



# Tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mediebransjen

*En kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i den norske  
mediebransjen*

**Catharina Rathke og Lene Smith Nygaard**

**Veileder: Torstein Nesheim**

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

# Sammendrag

Denne masterutredningen studerer hvordan mediehus i den norske mediebransjen har tilpasset intern organisering, og tatt i bruk ulike tilknytningsformer for arbeid som følge av eksterne strukturendringer i bransjen. Formålet med utredningen er å få utvidet innsikt i intern organisering og valg av tilknytningsformer. Tidligere forskning har studert disse teoretiske retningene separat. Denne utredningen kombinerer imidlertid studiet av disse, og bidrar således med en ny innfallsvinkel ved at sammenhengen mellom intern organisering og ulike tilknytningsformer for arbeid studeres.

En kvalitativ eksplorerende casestudie er blitt utført for å belyse studiens tema. Studiens empiriske grunnlag er basert på syv dybdeintervjuer av medarbeidere på konsern-, selskaps- og redaksjonelt nivå i to mediehus som opererer i den norske mediebransjen. Basert på et slikt utvalg, har vi fått en helhetlig forståelse av ulike ledelsesperspektiver knyttet til hvordan og hvorfor mediehus tilpasser sin organisasjonsstruktur og tar i bruk ulike tilknytningsformer.

Gjennom utredningens diskusjon avdekkes det, ved å knytte eksisterende teori til studiens funn, interessante sammenhenger som bidrar til en utvidet innsikt i studiens tema. Utredningen finner at begge mediehus oppretter fellesfunksjoner på tvers av selskap for å oppnå stordrifts- og samdriftsfordeler. Studiens empiriske data antyder at bruk av en intern ressurspool muliggjør deling av ansatte på tvers av selskap. Videre avdekker studien at et internt marked åpner for bruk av eksterne tilknytningsformer for arbeid ved at det er mulig å foreta et reelt valg mellom intern og ekstern arbeidskraft. Dette viser til at intern organisering i stor grad henger sammen med bruken av ulike tilknytningsformer. Avslutningsvis indikerer studien at frilansere i større grad benyttes i mediehusene for å bidra til produksjon i kjernevirksomhet, få tilgang til spisskompetanse og oppnå funksjonell fleksibilitet. I tillegg avdekker studien at kostnadsaspektet gjør seg mindre gjeldende ved avveiningen mellom bruk av ulike tilknytningsformer.

# Forord

Denne masterutredningen er utført som del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen tilsvarer 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse høsten 2015.

Utredningen er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS, Future-Oriented Corporate Solutions. Økonomisk støtte fra forskningsprogrammet bidro til at vi fikk muligheten til å samle inn data gjennom intervjuer i casebedriftenes lokaler i Oslo.

Vi vil rette en stor takk til intervjuobjektene og casebedriftene som har deltatt i studien. De har bidratt til en verdifull datainnsamling gjennom deres innsikt og engasjement i det aktuelle teamet.

I tillegg vil vi spesielt takke vår veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Torsteins ekspertise og interesse for temaet har vært til stor hjelp, og gjennom raske og konstruktive tilbakemeldinger har vi fått god oppfølging gjennom hele prosessen.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt og produktivt samarbeid, og for opprettholdelse av motivasjon og godt humør gjennom semesteret.

Bergen, 17. desember 2015

Catharina Rathke

Lene Smith Nygaard

# 1. Innholdsfortegnelse

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. INNLEDNING .....</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 BAKGRUNN .....  | 1        |
| 1.2 EN BRANSJE I ENDRING .....  | 2        |
| 1.3 PROBLEMSTILLING .....   | 3        |
| 1.4 AVGRENSNINGER .....   | 4        |
| 1.5 STRUKTUR.....   | 4        |
| <b>2. TEORETISK RAMMEVERK OG TIDLIGERE FORSKNING.....</b>                         | <b>6</b> |
| 2.1 DEFINISJONER AV RELEVANTE BEGREP .....  | 6        |
| 2.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR .....   | 7        |
| 2.3 FLERDIMENSJONAL ORGANISASJONSSTRUKTUR.....                                    | 8        |
| 2.3.1 <i>Matriseorganisering</i> .....  | 9        |
| 2.3.2 <i>Markedsmatrisen</i> .....  | 11       |
| 2.3.3 <i>Ressurspool</i> .....  | 15       |
| 2.4 TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID .....   | 16       |
| 2.4.1 <i>Fast ansettelse</i> .....  | 16       |
| 2.4.2 <i>Atypiske tilknytningsformer</i> .....                                    | 17       |
| 2.4.2.1 <i>Selvstendige oppdragstakere</i> .....                                  | 17       |
| 2.4.2.2 <i>Midlertidig ansatte</i> .....  | 19       |
| 2.5 MOTIVER FOR FLEKSIBEL BEMANNING.....  | 19       |
| 2.5.1 <i>Den fleksible bedrift</i> .....  | 19       |
| 2.5.2 <i>HR-arkitektur</i> .....  | 21       |
| 2.5.3 <i>Arbeidsmiljøloven og fagforeninger som institusjonelle forhold</i> ..... | 24       |
| 2.6 SAMMENFATNING OG FORSKNINGSMODELL.....  | 24       |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>3.</b> | <b>METODISK TILNÆRMING .....</b>                        | <b>28</b> |
| 3.1       | FORSKNINGSDESIGN.....                                   | 28        |
| 3.1.1     | <i>Forskningstilnærming</i> .....                       | 29        |
| 3.1.2     | <i>Casestudie</i> .....                                 | 29        |
| 3.1.3     | <i>Forskningsmetode</i> .....                           | 30        |
| 3.2       | VALG AV ENHETER OG INTERVJUOBJEKTER .....               | 30        |
| 3.2.1     | <i>Tilgang til data og forarbeid</i> .....              | 31        |
| 3.2.2     | <i>Utvalg</i> .....                                     | 31        |
| 3.2.3     | <i>Kjennetegn ved intervjuobjektene</i> .....           | 33        |
| 3.2.4     | <i>Skjematisk oversikt over intervjuobjektene</i> ..... | 34        |
| 3.3       | INTERVJUENE .....                                       | 35        |
| 3.3.1     | <i>Datainnsamling</i> .....                             | 35        |
| 3.3.2     | <i>Utarbeidelse av intervjuguide</i> .....              | 36        |
| 3.3.3     | <i>Intervjuprosessen</i> .....                          | 37        |
| 3.4       | ANALYSE AV DATA .....                                   | 40        |
| 3.4.1     | <i>Transkribering og klassifisering av data</i> .....   | 40        |
| 3.4.2     | <i>Presentasjon av funn</i> .....                       | 40        |
| 3.5       | EVALUERING AV METODE .....                              | 41        |
| 3.5.1     | <i>Reliabilitet</i> .....                               | 41        |
| 3.5.2     | <i>Validitet</i> .....                                  | 42        |
| 3.6       | ETISKE HENSYN.....                                      | 43        |
| <b>4.</b> | <b>EMPIRISK KONTEKST .....</b>                          | <b>44</b> |
| 4.1       | MEDIEBRANSJEN.....                                      | 45        |
| 4.2       | INSTITUSJONELLE FORHOLD.....                            | 46        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.2.1     | <i>Arbeidsmiljølovens reguleringer</i>   | 47        |
| 4.2.2     | <i>Fagforeningenes rolle</i>   | 47        |
| 4.3       | CASEBESKRIVELSER   | 48        |
| <b>5.</b> | <b>PRESENTASJON AV FUNN</b>  | <b>50</b> |
| 5.1       | KONSERN A  | 50        |
| 5.1.1     | <i>Delspørsmål 1</i>   | 50        |
| 5.1.1.1   | <i>Samling av fellesfunksjoner og omorganisering av avdelinger</i>               | 50        |
| 5.1.1.2   | <i>Motiv for tilpasning av intern organisering</i>                               | 58        |
| 5.1.2     | <i>Delspørsmål 2</i>   | 60        |
| 5.1.2.1   | <i>Organisatoriske grenser og bakgrunn for bruk av ulike tilknytningsformer</i>  | 60        |
| 5.1.2.2   | <i>Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer</i> | 63        |
| 5.2       | SELSKAP B  | 64        |
| 5.2.1     | <i>Delspørsmål 1</i>   | 64        |
| 5.2.1.1   | <i>Samling av fellesfunksjoner og omorganisering av avdelinger</i>               | 64        |
| 5.2.1.2   | <i>Omorganisering av redaksjoner</i>   | 68        |
| 5.2.1.3   | <i>Motiv for tilpasning av intern organisering</i>                               | 72        |
| 5.2.2     | <i>Delspørsmål 2</i>   | 74        |
| 5.2.2.1   | <i>Organisatoriske grenser og bakgrunn for bruk av ulike tilknytningsformer</i>  | 74        |
| 5.2.2.2   | <i>Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer</i> | 78        |
| 5.3       | SENTRALE TILPASNINGER I MEDIEHUSENE  | 79        |
| 5.4       | OPPSUMMERENDE TABELL OVER FUNN   | 80        |
| <b>6.</b> | <b>DISKUSJON</b>   | <b>82</b> |
| 6.1       | INNLEDNING   | 82        |
| 6.2       | DELSPØRSMÅL 1  | 82        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 6.2.1     | <i>Fellesfunksjoner</i> .....  | 82         |
| 6.2.2     | <i>Endring i redaksjonene</i> .....  | 85         |
| 6.2.3     | <i>Ressurspool</i> .....   | 86         |
| 6.3       | DELSPØRSMÅL 2 .....  | 90         |
| 6.3.1     | <i>Utstrakt bruk av alternativer til fast ansettelse</i> .....                         | 90         |
| 6.3.2     | <i>Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer</i> ..... | 95         |
| 6.4       | OPPSUMMERING AV DISKUSJON .....  | 98         |
| <b>7.</b> | <b>KONKLUSJON</b> .....  | <b>101</b> |
| 7.1       | HOVEDFUNN .....  | 101        |
| 7.2       | IMPLIKASJONER.....   | 103        |
| 7.3       | FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....   | 104        |
| 7.4       | BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....  | 105        |
| <b>8.</b> | <b>LITTERATURLISTE</b> .....   | <b>106</b> |
| <b>9.</b> | <b>VEDLEGG</b> .....   | <b>111</b> |
| 9.1       | VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....  | 111        |
| 9.2       | VEDLEGG 2: HENVENDELSE TIL MEDIEHUSENE .....   | 114        |

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

En trend som har gjort seg gjeldende de siste årene er at bedrifter i økende grad er preget av mer flytende grenser med tanke på arbeids- og organisasjonsformer. Det tradisjonelle hierarkiet utfordres gjennom nye former for organisering, samtidig som den ansattes tilknytning til bedriften blir løsere gjennom flere alternativer til et tradisjonelt ansettelsesforhold (Worren, 2012). På denne måten blir arbeidskontekster der alle som jobber for en bedrift også er ansatt i bedriften, stadig sjeldnere (Marchington, Cooke, & Heson, 2008). Dette peker generelt i retning av mer fleksible rammer for hvordan bedrifter organiserer seg internt, og i økende grad benytter seg av alternativer til fast ansettelse.

Det er generelt en utstrakt bruk av alternativer til fast ansettelse. Disse baserer seg på å ansette medarbeidere på midlertidig basis, men det er også en økt utbredelse av tilknytningsformer som ikke omfatter ansettelse. Dette inkluderer eksterne kontrakter der bedriften ikke innehar kontroll over arbeidsprosessen, og hyrer inn selvstendige oppdragstakere for å utføre konkrete prosjekter eller oppgaver (Capelli & Keller, 2013). Spesielt utbredt er det å supplere fast ansatte med midlertidige ansettelser og selvstendige oppdragstakere for å oppnå en økt fleksibilitet, både med tanke på antall ansatte og hva slags kunnskap bedriften skal inneha internt.

En mer fleksibel tilnærming til bruk av arbeidskraft gjør seg også gjeldende i bedrifters interne organisering, der ansatte i mindre grad underlegges et tradisjonelt hierarki. Dette innebærer å benytte større avdelinger med menneskelige ressurser, som videre leies ut internt til avdelinger som er organisert etter produktene og tjenestene bedriften leverer. Forholdet mellom de interne avdelingene representerer således et internt marked som åpner opp for bruk av ansatte på tvers av organisasjonen. En slik organisasjonsform innebærer også å åpne for innhenting av eksterne ressurser. Således innebærer dette muligheter for bruk av ekstern arbeidskraft gjennom alternativer til fast ansettelse.

Intern struktur og tilknytningsformer har i tidligere forskning blitt behandlet som to separate tema. Denne studien vil imidlertid ta for seg intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer sett i sammenheng. Dette vil gi oss en innsikt i hvordan organisatoriske grep innen disse teoretiske retningene kan bidra til å oppnå en fleksibel organisering og



bemanning. En bransje der fleksibel organisering og fleksibel bruk av arbeidskraft har gjort seg særlig gjeldende er mediebransjen, og denne vil derfor utgjøre studiens empiriske kontekst.

## 1.2 En bransje i endring

Mediebransjen har de siste årene vært gjennom store teknologiske omveltninger der publikums mediekonsum har endret seg fra å betale for trykte medier, til å benytte digitale medieflater kostnadsfritt (Nesheim & Rørvik, 2010). Dette digitale gjennombruddet har utfordret den tradisjonelle finansieringen av medier som har basert seg på betalende abonnenter. Introduksjonen av nye internasjonale medier som Facebook og Google øker i tillegg konkurransen om annonsekronene. På bakgrunn av dette har mediebransjen tapt mye av det som tidligere representerte deres hovedfinansiering (Spence, 2015).

I 2008 og 2009 gjennomgikk mediebransjen store omstillings- og nedbemanningsprosesser som følge av finanskrisens forsterkning av den nedadgående inntektstrenden. Likevel ser det ut til at dette ikke representerte slutten på bransjens omstillingsprosess. I henhold til konsernsjef Didrik Munch i Schibsted Norge, står mediebransjen for første gang nå overfor en økonomisk krise som ikke utelukkende er skapt av et forbigående konjunkturfalld:

*“Dette er ingen finanskrise som går over, men en grunnleggende strukturendring i bransjen som krever endringer” (Munch, 2012).*

Trenden i retning av økt digitalisering og globalisering skaper således et behov for ytterligere omstruktureringer hos bedrifter i mediebransjen. Som en følge av dette ser det ut til at flere mediebedrifter i større grad opererer med frilansere, har flere fellesfunksjoner og mindre redaksjoner, samt i mindre grad knytter journalister direkte til hvert medieprodukt. Pedersini & Nies (2003) viser til at den økte bruken av frilansere i mediebransjen trolig vil ha viktige konsekvenser for hvordan mediebedrifter organiserer seg. Utgangspunktet for dette er at bransjen i stor grad vil avhenge av bidrag fra frilansere. Videre vises det til at stadige endringer i mediebransjen har ført til et økt fokus på kostnadseffektivitet og implementering av nye organisasjonsformer samt tilknytningsformer for arbeid for å øke bedrifters evne til å tilpasse seg endringer i markedet. Dette danner utgangspunktet for denne studien, som tar for seg hvordan ulike mediehus organiserer seg internt og hvilke tilknytningsformer for arbeid de benytter.

## 1.3 Problemstilling

Formålet med studien er å skaffe innsikt i hvordan mediehus i Norge har tilpasset intern organisering og tatt i bruk alternativer til fast ansettelse som tilpasning til eksterne strukturendringer i mediebransjen. Et stort mediekonsern med tilhørende datterselskap, samt et medieselskap som er en del av et større nordisk mediekonsern, utgjør studiens empiriske grunnlag. Tidligere studier av mediebransjen finner at ansatte i økende grad knyttes til flere medieprodukter, og at bedrifter i utstrakt grad tar i bruk frilansere (Nesheim & Rørvik, 2010; Pedersini & Nies, 2003). Fellestrekket ved mediehusene vi studerer, er at medarbeiderne der er løsere koblet til produktene mediehusene leverer. Dette representerer en fleksibilitet på bakgrunn av muligheten til å benytte det store omfanget av kompetanse internt på tvers av mediehuset for å produsere innhold og produkter. Med utgangspunkt i at mediehusene leverer et flertall av produkter, vil et sentralt spørsmål være hvilke aktiviteter og ressurser som skal organiseres i markedsenheter og hvilke som skal samles i fellesfunksjoner. Det vil derfor være interessant å få innsikt i hva som er motivene for å samle oppgaver og ressurser i slike fellesenheter, og hva som er bakgrunnen for å benytte kundefokuserte markedsenheter.

For å få innsikt i ulike ledelsesperspektiver ved tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer for arbeid, har vi intervjuet medarbeidere som har vært delaktig i beslutninger knyttet til dette på konsern-, selskaps- og redaksjonelt nivå.

Intern organisering og ulike tilknytningsformer er to forskningsretninger som typisk har blitt behandlet isolert. Vi vil i denne studien ta utgangspunkt i de to ulike forskningsretningene, og videre integrere disse for å belyse sammenhenger mellom dem. Vi vil oppnå dypere innsikt i dette gjennom å studere mediehusenes valg av ulike tilknytningsformer i lys av deres utforming av intern organisering. Med utgangspunkt i dette, har vi utviklet en problemstilling bestående av to delspørsmål. Samlet vil disse gi et helhetlig bilde av tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer for arbeid på bakgrunn av utfordringene i dagens mediebransje:

1. Hvordan har mediehus tilpasset intern organisering for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?
2. Hvordan henger intern organisering sammen med bruken av ulike tilknytningsformer, og hva er bakgrunnen for bruken av de ulike tilknytningsformene?

## 1.4 Avgrensninger

Denne studien har et ledelsesperspektiv på tilpasningene som har blitt gjort i to mediehus i den norske mediebransjen med tanke på intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer for arbeid. Mediehusene i studien opererer også i andre land. Vi har imidlertid valgt å fokusere på de norske enhetene. Studiens empiriske data er innhentet i tidsrommet august til oktober 2015, på bakgrunn av at utvalgets tilpasninger i intern struktur og med tanke på bruk av ulike tilknytningsformer henholdsvis ble planlagt og igangsatt i denne tidsperioden. Det har også blitt foretatt nedbemanninger i begge mediehusene. Denne studien vil imidlertid avgrenses til mediehusenes fleksible organisering, med fokus på organisatoriske grep og tilpasninger knyttet til intern organisering samt bruk av ulike tilknytningsformer. Studien har til hensikt å studere sammenhengen mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer, med et formål om å oppnå dybdeinnsikt innen dette. Innad i de to mediehusene har vi studert tilpasninger både på konsern- og selskapsnivå, noe som legger grunnlaget for å oppnå en utvidet innsikt.

## 1.5 Struktur

Oppgavens kapittel 2 vil presentere relevant teori og litteratur. Dette har til hensikt å skape et utgangspunkt for studien og gi innsikt i eksisterende forskning om intern organisering, ulike tilknytningsformer og motiver for en fleksibel tilnærming til både organisering og ulike tilknytningsformer. På bakgrunn av studiens problemstilling og eksisterende teori, har vi utarbeidet en forskningsmodell. Denne vil presenteres i slutten av kapitlet. Forskningsmodellen har til hensikt å kombinere det teoretiske grunnlaget studien tar utgangspunkt i, og hva studien skal belyse. Således skisserer forskningsmodellen studiens retning. Videre vil kapittel 3 ta for seg studiens metodiske tilnærming ved å beskrive forskningsdesign, valg av enheter og intervjuobjekter, samt innsamling og analyse av data. Kapitlet vil også evaluere studiens metode og presentere etiske hensyn. Kapittel 4 vil utdype studiens empiriske kontekst gjennom å beskrive mediebransjen og ulike institusjonelle forhold. Det vil være av relevans å få innsikt i forhold som kjennetegner bransjen og institusjonelle forhold, da disse utgjør rammene for studien. Studiens to case vil også beskrives her, da det vil være hensiktsmessig å få en dypere forståelse av karakteristikker ved disse. I kapittel 5 vil funn gjort i de to casene presenteres separat, strukturert ut fra

problemstillingens to delspørsmål. Basert på dette vil disse funnene samlet diskuteres opp mot eksisterende teori og litteratur i kapittel 6. En revidert forskningsmodell vil presenteres med utgangspunkt i dette. Avslutningsvis vil kapittel 7 presentere studiens hovedfunn, samt skissere forslag til videre forskning. Kapitlet vil også vise til implikasjoner og begrensninger ved studien.

## 2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

Dette kapitlet presenterer relevant teori og litteratur som tar for seg flerdimensjonale organisasjonsstrukturer og ulike tilknytningsformer for arbeid. Innledningsvis introduseres forskning relatert til intern organisering. Teorien vil ha til hensikt å belyse hvordan bedrifter kan ta i bruk ulike organisatoriske grep for å tilpasse intern struktur. Det vil fokuseres på å skape en utvidet forståelse for hvordan bedrifter kan organisere seg langs flere dimensjoner med tanke på ulike funksjoner, produkter og markeder gjennom å benytte en matrisestruktur. Videre vil det presenteres teori om hvordan bedrifter kan ta i bruk interne markeder for å oppnå et effektivt leveranseforhold mellom selskapets funksjons- og markedsenheter. Dette er relatert til første delspørsmål av studiens problemstilling. Disse teoriene vil videre bidra til å skape en forståelse for hvordan en slik organisering kan være hensiktsmessig med tanke på å oppnå en fleksibel bruk av ansatte internt, effektivitet og en utstrakt bruk av eksterne tilknytningsformer, noe som er knyttet til andre del av oppgavens problemstilling. Videre vil teori relatert til ulike tilknytningsformer presenteres. Bakgrunnen for dette er å skape en utvidet forståelse for hvordan bedrifter kan ha en fleksibel tilnærming til bemanning gjennom bruk av ulike tilknytningsformer. Dette teoretiske grunnlaget, kombinert med teori om intern organisering, er også tilknyttet problemstillingens andre delspørsmål. Avslutningsvis vil teoretiske rammeverk og forskning knyttet til motiver for en fleksibel tilnærming til både interne og eksterne bemanningsløsninger, presenteres.

### 2.1 Definisjoner av relevante begrep

For at leseren skal oppnå en bedre forståelse av det som diskuteres videre i oppgaven, vil vi kort definere relevante begrep.

*Humankapital* viser til verdien av de menneskelige ressursene i en bedrift, et samfunn eller hos en person. De kvalifikasjonene et menneske har, eller summen av kvalifikasjonene menneskene innad i en bedrift eller et samfunn besitter, utgjør humankapitalen de respektive stedene (Økonomisk Ordliste, 2008).

*Hierarki* er en organisasjonsform som er preget av formaliserte over- og underordnede relasjoner. En slik organisasjonsform er ofte kjennetegnet på en byråkratisk bedrift, da slike

bedrifter er basert på prinsippet om at hvert nivå i en beslutningskjede har en bestemt, lovregulert myndighet (SNL, 2015).

*Kompetanse* defineres som et individs evne til å utføre en oppgave på riktig måte. Denne evnen kan sees på som en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og oppførsel benyttet til å forbedre ytelse eller evnen til å utføre en gitt rolle (Definisjoner, u.d).

*Spisskompetanse* viser til en persons ekspertise innen et spesifikt fagområde. Slik kompetanse er en motsetning til generell kompetanse (Definisjoner, u.d).

*Journalist* er en person som samler inn informasjon og opplysninger og formidler dette videre i ulike medier som aviser, radio, fjernsyn, internett, magasiner eller tidsskrifter. Presentert informasjon og opplysninger omhandler ofte nyheter eller aktuelle begivenheter og temaer (Utdanning, 2015).

*Konkurransefortrinn* er effekten bedrifter oppnår ved å besitte eller utnytte ressurser eller kompetanse som således gir bedriften fordeler i konkurransen med andre bedrifter (Kunnskapssenteret, 2015).

*Kjernevirksomhet* er området eller aktiviteten en bedrift primært fokuserer på i sin virksomhet (Business Dictionary, u.d).

## 2.2 Organisasjonsstruktur

En organisasjon kan defineres som ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*” (Etzioni, 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik, 1997). Beslutninger knyttet til hvordan en bedrift er organisert internt har stor innvirkning på hvordan den fungerer og presterer. Dette defineres som organisasjonsstruktur, og omfatter det formelle rapporteringsforholdet som definerer roller, arbeidsoppgaver, ansvar og autoritet på ulike nivåer i en organisasjon (Worren, 2012).

Daft, Murphy & Willmott (2014) forklarer organisasjonsstruktur ut fra tre strukturelle elementer. Gruppering av mennesker i avdelinger og fordelingen av disse avdelingene innad i

organisasjonen utgjør det første elementet. Det andre elementet er de formelle rapporteringsforholdene i bedriften, og det siste elementet omfatter design av systemer for å sikre effektiv kommunikasjon, koordinasjon og integrasjon av innsats på tvers av avdelinger. Videre søker organisasjoner ofte å benytte en struktur som kombinerer karakteristikker fra ulike tilnærminger tilpasset særskilte behov og prioriteringer innad i organisasjonen. Oppgaven vil videre ta for seg ulike tilnærminger til flerdimensjonal organisasjonsstruktur.

## 2.3 Flerdimensjonal organisasjonsstruktur

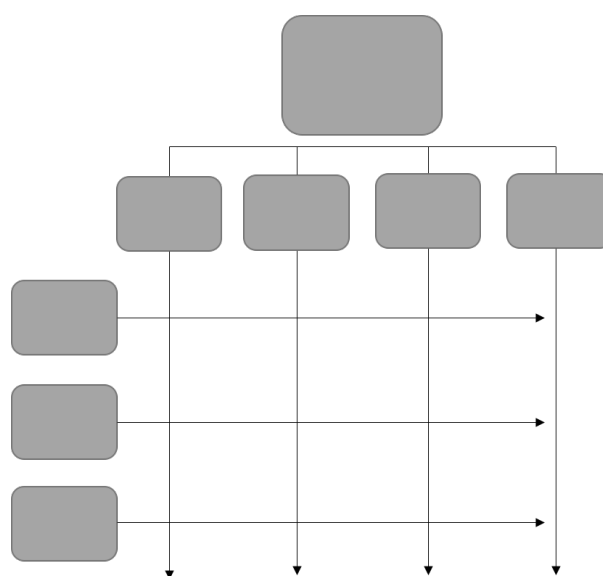
Flere store bedrifter er i dag organisert langs flere ulike dimensjoner, og kan således defineres som flerdimensjonale. Dimensjonene representerer bedriftens ulike funksjoner, markeder, produkter og prosjekter. En flerdimensjonal struktur tillater å fokusere på flere av disse fremfor å utelukkende organisere seg rundt én av de gitte dimensjonene. En slik struktur benyttes med utgangspunkt i at det er vanskelig å finne én dimensjon som vil fungere på alle områder i organisasjonen. Med en slik flerdimensjonal struktur vil det ikke være nødvendig å velge én dominant dimensjon, da denne strukturen muliggjør et design med enheter som representerer ulike dimensjoner (Worren, 2012). Denne strukturen vil videre gjøre det mulig å kombinere fordelene fra ulike etablerte organisasjonsstrukturer som for eksempel kundefokuset ved markeds- og produktbaserte strukturer, med stordriftsfordeler og kompetansebygging fra en funksjonsbasert struktur. Videre vil strukturen være flatere, samtidig som bedriften unngår dobbeltarbeid i like underavdelinger. Utfordringen vil imidlertid basere seg på å knytte de ulike dimensjonene sammen (Worren, 2012).

Worren (2012) presenterer ulike tilnærminger til en flerdimensjonal struktur. Dette omfatter matriseorganisering og modulær organisering, der modulær organisering har flere fellestrekk med det Colbjørnsen (1995) omtaler som markedsmatrisen. Markedsmatrisen innebærer en organisasjonsstruktur som danner et internt marked. I et slikt marked kan bedrifter organisere avdelinger etter input i form av menneskelige ressurser, og output i form av produkter og tjenester. Inputenhetene vil typisk være organisert etter bedriftens ulike funksjoner, og har til hensikt å levere ressurser til bedriftens outputenheter. Outputenhetene representerer bedriftens markedsenheter, og innehar en sterk tilknytning til markedet og kundene.

Innledningsvis vil oppgaven kort ta for seg matriseorganisering, og deretter gå dypere inn i markedsmatrisen. Videre vil fokus være på virkemidler i markedsmatrisen, henholdsvis bruken av interne markeder og ressurspool, da dette er organisatoriske grep som er særlig relevante for bedrifter i mediebransjen. Dette er relevant for første del av oppgavens problemstilling, og vil også danne grunnlaget for å få en økt forståelse for andre del av problemstillingen.

### 2.3.1 Matriseorganisering

Matriseorganisering kan defineres som en struktur der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre (SNL, 2009). Galbraith (2009) beskriver matriseorganisering som en organisasjonsstruktur som er bygget rundt to eller flere dimensjoner, eksempelvis funksjoner og produkter, der de ansatte således vil ha to eller flere ledere. Grunnleggende matrisestrukturer er vanligvis bygget rundt to slike dimensjoner. Den ene dimensjonen vil typisk være inndelt i avdelinger etter funksjon, med grupperinger av spesialiserte medarbeidere og ledere på ulike nivåer. Den andre dimensjonen kan eksempelvis være organisert etter produkt, der kompetanse er hentet inn fra ulike enheter i funksjonsavdelingene. Denne delen av matrisen benytter således medarbeidere fra de ulike funksjonsavdelingene, og de ansatte har med dette en tilhørighet både i funksjonsavdelingen og til en gitt produktenhet i organisasjonen. På denne måten skapes det en avhengighet mellom enhetene i matrisen (Worren, 2012). Matriseorganisering illustreres i figur 1.



Figur 1: Matrisestruktur.



Det vises til at bakgrunnen for å benytte matriseorganisering, er å oppnå et simultant fokus på to målsettinger. Dette gjøres gjennom å kombinere to ulike organisasjonsstrukturer. Målet er å kombinere effektiviteten til en funksjonsbasert struktur der likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet, med fleksibiliteten og reaksjonsevnen til en markedsbasert inndeling som samler oppgaver forbundet med ett produkt i samme enhet (Hatch & Cunliffe, 2013; Daft, Murphy, & Willmott, 2014).

Daft et al. (2014) argumenterer videre for at matriseorganisering er særlig relevant dersom én eller flere av tre aktuelle betingelser møtes. Organiseringen vil være hensiktsmessig dersom det i den aktuelle bedriften eksisterer et press på å dele ressurser på tvers av produktenheter. Dette underbygges også av Galbraith (2009) som peker på viktigheten av å kunne dele spesialiserte og kostbare ressurser. Videre viser andre betingelse til at en matriseorganisering vil være aktuell dersom det eksisterer et eksternt press fra omgivelsene til å levere på to ulike målsettinger som krever ulikt fokus i organisasjonen. Således vil det være nødvendig å organisere seg rundt flere dimensjoner. Karakteristikk ved bedriftens omgivelser vil være en tredje betingelse som påvirker hvorvidt en matriseorganisering er hensiktsmessig. Stadige endringer i omgivelsene kombinert med høy avhengighet mellom avdelinger, krever stor grad av koordinering og informasjon både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Et fokus på to ulike dimensjoner vil således kunne sikre en balanse mellom vertikale og horisontale prioriteringer fra de ulike enhetene.

Worren (2012) viser til at en matrisestruktur vil være særlig hensiktsmessig med tanke på å åpne opp for kommunikasjon på tvers av organisasjonen, samt integrere de ulike delene av organisasjonen bedre. I henhold til Galbraith (2009) forenkler dette koordinasjon av den gjensidige avhengigheten mellom enhetene. Matriseorganisering fremmer også innovasjon, rask handling og forenkling av informasjonsspredning til beslutningstakere. På denne måten øker både mengden og hyppigheten av informasjon som blir delt mellom enhetene. Dette muliggjør effektiv deling og utnyttelse av ressurser, slik at disse kan anvendes der det er størst behov i bedriften (Sy & D'Annunzio, 2005; Worren, 2012). En av de viktigste fordelene er således at organisasjonen oppnår fleksibilitet og evner å respondere raskt på ulike behov i markedet (Daft, Murphy, & Willmott, 2014; Hatch & Cunliffe, 2013).

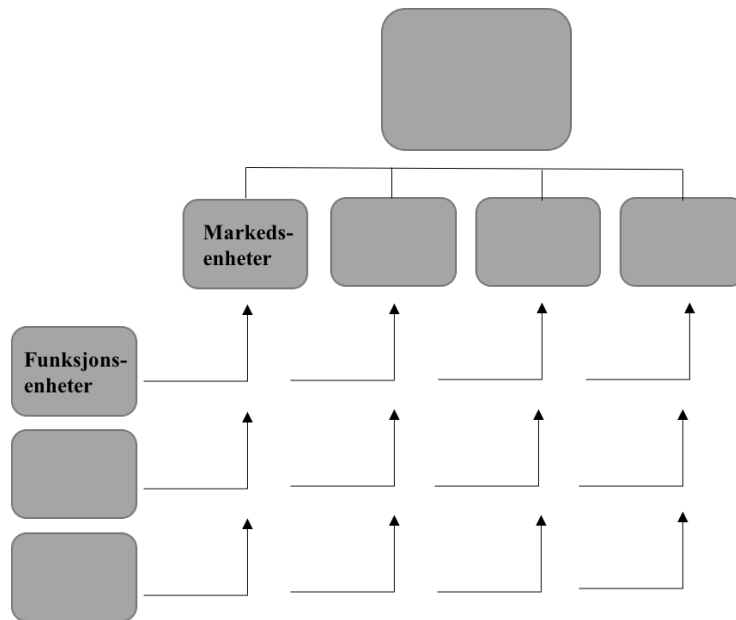
Et mindre fordelaktig trekk ved bruk av matrisestruktur, er tvetydigheten som skapes med tanke på hvem som har ansvar og autoritet (Sy & D'Annunzio, 2005). Lederne i de ulike

enhetene deler ofte ansvar for flere av de samme arbeidsprosessene, men kan ha ulik autoritet og potensielt motstridende mål (Worren, 2012). Videre fører en matrisestruktur til et behov for både evne og vilje til samarbeid hos de ansatte, noe som representerer en utfordring for å få en matrisestruktur til å fungere optimalt (Daft, Murphy, & Willmott, 2014).

### **2.3.2 Markedsmatrisen**

I organisasjonsteori er skillet mellom markeder og hierarkier vanligvis satt lik grensen mellom bedriftens omgivelser og interne struktur. Det bedriften foretrekker å produsere selv, underlegges således hierarkisk styring. Øvrige produkter og tjenester kjøpes i det eksterne markedet. Colbjørnsen (1995) presenterer en matriseform med et annet perspektiv, der en bedrift kan danne markeder innenfor eget hierarki.

Matrisen omtales som *markedsmatrisen* og er på samme måte som matriseformen presentert ovenfor, bygget rundt dimensjonene funksjonsenheter og markedsenheter. Markedsmatrisen er illustrert i figur 2. Matriseformen baserer seg videre på samme prinsipp som det Worren (2012) omtaler som modulær organisering, der den funksjonsbaserte enheten vil være organisert etter input og således ha til formål å levere nødvendige ressurser i form av mennesker, produkter eller tjenester til bedriftens markedsenheter. Dette representerer således et leverandør-kunde forhold mellom enhetene. Markedsenheter skal utforme produkter til markedet og typisk være organisert etter produkt, merke eller kundesegment. Slike enheter vil ofte kun bestå av få ledere og i mindre grad inneha store andeler varige driftsmidler. Colbjørnsen (1995) argumenterer videre for at beslutninger bør desentraliseres til markedsenhetene på bakgrunn av at disse har direkte kundekontakt. Samtidig vil en viss grad av sentralisering være nødvendig for å innhente gevinster ved standardisering, samt foreta riktige prioriteringer ved eventuelle målkonflikter.



Figur 2: Markedsmatrisen (Colbjørnsen, 1995).

På bakgrunn av at markedsenhetene vil være de som etterspør produkter og tjenester fra de funksjonsbaserte enhetene, vil det kun igangsettes arbeidsprosesser og produksjon basert på spesifikke behov i markedet. På denne måten kan begge enhetene ha fokus på sine områder, og således oppnå stor grad av spesialisering med tanke på funksjon, produkt og marked. Samtidig blir det mulig å oppnå både stordrifts- og samdriftsfordeler ved å samle og dele ressurser internt.

Videre bidrar markedsmatrisen til å forhindre at enkelte enheter i bedriften opplever en insentivsvikt som oppstår som følge av at de blir skjermet for krav fra det eksterne markedet. Skjerming fra krav i det eksterne markedet kan i henhold til Colbjørnsen (2003) svekke bedriftens evne til å omstille seg i takt med endringer i kundebehov og konkurrenters handlinger. Gjennom et leverandør-kunde forhold mellom enhetene i markedsmatrisen, etableres imidlertid et internt marked der informasjon om de eksterne kunders krav også formidles til funksjonsenhetene. Dette gjøres gjennom kravene markedsenhetene stiller til leveranser fra disse enhetene. Hensikten med et slikt internt marked er således å korrigere for den nevnte insentivsvikten ved å la de enhetene som befinner seg nærmest det eksterne markedet opptre som kunder ovenfor interne funksjonsenheter (Colbjørnsen, 2003).

Til forskjell fra den tradisjonelle matrisestrukturen skissert i avsnitt 2.3.1, innebærer ikke markedsmatrisen en dobbel tilhørighet. De ansatte er ikke underlagt både en funksjonsbasert

enhet og en markedsbasert enhet, men er heller knyttet til én av de to enhetene. utfordringer knyttet til todelt autoritet gjør seg således ikke gjeldende. Tilknytningen mellom de ulike enhetene i markedsmatrisen i form av leveranser fra funksjonsenhetene til markedsenhetene, innebærer som nevnt et leverandør-kunde forhold der de forholder seg til hverandre på samme måte som om de skulle kjøpt eller solgt sine produkter i det eksterne markedet. Markedsmatrisen har på bakgrunn av et slikt internt leveransesystem, innslag av markedsmekanismer (Colbjørnsen, 1995). Det er denne mekanismen som knytter funksjons- og markedsenhetene sammen. Markedsmekanismen utgjør videre det sentrale trekket ved en slik form for organisering.

Muligheten til å kjøpe ressurser både eksternt og internt med en påfølgende konkurranseeksponering av interne leverandører, er det grunnleggende i det interne markedet som dannes i markedsmatrisen. Utgangspunktet for dette er at markedsenhetene har mulighet til å stille krav til den interne leverandøren, ved å erstatte denne med en ekstern aktør dersom pris og kvalitet ikke samsvarer med deres forventninger. Et slikt valg mellom interne og eksterne ressurser åpner således for utstrakt bruk av ekstern arbeidskraft, og omtales som *exit-mekanismen* (Colbjørnsen, 1995). Exit-mekanismen kan videre relateres til bedriftens organisatoriske grenser. I følge Besanko et al. (2013) definerer bedriftens vertikale grenser hvilke aktiviteter en bedrift selv utfører, og hvilke aktiviteter som kjøpes fra det eksterne markedet. Ved at exit-mekanismen åpner for bruk av ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten, vil organisatoriske grenser viskes ut ved at det foretas en avveining mellom å benytte arbeidskraft fra det eksterne markedet og å utføre aktiviteter internt med intern arbeidskraft.

Innslaget av markedsmekanismer vil imidlertid være en variabel som avhenger av muligheten til å kjøpe ressurser og arbeidskraft både internt og eksternt. Dersom det i en gitt bedrift av ulike årsaker kun vil være mulig å benytte interne ressurser og arbeidskraft, vil dette innebære en monopolleveranse for den interne leverandøren. Det interne markedet undergraves gjennom mangelen på alternative eksterne leverandører. Worren (2012) argumenterer imidlertid for at dersom markedsenheter ikke kan handle eksternt, vil det likevel være mulig å bruke markedsbaserte prinsipper for å allokere kapasitet og ressurser internt. Dette oppnås ved at enhetene har et leverandør-kunde forhold. Således vil også interne funksjonsenheter kunne utnytte stordriftsfordeler ved å levere til flere interne kunder, og dermed eliminere byråkratisk ineffektivitet på samme måte som eksterne markedsenheter gjør (Besanko et al.,

2013). Dette vil imidlertid ikke åpne for bruk av ekstern arbeidskraft. Et viktig poeng knyttet til exit-mekanismen, er videre at dersom markedsenheterne velger å bruke menneskelige ressurser fra interne inputenheter fremfor ekstern arbeidskraft, vil dette kunne utløse en sterk positiv motivasjon blant de ansatte ved at disse ble foretrukket i en konkurransesituasjon (Colbjørnsen, 1995).

Antallet markedsenheter i markedsmatrisen vil påvirkes av antall kundesegment den aktuelle bedriften betjener. Colbjørnsen (1995) omtaler dette som *speilbildeprinsippet*, noe som innebærer at en organisasjon må bygges opp og differensieres slik at den gjenspeiler og synliggjør varierte kundebehov i markedet. Dette tilsier at dersom det finnes et delmarked med særegne behov og krav til produkt, bør det finnes en egen organisatorisk enhet som er spesielt rettet mot dette segmentet. En slik organisering kan inkludere et stort antall individuelle markedsenheter, med tanke på at det kan finnes flere produkter, merker og kundesegmenter. Dette bidrar til at det finnes en rekke muligheter for ulike strukturer og sammensetninger med tanke på samarbeid innad i organisasjonen. Worren (2012) påpeker at en implikasjon av dette vil være at bedriften har store muligheter for å omstrukturere ved behov.

Med utgangspunkt i at markedsenheter ofte vil være små og uten store andeler varige driftsmidler, vil det være enkelt å opprette, slå sammen eller nedlegge slike enheter til en lav kostnad. Nedleggelse av enheter kan gjøres på bakgrunn av manglende etterspørsel for gitte produkter eller lav konkurransedyktighet sammenliknet med eksterne tilbydere. En opprettelse av en ny enhet kan utføres med bakgrunn i å betjene nye behov i markedet. Den viktigste effekten av en slik organisering vil således være at kostnader ved å omstrukturere organisasjonen blir kraftig redusert (Worren, 2012; 2008).

En utfordring knyttet til bruken av interne markeder, er imidlertid faren for intern fragmentering. Dette innebærer ulike fokus fra henholdsvis markedsenhet og funksjonsenhet, noe som fører til at hver enkelt enhet er ensidig opptatt av egne interesser. Således blir det viktig at ledelsen bruker sin rolle til å kombinere funksjons- og markedstenkning i bedriften. Bakgrunnen for dette er å ivareta kundens behov (Worren, 2012).

### 2.3.3 Ressurspool

Organisering av menneskelige ressurser i en funksjonsenhet, representerer et virkemiddel i markedsmatrisen. Den aktuelle funksjonsenheten omtales som en *ressurspool*. En ressurspool defineres som en samling av ansatte i en adskilt enhet, hvor de ansatte kan fordeles til ulike markedsenheter i bedriften ut i fra behov (Nesheim & Rørvik, 2011). De ansatte som organiseres i en ressurspool kan være fra ulike fagområder, og fungerer som input til bedriftens markedsenheter. På denne måten har ikke bedriftens markedsenheter lenger direkte eierskap til ressurser, men henter inn disse fra ressurspoolen ved behov. De ansatte er dermed i mindre grad knyttet til den enkelte markedsenhet i virksomheten på permanent basis, men har heller en overordnet tilknytning til bedriften. Dette muliggjør bruk av ressurser på tvers av bedriftens ulike markedsenheter. På denne måten bidrar ressurspoolen til bedriftens interne marked, der markedsenhetene etterspør menneskelige ressurser fra selskapets ressurspool (Worren, 2008).

I de fleste bedrifter vil den interne ressurspoolen fungere slik at ressurser til ulike formål vil fordeles basert på lederens forespørsler (Worren, 2008). Ved å benytte en intern ressurspool på denne måten, kan en bedrift forbedre sin evne til å utnytte ressurser på tvers av interne enheter. Dette vil legge til rette for en mest mulig effektiv utnyttelse av arbeidskraft internt. Dette understrekes av Nesheim & Rørvik (2011), som påpeker at en intern ressurspool vil øke fleksibiliteten i bedriften ved å ha muligheten til å flytte ansatte internt.

Som en følge av arbeid på tvers av interne enheter, vil ansatte i stor grad opparbeide et bredt kompetansegrunnlag. Dette er fordelaktig for bedriften med tanke på muligheten til å utvide en slik bruk av arbeid på tvers ytterligere (Worren, 2008). I følge Worren (2008) er det også vesentlig at antall ansatte og type kompetanse i den interne ressurspoolen, er i tråd med selskapets behov fremover.

En utfordring ved å benytte en ressurspool er uklarhet med tanke på ansvar og autoritet, da ansatte vil ha en tilknytning både til ressurspoolen de er ansatt i og enhetene de leies ut til (Worren, 2008). Dette kan relateres til tvetydigheten i autoritetsforhold i tradisjonelle matriser, da ansatte i ressurspoolen vil ha en leder tilknyttet denne, samt en leder tilknyttet avdelingen de leies ut til.

## 2.4 Tilknytningsformer for arbeid

Arbeidslivets tradisjonelle rammer utfordres av utviklingen av nye arbeids- og organisasjonsformer. Bedrifters organisering utvikles i takt med at bransjer og kundepreferanser endres, og dermed forandres også bedrifters behov for ulike tilknytningsformer. En trend som gjør seg gjeldende er at organisatoriske grenser har blitt mer flytende, noe som skaper konsekvenser for tilknytningen mellom bedrift og arbeidskraft (Nesheim, 2014; Olsen, 2006). Exit-mekanismen i Colbjørnsens (1995) markedsmatrise presentert tidligere, åpner opp for eksterne tilknytningsformer mellom bedrift og arbeidskraft. Således aktualiseres alternative tilknytningsformer til fast ansettelse.

Dette delkapittelet vil presentere litteratur om ulike tilknytningsformer for arbeid for å få dypere innsikt i motiv og effekter av disse. Dette er relevant for andre delspørsmål av studiens problemstilling. Innledningsvis vil standard tilknytningsform kort presenteres, og deretter vil vi ta for oss litteratur knyttet til atypiske tilknytningsformer. Herunder vil teori om selvstendige oppdragstakere og midlertidig ansatte beskrives. Fokus vil være på selvstendige oppdragstakere, da dette ansees å være den mest relevante formen for atypisk tilknytningsform i mediebransjen (Spence, 2015). Midlertidig ansettelse introduseres kort, da dette er en tilknytningsform som i mindre grad gjør seg gjeldende i den aktuelle bransjen.

### 2.4.1 Fast ansettelse

Kalleberg (2000) definerer en standard ansettelsesrelasjon som fulltidsarbeid utført i arbeidsgivers lokaler og under arbeidsgivers kontroll med en kontrakt av langsiktig varighet. Standard ansettelsesrelasjon omtales som fast ansettelse, og er den mest anvendte tilknytningsformen i Norge (Olsen, 2006). På bakgrunn av sin langsiktige varighet, er dette den mest forutsigbare formen for tilknytning for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette bidrar til økonomisk trygghet for arbeidstaker og forutsigbar tilgang på arbeidskraft for arbeidsgiver (Kalleberg, 2000). Fast ansettelse er i henhold til Atkinson (1984) fordelaktig for å beholde kompetanse innad i bedriften. Colbjørnsen (2003) peker imidlertid på at fast ansettelse kan begrense bedriftens evne til å regulere egen arbeidsstokk etter behov. Dette kan forklares av det sterke oppsigelsesvernet av fast ansatte i arbeidsmiljølovens bestemmelser.

## 2.4.2 Atypiske tilknytningsformer

Rubery (2005) viser til at ansettelsesrelasjoner har blitt mer komplekse, og at bedrifter i økende grad tar i bruk alternativer til fast ansettelse gjennom mer komplekse tilknytningsformer. Slike alternative tilknytningsformer blir kategorisert under samlebegrepet *atypiske tilknytningsformer* (Olsen, 2006).

Den økte utbredelsen av atypiske tilknytningsformer kan relateres til bedrifters økende behov for fleksibilitet (Nesheim, 2014; Kalleberg, 2000). Fleksibilitet kan oppnås gjennom slike tilknytningsformer ved at disse innebærer løsere koblinger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Nesheim, 2004). Ved å benytte en løsere kobling mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, argumenteres det for at administrative kostnader reduseres. Dette kan bidra til å øke fleksibiliteten ytterligere gjennom en lavere kostnadsbase. Muligheten til å få tilgang til spisskompetanse som det kun er behov for i en tidsbegrenset periode, representerer en ytterligere dimensjon av fleksibilitet som oppnås gjennom bruk av løsere koblinger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Samtidig påpeker Uzzi & Barsness (1998) at til tross for motiver om kostnadsreduksjon og økt fleksibilitet, vil det økonomiske aspektet ved bruk av atypiske tilknytningsformer være komplekst. Argumentasjonen bygger på at det ofte foreligger skjulte administrative kostnader ved bruk av slike tilknytningsformer.

Baron (1984) argumenterer for at avhengigheten mellom arbeidsoppgaver og enheter i en organisasjon påvirker dens evne til å implementere atypiske tilknytningsformer i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at bruk av ekstern arbeidskraft kan hemme arbeidsflyten innad i organisasjonen. En videre implikasjon av dette er at bedrifter kan ha et ønske om å ta i bruk fleksible tilknytningsformer, men at muligheten til å gjennomføre dette kan variere på bakgrunn av organisasjonens mulighet til å integrere disse tilknytningsformene i arbeidsflyten i organisasjonen.

### 2.4.2.1 Selvstendige oppdragstakere

Selvstendige oppdragstakere representerer en form for tilknytning som ikke innebærer en fast ansettelseskontrakt, og kategoriseres således som en atypisk tilknytningsform. Tilknytningsformen innebærer en direkte kontrakt mellom oppdragsgiver og den selvstendige oppdragstakeren som omfatter arbeidet som skal utføres (Nesheim, 2014; Capelli & Keller,



2013). Selvstendige oppdragstakere kan defineres som selvstendig næringsdrivende som selger sine tjenester til en oppdragsgiver på fast eller oppdragsbasis, der omfanget og lengden på oppdraget kan variere betydelig (Connelly & Gallagher , 2004). Resultatet av arbeidet spesifiseres av oppdragsgiver, men selve prosessen kontrolleres av den selvstendige oppdragstakeren. Det vil videre være vanlig at slike oppdragstakere er knyttet til flere oppdragsgivere samtidig. Da en selvstendig oppdragstaker ikke er ansatt, vil oppdragsgiver således være fritatt kostnader knyttet til arbeidsgiveravgift og pensjon (Capelli & Keller, 2013).

Bedrifter i den norske mediebransjen benytter selvstendige oppdragstakere for å produsere innhold, og disse omtales da som frilansere. Folketrygdloven (2015, §1-9) definerer en frilanser som *”enhver som utfører arbeid eller oppdrag utenfor tjeneste for lønn eller annen godtgjørelse, men uten å være selvstendig næringsdrivende”*. Norsk Journalistlag utvider definisjonen av frilanser til å omfatte selvstendig næringsdrivende i tillegg til ikke-ansatte lønsmottakere (Ringvold, 2015). Den utvidede definisjon av frilansere vil også falle inn under termen selvstendige oppdragstakere. Frilansere som fast og regelmessig utfører sitt arbeid for én oppdragsgiver i et betydelig omfang, kan rettslig sett betraktes som en arbeidstaker (SNL, 2009). Stanworth & Stanworth (1997) viser videre til at frilansere i økende grad benyttes som et substitutt for fast ansatte, fremfor å benyttes som et tillegg til dette.

Selvstendige oppdragstakere vil være ansvarlige for å planlegge og administrere sitt eget arbeid, slik at bedrifter i mindre grad må investere administrative ressurser i daglig forvaltning av enkeltindivider (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Videre viser Lazerson (1988) og Belous (1989) referert i Davis-Blake & Uzzi (1993) til at bruk av selvstendige oppdragstakere tillater en bedrift å tilby et bredt spekter av produkter, uten å foreta større faste investeringer i arbeidskraft. Således kan bruk av frilansere representere et virkemiddel for å redusere både administrative kostnader og faste investeringer i arbeidskraft. Stanworth & Stanworth (1997) viser videre til at hovedårsaken til bruk av frilansere er kostnadsreduksjoner. Likevel diskuterer Peel & Boxall (2005) antakelsen om at bruk av selvstendige oppdragstakere vil bety kostnadsbesparelser, da en ofte vil undervurdere tiden det tar å planlegge bruken av en slik tilknytningsform.

### 2.4.2.2 Midlertidig ansatte

Gjennom en tidsbegrenset arbeidskontrakt avviker midlertidig ansatte fra standard tilknytningsform, og representerer således en atypisk tilknytningsform. Midlertidig ansatte kjennetegnes ved at de fungerer som et kortsiktig bidrag til kapasitet i organisasjonens arbeidskraft, der arbeidsgiverorganisasjonen kontrollerer både arbeidsprosessen og resultatet av arbeidet (Capelli & Keller, 2013). Nesheim (2003) viser til at det viktigste motivet for å benytte midlertidige ansettelse, baserer seg på å dekke fravær av faste ansatte gjennom vikariater.

## 2.5 Motiver for fleksibel bemanning

En organisasjonsstruktur med flyt av ansatte på tvers av avdelinger gjennom bruk av en intern ressurspool, representerer en fleksibel tilnærming til både intern organisering og bemanning. På samme måte representerer bruk av atypiske tilknytningsformer en ytterligere fleksibel tilnærming. Dette delkapittelet vil presentere teori og litteratur som kan belyse hvorfor bedrifter ønsker en fleksibel bemanning, både internt og gjennom eksterne tilknytningsformer. Videre vil dette bidra til å forstå bakgrunnen for bruk av ulike tilknytningsformer. Dette er knyttet til delspørsmål to i oppgavens problemstilling.

### 2.5.1 Den fleksible bedrift

I bedrifter der menneskelige ressurser og kunnskap fremheves som avgjørende for bedriftens konkurransevne, blir organisering av arbeidskraft særlig sentralt (Nesheim, 2004). Atkinson (1984) presenterer en deskriptiv modell som har til hensikt å skissere en optimal organisering av arbeidskraft i bedrifter. Colbjørnsen (2003) peker på at et resultat av økt omstilling og endring i bedrifter, er at bedrifter i økende grad benytter ulike tilknytningsformer for ulike typer arbeidskraft. Atkinsons (1984) modell tar utgangspunkt i skillet mellom kjerne- og periferigrupper av ansatte for å forklare dette. Kjernegruppen av ansatte vil typisk utføre oppgaver knyttet til bedriftens kjernevirksomhet, basert på bedriftsspesifikk kompetanse. Den bedriftsspesifikke kompetansen tilknyttet kjernevirksomheten vil ofte være kilden til bedriftens konkurransefortrinn. Den perifere gruppen vil i størst utstrekning utføre oppgaver som kun krever generell kompetanse, og samtidig representere et virkemiddel for ekstra

kapasitet. På bakgrunn av at de to gruppene således vil inneha ulik kompetanse, håndterer bedriften disse gruppene gjennom ulike tilknytningsformer.

Atkinson (1984) viser til at den økte bruken av atypiske tilknytningsformer kan relateres til et økende behov for fleksibilitet. Det skilles videre mellom to ulike typer fleksibilitet i en bedrift: numerisk og funksjonell. *Numerisk fleksibilitet* innebærer evnen til å variere mengden arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen etter arbeidskraft i bedriften. Oppnåelse av numerisk fleksibilitet fremheves som et av hovedmotivene for bruk av atypiske ansettelser. Atypiske tilknytningsformer innebærer løsere koblinger til bedriften, og vil således være enklere å regulere i takt med bedriftens behov. På denne måten kan atypiske tilknytningsformer bidra til å øke den numeriske fleksibiliteten i bedriften. Videre vil atypiske tilknytningsformer kunne bidra til *numerisk stabilitet*, noe som innebærer å opprettholde et stabilt antall ansatte i bedriften. Dette oppnås gjennom å benytte vikariater ved fast ansattes fravær. Nesheim (2004) utdyper Atkinson (1984) sin modell, og viser til at atypiske tilknytningsformer i hovedsak benyttes i bedriftens perifere arbeidsgruppe. Bakgrunnen for dette er at denne gruppen ikke behøver bedriftsspesifikk kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver.

*Funksjonell fleksibilitet* indikerer muligheten til å flytte de ansatte mellom aktiviteter og oppgaver innad i bedriften på en effektiv måte. Således kan bedriften tilpasse seg endringer i markedet eller endrede prosesser internt. Funksjonell fleksibilitet innebærer å finne riktig ansatt til riktig arbeidsoppgave, og benyttes for å oppnå en effektiv arbeidsfordeling. En slik fleksibilitet vil være fokus i bedriftens kjernegruppe, da bedriften ønsker å etablere langsiktige relasjoner til ansatte med høy kompetanse og sterk tilknytning til virksomheten (Nesheim, 2004).

Nesheim (2004) viser likevel til at eksterne kontrakter med selvstendige oppdragstakere i noen tilfeller også vil kunne bidra til økt funksjonell fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet er derfor ikke kun relatert til fast ansatte. Slik fleksibilitet oppnås gjennom de selvstendige oppdragstakernes grad av spesialisering. Således kan bedriften få tilgang til nødvendig spisskompetanse, som det kun er behov for i en spesifikk situasjon eller tidsperiode (Nesheim, 2002). Matusik & Hill (1998) viser videre til at bedrifter står ovenfor en avveining mellom beskyttelse og deling av kunnskap i beslutninger om å benytte atypiske tilknytningsformer i det som regnes som bedriftens kjerne. I stabile omgivelser vil beskyttelse av

kjernekompetanse veie tungt, men Nesheim (2014) rasjonaliserer bruk av eksterne tilknytningsformer i kjernevirksomheten dersom det foreligger et endringsbehov som følge av særlig dynamiske omgivelser. Argyres & Liebeskind (2000) referert i Nesheim, Garnæs & Nesheim (2003) argumenterer for at faste ansettelseskontrakter på et senere tidspunkt kan hindre bedrifters tilpasning til endrede markedsbetingelser. Utgangspunkt for dette er at en bedrifts interne rutiner kan skape rigiditet, og således føre til svakere omstillingsevne i organisasjonen dersom endringstakten i omgivelsene er spesielt høy. Ekstern arbeidskraft kan tilføre ny kunnskap, og således forhindre disse effektene ved å bidra til at bedriftens kunnskap ikke blir utdatert. På bakgrunn av dette vil det i noen tilfeller være fordelaktig for bedrifter å benytte ekstern arbeidskraft for å kunne tilpasse seg endrede markedsbetingelser.

Besanko et al. (2013) viser til at det ofte er bedrifters behov for mer generell kompetanse som er bakgrunnen for bruk av eksterne kontrakter, slik atypiske tilknytningsformer representerer. Nesheim et al. (2003) viser imidlertid til at kompetanse som vil være vesentlig for bedrifters konkurransefortrinn også kan hentes gjennom atypiske tilknytningsformer, og at det således ikke utelukkende er generell kompetanse som innhentes gjennom slike tilknytningsformer.

## **2.5.2 HR-arkitektur**

Et rammeverk som forklarer bedrifters organisering av menneskelige ressurser, er Lepak & Snells rammeverk om HR-arkitektur (1999). Rammeverket bygger på transaksjonskostnadsteori og ressursbasertteori, i tillegg til humankapitalteori. Transaksjonskostnadsteori tar sikte på å forklare når det er hensiktsmessig for en bedrift å organisere arbeid internt, og i hvilke tilfeller de bør dekke behovet ved hjelp av eksterne kontrakter og markedstransaksjoner (Nesheim et al., 2003). Således er denne teorien særlig sentral for å forstå bedrifters organisering av arbeidskraft. Ressursbasert teori tar sikte på å forklare hvordan en bedrifts ressurser kan bidra til å oppnå konkurransefordeler (Barney, 1997). Med utgangspunkt i at humankapital vil være en av bedriftens ressurser, vil teorien være relevant for å forklare hvordan organisering av arbeidskraft kan bidra til oppnåelse av konkurransefordeler. Humankapitalteori baserer seg på at menneskelige ressurser bør utvikles internt, og at investeringer i ansattes ferdigheter og kunnskaper kun skal utføres dersom det kan føre til økt produktivitet i fremtiden (Tsang, Rumberger, & Levin, 1991). Teorien

vektlegger videre avveiningen mellom å bruke kostnader på innleid arbeidskraft og det potensielle utbyttet ved investeringer i interne medarbeidere.

Modellen under presenterer fire ulike strategier for organisering av menneskelige ressurser. Valget mellom disse avhenger av to dimensjoner, henholdsvis den strategiske verdien av human kapital i virksomheten og hvorvidt denne kompetansen er unik (Lepak & Snell, 1999).

|                           |     |   |   |
|---------------------------|-----|---|---|
| Unikheten av humankapital | HØY | <b>Kvadrant 4</b><br>Tilknytningsform:<br>Allianse<br>- Samarbeid<br>- Partnerskap            | <b>Kvadrant 1</b><br>Tilknytningsform:<br>Intern utvikling<br>- Organisasjonsfokusert<br>- Forpliktelse               |
|                           | LAV | <b>Kvadrant 3</b><br>Tilknytningsform:<br>Ekstern kontrakt<br>- Transaksjon<br>- "Compliance" | <b>Kvadrant 2</b><br>Tilknytningsform:<br>Ansettelse (kjøp av arbeidskraft)<br>- Symbolsk relasjon<br>- Markedsbasert |
|                           |     | LAV   | HØY   |

Verdien av humankapital

Figur 3: HR-arkitektur (Lepak & Snell, 1999).

Verdifulle menneskelige ressurser bidrar, i henhold til ressursbasert teori, til å øke bedriftens effektivitet og produktivitet, utnytte markedsmuligheter eller nøytralisere eksterne trusler. Unikhet av humankapitalen baserer seg på hvorvidt kompetansen er bedriftsspesifikk og har utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori, der transaksjonsspesifikke investeringer i humankapital gir opphavet til unik kompetanse (Lepak & Snell, 1999). Disse dimensjonene danner således grunnlaget for valg av ulike tilknytningsformer.

Humankapital som både er verdifull og unik, finner vi øverst til høyre i modellen. Slike menneskelige ressurser vil være vanskelig å finne i arbeidsmarkedet, da kompetansen de innehar både er bedriftsspesifikk og av høy verdi. Det vil derfor være fordelaktig å ansette og utvikle disse ressursene internt, da fordelene ved et slikt ansettelsesforhold vil overgå kostnadene assosiert ved dette (Lepak & Snell, 1999). Dette underbygges av Barney (1997), som viser til at bedrifter bør organisere ansatte som utgjør en strategisk ressurs i bedriftens kjerne gjennom et fast ansettelsesforhold.

I kvadranten nederst til høyre, kvadrant 2, vil humankapitalen være verdifull, men ikke unik. Her kan kompetansen utvikles eksternt, og er således ikke bedriftsspesifikk. Slik kompetanse vil videre være lett tilgjengelig i arbeidsmarkedet. Bedriften bør derfor ansette slik humankapital, men avstå fra å investere i kompetanseutvikling (Lepak & Snell, 1999).

Ekstern arbeidskraft benyttes ofte der arbeidet gjelder rutineoppgaver og hvor det er et lavt krav til kompetanse. Dette er arbeidskraft som har lav strategisk verdi, og representeres av kvadrantene i venstre del av modellen. Virksomheter som henter kvalifisert arbeidskraft eksternt får tilgang til et bredt spekter av kompetanse. Dette vil samtidig redusere investeringer i opplæring og videreutvikling. Utgangspunktet for dette er at ekstern arbeidskraft selv ivaretar sin kompetanse for å opprettholde sin attraktivitet som innleid arbeidskraft (Lepak & Snell, 1999).

Det er flere grunner til at virksomheter ønsker å benytte seg av ekstern arbeidskraft. Hovedmotivene for bruk av slik arbeidskraft vil være at det reduserer faste administrative kostnader, balanserer arbeidskraftbehovet og gir virksomheten større fleksibilitet (Lepak & Snell, 1999). Bedriftens kostnader kan ved ekstern arbeidskraft styres i henhold til behov, og det blir et riktigere forhold mellom inntekter og kostnader ved at bedriften unngår økte faste kostnader i perioder hvor behovet for ekstra arbeidskraft ikke er tilstede. Tilgang til kompetent innleid arbeidskraft gir bedriften større fleksibilitet i bemanningsplanleggingen ved muligheten til å dekke behov i ekstraordinære perioder. Eksterne ansettelser brukes videre også i stor grad for å ta unna rutineoppgaver ved økt etterspørsel.

Kvadrant 3 viser til at ekstern arbeidskraft blir benyttet der humankapitalen verken er unik eller verdifull for virksomheten. Humankapitalen kan således kjøpes i det eksterne arbeidsmarkedet gjennom eksterne kontrakter. Kontraktuelle arbeidere utfører her arbeid som er begrenset og veldefinert, der regler, reguleringer og prosedyrer innføres for å administrere disse ansatte. Bedriften vil i slike tilfeller ønske å bruke eksterne kontrakter for å spare kostnader knyttet til ansettelse og opplæring (Lepak & Snell, 1999).

Tilfeller der humankapitalen er unik, men ikke verdifull, illustreres i kvadrant 4. Transaksjonskostnadsteori viser til at det i slike tilfeller vil være hensiktsmessig å internalisere kompetanse gjennom ansettelse. Bakgrunnen for dette er å redusere kostnader knyttet til transaksjonen som utføres dersom kompetansen skal kjøpes gjennom eksterne

arbeidskontrakter. Ressursbasert teori påpeker derimot at på bakgrunn av begrenset verdiskapningspotensiale, vil bedriften oppnå få fordeler ved eierskap til slik humankapital. Denne formen for humankapital kan utnyttes på best mulig måte ved å integrere den i et samarbeid med fast ansatte, da dette kan føre til kompetanseoverføring som en følge av samarbeidet (Lepak & Snell, 1999).

I henhold til rammeverket vil det være hensiktsmessig å bruke ekstern arbeidskraft i venstre del av modellen der humankapitalen ikke er av høy verdi for bedriften.

### **2.5.3 Arbeidsmiljøloven og fagforeninger som institusjonelle forhold**

I henhold til Arbeidsmiljøloven skal arbeidstakere ansettes fast. Det eksisterer imidlertid unntak fra denne regelen som tillater midlertidig ansettelser. Da Arbeidsmiljøloven gjennom dette til en viss grad legger føringer på valg av tilknytningsformer, kan denne sies å påvirke avveininger bedrifter gjør ved valg av ulike tilknytningsformer.

Fagforeninger kan på samme måte ha en innvirkning på bedrifters valg av tilknytningsform. I henhold til Nesheim (2014) vil medlemmer av fagforeninger bli ivaretatt gjennom lokale tillitsvalgte, her spesielt med tanke på medlemmers interesser. Dette bidrar til at bedrifter må ta hensyn til disse interessene, noe som videre vil ha en innvirkning på avveininger gjort ved valg av bemanningsløsninger. Arbeidsmiljøloven og fagforeningenes rolle vil videre bli utdypet i kapittel 4.2.

## **2.6 Sammenfatning og forskningsmodell**

Denne studien har til hensikt å skaffe innsikt i hvordan mediehus i mediebransjen tilpasser intern struktur, og således oppnår en fleksibel bruk av fast ansatte samt muliggjør en bruk av eksterne tilknytningsformer.

En rekke studier har tatt for seg atypiske tilknytningsformer med fokus på hvilke effekter bedrifter kan oppnå gjennom bruk av slike tilknytningsformer. Studiene avdekker at kostnadsbesparelser, tilgang på spisskompetanse samt numerisk fleksibilitet og stabilitet er

hovedmotivene for bruk av slike tilknytningsformer. Videre finner tidligere forskning at motivet for å ta i bruk faste ansettelse er å bevare en forutsigbar tilgang til kompetanse internt. Dette vil legge grunnlaget for å belyse vår problemstilling.

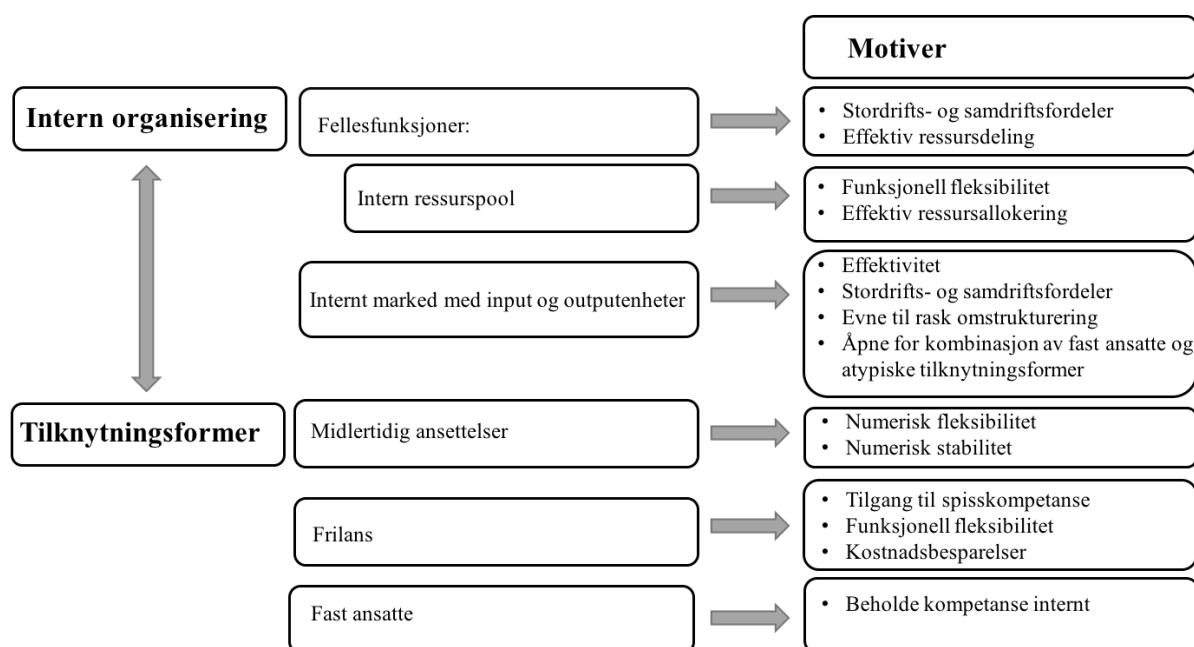
Litteratur som isolert sett tar for seg ulike former for intern organisering, gir innsikt i hvordan en markedslogikk benyttes i intern organisering. Gjennom organisering etter funksjonsenheter og markedsenheter dannes et internt marked. Dette fører til økt effektivitet samt stordrifts- og samdriftsfordeler i avdelingene organisert etter funksjon. Ved at menneskelige ressurser organiseres i en funksjonsenhet gjennom en intern ressurspool som videre leverer tjenester til selskapets markedsenhet, åpnes det opp for en ressursdeling på tvers av bedriften. På bakgrunn av at det interne markedet åpner opp for å velge mellom ansatte fra den interne ressurspoolen og eksterne tilknytningsformer, kan det argumenteres for å kombinert studere en slik organisering og bruk av ulike tilknytningsformer.

Vi ønsker på bakgrunn av dette å studere hvordan intern organisering henger sammen med bruk av ulike tilknytningsformer. Studiens tilnærming har således en ny innfallsvinkel ved at den studerer intern organisering og ulike tilknytningsformer kombinert. Dette vil kunne bidra til en utvidet forståelse av organisatoriske grenser med tanke på bruk av ekstern arbeidskraft, og hvordan dette henger sammen med intern struktur. Videre vil studien ha til hensikt å få en utvidet forståelse av motiver for en slik organisering i en dynamisk kontekst, slik dagens situasjon i mediebransjen representerer.

Mediebransjen har tidligere vært studert av Nesheim & Rørvik (2010), der de fokuserer på hvordan ulike mediebedrifter har håndtert omstillinger i bransjen gjennom nedbemanning og omorganisering. I studien til Nesheim & Rørvik (2010) er bruken av ulike nedbemanningstiltak vektlagt. Studien avdekker videre flere effektiviseringstiltak og virkemidler for omorganisering i ulike mediebedrifter. Med tanke på omorganisering, identifiserte studien at flere mediebedrifter i økende grad knyttet ansatte til flere produkter innad i bedriften. Dette indikerer en endring i intern organisering i mediebransjen, og representerer derfor et aktuelt tema å studere mer inngående. På bakgrunn av dette er det interessant å studere flere bedrifter i mediebransjen med fokus på tilpasning av organisasjonsstruktur og valg av tilknytningsformer. Det at mediebransjen er en dynamisk bransje, utgjør derfor et ytterligere argument for hvorfor dagens situasjon er interessant å studere.



Som skissert ovenfor, eksisterer det i mindre grad forskning som kombinert studerer en fleksibel tilnærming til organisasjonsstruktur og bruk av ulike bemanningsløsninger. Studiens teoretiske rammeverk har dermed kun til å hensikt å skape en grunnforståelse for det vi skal studere, og vil således ikke testes direkte i denne kvalitative studien. Eksisterende teori og litteratur vil derfor benyttes som sammenlikningsgrunnlag for funn avdekket i studiens casebedrifter, samt bidra til å avdekke nye funn. Dette legger også grunnlaget for utviklingen av en forskningsmodell som vil gi et helhetlig overblikk over studiens tema. Forskningsmodellen er videre utviklet på bakgrunn av studiens problemstilling, og presenteres i figur 4 nedenfor.



Figur 4: Forskningsmodell.

Forskningsmodellen har til formål å illustrere motiv og organisatoriske grep for tilpasning av intern organisering og tilknytningsformer. Til venstre i modellen skisseres en sammenheng mellom intern organisering og ulike tilknytningsformer gjennom en tosidig pil. Bakgrunnen for dette er at tidligere studier ikke har koblet disse sammen og forskningsmodellen illustrerer således muligheten for en slik sammenheng, da dette er det studien har til hensikt å studere. Videre presenteres ulike organisatoriske grep som kan tas i bruk med tanke på intern organisering og ulike tilknytningsformer for arbeid. En intern ressurspool representerer en samling av en organisasjons ressurser, og utgjør således en fellesfunksjon. Dette illustreres i forskningsmodellen. Til høyre i modellen illustreres motiver for bruk av de ulike

organisatoriske grepene og tilknytningsformene. Disse motivene tar utgangspunkt i etablert teori og litteratur presentert ovenfor.

Øvre del av forskningsmodellen omhandler intern organisering, og er således knyttet til problemstillingens første delspørsmål. Nedre del av modellen samt den tosidige pilen mellom intern organisering og tilknytningsformer, er på samme måte knyttet til problemstillingens andre delspørsmål som tar for seg sammenhengen mellom de to teoretiske områdene og bakgrunnen for bruk av ulike tilknytningsformer. Ved at elementene presentert i modellen har forankring i eksisterende teori og litteratur, blir det mulig å studere våre funn i lys av dette i den videre diskusjonen i oppgaven. Modellen kan bidra til å få innsikt i hvorvidt måten ulike mediehus tilpasser intern organisering og benytter ulike tilknytningsformer, samsvarer med tidligere forskning. På samme måte kan modellen belyse i hvilken grad motiver for dette samsvarer med motiver identifisert i eksisterende litteratur. På bakgrunn av at sammenhengen mellom intern organisering og ulike bemanningsløsninger i mindre grad har blitt studert tidligere, vil modellen ut fra oppgavens diskusjon revideres med tanke på avdekkede funn og ny innsikt.

### 3. Metodisk tilnærming

Dette kapittelet vil beskrive og argumentere for valg av metodisk tilnærming til studien. Vi vil først presentere forskningsdesignet, forskningstilnærming og forskningsmetoden vi har benyttet. Deretter vil vi beskrive studiens utvalg og hvordan datainnsamlingen ble foretatt og analysert. Avslutningsvis vil etiske hensyn presenteres.

#### 3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er den generelle planen for hvordan en skal gå frem for å besvare studiens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Forskningsdesignet skal ta utgangspunkt i studiens formål, og videre belyse bakgrunnen for datainnsamling, mulige utfordringer og etiske hensyn. Valg av forskningsdesign baserer seg på mengden forskning som eksisterer innen det aktuelle temaet, og hva slags innsikt som søkes i studien (Saunders et al., 2012). På bakgrunn av at kombinasjonen av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i liten grad har blitt studert tidligere, vil studien kombinere begreper og teorier fra disse to etablerte teoretiske områdene slik teoridelen skisserer. For å forstå hvordan mediehus har tilpasset seg eksterne strukturendringer, er det hensiktsmessig å se intern organisering og bruken av ulike tilknytningsformer i sammenheng. Kombinasjonen av disse to teoretiske retningene representerer således et tema som i liten grad har vært studert tidligere, noe som taler for å anvende et eksplorerende design i studien. Det faktum at tilpasningene i intern organisering og ulike tilknytningsformer som finner sted i dagens mediebransje er lite studert, underbygger videre et slikt forskningsdesign. Forskningsdesignet muliggjør dermed ny innsikt ved å studere et relativt nytt felt, gjennom å stille spørsmål og vurdere fenomenet i et nytt lys (Sanders et al., 2012). En fordel ved designet er at det tilrettelegger for en fleksibel forskning, noe som er spesielt hensiktsmessig når det forskes på et fenomen i en ny setting. Dette tilrettelegger for en bearbeidelse av problemstillingen underveis i studien etter hvert som funn av særskilt interesse avdekkes (Ghauri & Grønhaug, 2010).

### 3.1.1 Forskningstilnærming

Saunders et al. (2012) viser til at det eksisterer to ulike forskningstilnærminger, henholdsvis deduktiv og induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming blir definert som en metode der en ønsker å teste eksisterende teori gjennom datainnsamling, mens en induktiv tilnærming defineres som en metode der det er ønskelig å utforske et emne og utvikle teoretiske forklaringer underveis i innsamlingen og analysen av data (Saunders et al., 2012). I denne studien vil en induktiv metode være hensiktsmessig, da vi tar sikte på å utvikle teori på bakgrunn av å studere to mediehus i den empiriske konteksten dagens mediebransje representerer. Studien har til hensikt å gi ny innsikt i et mindre studert tema, noe som underbygger at en induktiv tilnærming vil være av relevans. Samtidig ser vi at det vil være relevant å ta utgangspunkt i etablert teori for å besvare deler av problemstillingen. En teoretisk forankring i eksisterende litteratur danner et grunnlag studien kan trekke paralleller til og bygge videre på. Dette taler for at en deduktiv tilnærming også kan være hensiktsmessig.

Å kombinere tilnærmingene presentert ovenfor omtales som en abduktiv tilnærming, og vil være tilnærmingen som blir benyttet i denne studien. Tilnærmingen innebærer å generere ny teori eller modifisere eksisterende teori gjennom ytterligere datainnsamling. Utgangspunktet i en abduktiv tilnærming begrunnes med at vi ønsker å få ny innsikt i kombinasjonen av fleksibel organisering og bemanning, samtidig som vi ønsker å sammenligne våre funn med eksisterende teori.

### 3.1.2 Casestudie

En casestudie defineres som *"en forskningsstrategi som involverer en empirisk undersøkelse av et bestemt midlertidig fenomen innenfor dens virkelige kontekst, ved bruk av multiple kilder"* (Saunders et. al, 2012, s. 666). En casestudie vil være hensiktsmessig når problemstillingen søker dybdeinnsikt i et fenomen, og vil således åpne for nye funn. Funn basert på en slik forskningsstrategi vil ikke kunne generaliseres på bakgrunn av et begrenset utvalg. Oppgavens problemstilling har til hensikt å gi en dypere forståelse av hvordan mediehus tilpasser både intern organisering og bruk av ulike bemanningsløsninger, og hvordan dette henger sammen. Formålet er derfor ikke å generalisere, men heller å skaffe innsikt i hvordan og hvorfor slike tilpasninger finner sted.

En multippel casestudie vil på bakgrunn av dette være hensiktsmessig, da en slik forskningsstrategi gir oss mulighet til å undersøke problemstillingen i den aktuelle konteksten og innhente data fra ulike kilder for å oppnå en større innsikt (Yin, 2014). Ved at en casestudie er en fleksibel tilnærming som kan revideres etter hvert som funn avdekkes, vil dette være et ytterligere argument for å benytte en slik forskningsmetode i vår studie (Ghauri & Grønhaug, 2010).

### **3.1.3 Forskningsmetode**

Det skilles mellom to ulike forskningsmetoder, henholdsvis kvalitativ og kvantitativ. Metoden skal være tilpasset det studien tar sikte på å studere. På områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før, kan en kvalitativ forskningsmetode være velegnet. En kvalitativ metode brukes derfor i en eksplorerende studie når det er ønskelig å avdekke og søke ny forståelse for et fenomen som tidligere har vært lite studert (Ghauri & Grønhaug, 2010).

I følge Saunders et al. (2012) egner en kvalitativ tilnærming seg også når det er ønskelig å undersøke et fåtal enheter i dybden, og når det samles inn data i ikke-numerisk form. Dette gjør at menneskelige erfaringer og resonnementer tydeligere kommer frem. Denne forskningsmetoden er derfor særlig egnet til å avdekke sammenhenger i innsamlet data, og kan således bidra til økt innsikt i denne studiens problemstilling. På bakgrunn av dette vil en kvalitativ metode være hensiktsmessig i denne studien. Ved at denne metoden legger til rette for utdypende beskrivelser fra intervjuobjektene, oppnår vi et tydelig helhetsbilde av organisatoriske grep tilknyttet tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mediehusene. På bakgrunn av dette, støtter en kvalitativ forskningsmetode opp under studiens eksplorerende design.

## **3.2 Valg av enheter og intervjuobjekter**

Det vil videre gjøres rede for studiens empiriske grunnlag. Dette innebærer hvordan vi har fått tilgang til data, hvilke enheter vi har valgt å studere samt valg av intervjuobjekter. Disse vil utgjøre studiens utvalg.

### **3.2.1 Tilgang til data og forarbeid**

I forkant av studien utførte vi fem bakgrunnsintervjuer med ulike personer innad i mediebransjen. Dette gjorde vi for å skaffe innsikt i konteksten rundt studiens tema, og få en utvidet forståelse for tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer. På denne måten oppnådde vi et grunnlag for videre å vurdere og identifisere hvilke mediehus i mediebransjen som var inne i en omstrukturering med tanke på intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer, og som dermed egnet seg til studien vår.

I tillegg til bakgrunnsintervjuene, leste vi aktuelle nyhetsoppslag og artikler forbundet med mediehus og endring innad i mediebransjen. Vi opprettet deretter en oversikt over aktuelle mediehus og sendte hver av dem en henvendelse via epost hvor vi presenterte oss selv, studiens hensikt og tema. Det var vesentlig å understreke at vi ikke ønsket å bedømme, men heller benytte intervjuene til å få dypere innsikt i nye former for intern organisering og ulike tilknytningsformer.

Vi tok også kontakt med to av mediehusene gjennom private kontaktpersoner. Disse to mediehusene fikk vi umiddelbart kontakt med, og de ga uttrykk for at de gjerne ønsket å bidra til vår studie. De fremla også forslag til respondenter som kunne bidra med relevant informasjon. På bakgrunn av studiens tidsbegrensning, valgte vi å fokusere på disse to mediehusene og tilhørende respondenter. Vi avtalte deretter intervjutidspunkter, og sendte respondentene utdypende informasjon om bakgrunnen for studien. I henhold til Saunders et al. (2012) kan utsendelse av slik utdypende informasjon bidra til kredibilitet til oss som intervjuere, samt påvirke studiens validitet og reliabilitet ved at intervjuobjektene kunne sette seg inn i temaet på forhånd.

### **3.2.2 Utvalg**

Vår studie har til hensikt å studere hvordan mediehus har tilpasset organisasjonsstruktur og tatt i bruk ulike tilknytningsformer for å tilpasse seg eksterne strukturendringer i mediebransjen. Det var således hensiktsmessig at mediehusene vi skulle studere nylig hadde gjennomgått, eller befant seg i en omstrukturering både med tanke på organisasjonsstruktur og valg av tilknytningsformer.

Vi benyttet en selektiv utvalgsteknikk hvor vi ut fra subjektiv dømmekraft identifiserte ønsket utvalg. Bakgrunn for dette var at vi ønsket å benytte case som kunne anses som spesielt informative, og dermed belyse studiens problemstilling på en best mulig måte. En slik utvalgsteknikk ble benyttet til tross for at denne kan anses som en ulempe med tanke på validitet. Utvalgsteknikken vil likevel kunne forsvares ved at den bidrar til økt nytteverdi for studien, med tanke på muligheten til å gå i dybden på spesielt relevante case (Saunders et al., 2012). På bakgrunn av aktualiteten til de to mediehusene vi fikk tilgang til, vil disse utgjøre enhetene i studiens utvalg. Det første mediehuset har vi studert på konsern- og selskapsnivå, mens det andre har vi utelukkende studert på selskapsnivå. Det første mediehuset vil heretter omtales som *konsern A* med tilhørende *datterselskap*, og det andre mediehuset som *selskap B*.

Konsern A er et norsk mediekonsern underlagt en større internasjonal mediegruppe. Konsernet består av flere datterselskap, forlag, trykkeri og enkelte fellesfunksjoner. Konsernet er nå organisert gjennom ulike datterselskaper, der hvert selskap selv styrer organisering internt, både med tanke på ansatte, redaksjoner og andre funksjoner. Internt i datterselskapet foregår det en nå en tilpasning med tanke på hvordan de deler menneskelige ressurser, og benytter fellesfunksjoner på tvers av datterselskapets produkter. Ressursdelingen skjer ikke på tvers av datterselskap, men konsernet har tatt i bruk enkelte fellesfunksjoner og jobber med å få på plass flere slike på tvers av konsernet.

Selskap B er den norske enheten i et nordisk mediekonsern. Selskapet har flere kjente produkter, og satser bredt på tradisjonelle og digitale medier. De gjennomfører nå en omstrukturering der de gjør redaksjonene mindre og lager ulike fellesavdelinger på tvers av de ulike redaksjonene tilknyttet de ulike produktene underlagt selskapet. En stor andel ansatte plasseres i en ressurspool og allokeres til redaksjoner etter behov. Fellesavdelingene innebærer en felles desk for alle de ulike redaksjonene. Desken er den avdelingen som setter sammen og redigerer ulike produkter. Selskapet ønsker, gjennom en omstrukturering, å oppnå et helhetlig fokus på produktenes målgrupper.

Generelt ønsker både konsern A og selskap B å omstrukturere seg for å danne grunnlaget for en endringsdyktig struktur. Ved å se på ulike case i samme bransje, kan denne studien gi bredere innsikt i nye former for fleksibel organisering og bemanning.

Vi ønsket fortrinnsvis å intervju personer på ledelsesnivå i de aktuelle mediehusene, da studien har et ledelsesperspektiv. Dette casestudiet vil derfor ta for seg et utvalg medarbeidere på ledelsesnivå, da det er rimelig å anta at disse har et overordnet bilde av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer. For å muliggjøre tilgang på et slikt utvalg, ble det argumentert for at innsikt i motiv knyttet til intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer ville være verdifullt for mediehusene med tanke på måten de organiserer seg på, samt for å se organiseringen i et nytt lys. Det var videre ønskelig å velge ut medarbeidere som var villige til å la seg intervju og som var motivert til å dele informasjon. Dette var vesentlig for å skaffe tilstrekkelig innsikt i temaene denne studien søker å utforske.

Alle intervjuobjektene har på ulike måter vært delaktige i de ulike omstrukturingsprosessene. Store omstruktureringer er ofte styrt fra toppledelsen, noe som forsterket vårt ønske om å intervju på et ledelsesnivå. I begge mediehusene har vi derfor intervjuet direktører og sjefer for ulike avdelinger på forskjellige nivåer. Ved at vi har intervjuet ledere både i toppledelsen, i datterselskap og på redaksjonelt nivå, har vi fått tilgang til ulike ledelsesperspektiver. De ulike ledelsesperspektivene bidrar således til å få innsikt både fra de øverste beslutningstakerne, samtidig som ledere på lavere nivåer bidrar til innsikt i hvordan organisering og bemanning gjennomføres i praksis.

### **3.2.3 Kjennetegn ved intervjuobjektene**

Oppgaven vil nå presentere kjennetegn ved intervjuobjektene. De vil beskrives etter hvilket mediehus de tilhører.

#### **Konsern A**

##### *Direktør for Organisasjonsutvikling*

Vedkommende er utdannet innen internasjonalisering og markedsføring, og sitter i dag i den norske konsernledelsen med ansvar for organisasjonsutvikling og kommunikasjon.

##### *Økonomidirektør*

Økonomidirektøren er siviløkonom, i tillegg til å ha gjennomført høyere revisorstudium. Vedkommende sitter i dag i konsernledelsen.



#### *Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskap*

Vedkommende er utdannet sivilingeniør og har ansvaret for tradisjonell HR, samt informasjon og kommunikasjon.

#### *Økonomidirektør i datterselskap*

Vedkommende er siviløkonom og statsautorisert revisor. I tillegg til å være økonomidirektør, har vedkommende også ansvar for organisasjonsutvikling, samt HR og personal.

### **Selskap B**

#### *HR- og kommunikasjonssjef*

HR-sjefen har en master i business, og sitter nå med overordnet ansvar for alt av kommunikasjonsarbeid og HR.

#### *Ansvarlig redaktør for et av selskapets virksomhetsområder*

Ansvarlig redaktør har bakgrunn som journalist og har i dag det redaksjonelle og kommersielle ansvaret for et av selskapets virksomhetsområder som inkluderer et flertall produkter.

#### *Strategi- og forretningsutvikler*

Vedkommende er utdannet siviløkonom og sitter i dag med ansvar for ulike interne prosjekter.

### **3.2.4 Skjematisk oversikt over intervjuobjektene**

Tabellen nedenfor gir en oversikt over intervjuobjektene i de to mediehusene.

| <b>Konsern A</b>                                    | <b>Selskap B</b>   |
|---|--|
| Direktør for Organisasjonsutvikling                 | HR- og kommunikasjonssjef                                  |
| Økonomidirektør                                     | Ansvarlig redaktør for et av selskapets virksomhetsområder |
| Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskap | Strategi- og forretningsutvikler                           |
| Økonomidirektør i datterselskap                     |  |

*Tabell 1: Oversikt over intervjuobjektene.*

## 3.3 Intervjuene

Dette kapitlet vil ta for seg datainnsamling og selve intervjuprosessen. I tilknytning til intervjuprosessen vil forarbeidet til intervjuguiden presenteres. Videre vil vi presentere selve intervjuprosessen mer inngående.

### 3.3.1 Datainnsamling

Studien benytter dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, da dette i følge Saunders et al. (2012) gjør at vi kan gå i dybden på forskningsområdet vårt og gi oss en utvidet forståelse for konteksten av studien vår. Bakgrunnen for dette er at hensikten med denne eksplorerende studien er å få dypere innsikt i hvordan mediehus tar i bruk intern organisering og ulike tilknytningsformer som tilpasning til eksterne endringer i bransjen. Dybdeintervjuer kan bidra til å få frem ulike nyanser samt gi grunnlag for å belyse nye aspekter, noe som samsvarer med studiens eksplorerende art.

Vi benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer der tema og spørsmål var utviklet på forhånd av intervjuet, hvor både spørsmål og rekkefølgen kunne endres underveis i intervjuet i henhold til respondentenes svar (Ghauri & Grønhaug, 2010). En slik struktur ga oss fleksibilitet ved at det var mulig for oss som intervjuere å endre fokus underveis dersom det var områder vi ønsket dypere innsikt i for å besvare problemstillingen. En slik mulighet var vesentlig da studien vår er av eksplorerende art og søker å finne ny innsikt i det nåværende omstrukturingsbehovet i mediehus med tanke på intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer. I tillegg var en slik struktur hensiktsmessig da det ga oss umiddelbare muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål, få en videre utdypelse av svarene som ble avgitt, samt oppklare eventuelle misforståelser (Saunders et. al., 2012). Dette sikret at vi ikke gikk glipp av viktig informasjon som kunne bidra til å forstå behovet for å tilpasse intern struktur og bemanningsløsninger.

Semistrukturerte dybdeintervjuer bidro videre til at informasjonen vi innhentet var nyansert gjennom intervjuobjektene mulighet til å svare fritt i henhold til egne tanker. Dette var viktig da kombinasjonen av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mindre grad er forsket på og det således er nødvendig med utfyllende informasjon vedrørende dette (Ghauri

& Grønhaug, 2010). Samtidig hadde vi noen konkrete dimensjoner som var ønskelig å avdekke på bakgrunn av presentert litteratur. For å muliggjøre en innsikt i disse dimensjonene, ble det på forhånd utformet en intervjuguide med spørsmål. Intervjuguiden vil videre utdypes i avsnitt 3.3.2.

En utfordring ved semistrukturerte intervjuer er at det er viktig at intervjueren har satt seg godt inn i teori, konteksten og organisasjonen i forkant. Videre krever det mye av oss som intervjuere under intervjuet og i etterkant gjennom transkribering og analyse. En ytterligere utfordring vil være at det kan settes spørsmålstegn ved studiens validitet og reliabilitet (Ghuri & Grønhaug, 2010). Til tross for dette mener vi at denne tilnærmingen har gitt oss god kjennskap til innsamlet datamateriale, og dermed bidratt til å gi oss et helhetlig bilde av temaet. Dette gjorde oss videre godt rustet til å analysere og avdekke funn i datamaterialet.

### **3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide**

På bakgrunn av ønsket om å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer, var det hensiktsmessig å utforme en intervjuguide. Intervjuguiden skal i henhold til Ghauri & Grønhaug (2010) være en mal for intervjuene, og ta utgangspunkt i teori knyttet til studiens problemstilling. Det var hensiktsmessig å utforme en slik guide, da dette bidro til at vi kunne forberede et sett spørsmål som gjenspeilet de dimensjonene vi ønsket å undersøke (Saunders et al., 2012). Samtidig kunne vi skaffe ny innsikt ved å videre bygge på disse spørsmålene under intervjuet, avhengig av hva respondentene sa.

Vi delte intervjuguiden inn etter de ulike teoretiske retningene i problemstillingen og utarbeidet den i samsvar med litteraturen presentert i teoridelen. Først stilte vi spørsmål vedrørende utgangspunktet for omstillingen for å få et overblikk over intervjuobjektens perspektiv på dette. Deretter stilte vi spørsmål om selve omstruktureringen, derunder intern struktur og ulike bemanningsløsninger. Vi fant denne rekkefølgen hensiktsmessig da disse to temaene er nært knyttet, og ved en tilpasning av struktur vil en påfølgende endring i bruk av ulike tilknytningsformer være en naturlig del av dette. Til slutt stilte vi spørsmål vedrørende motiv og utfordringer. Vi valgte å ha disse spørsmålene på slutten, da bakgrunnen for og selve omstruktureringen på dette tidspunktet av intervjuet var godt kartlagt. Dette gjorde det enklere å forstå hvorfor ulike motiver og utfordringer gjør seg gjeldende.

Vi tok, som nevnt over, utgangspunkt i teori om intern struktur og teori om tilknytningsformer ved utforming av spørsmålene i intervjuguiden. Samtidig var vi åpne for at disse teoriene ikke var uttømmende, og dette preget således hvordan vi formulerte spørsmålene til intervjuene. Det var hensiktsmessig å benytte spørsmål som lot oss avdekke hvorvidt tilpasningene mediehusene har gjennomført er i tråd med teori, samtidig som spørsmålenes art måtte gjøre det mulig å avdekke ny innsikt i studiens tema. Videre var det ønskelig å få innsikt i hvordan organisering og bemanningsløsninger blir utformet. Vi ønsket derfor innledningsvis å benytte oss av åpne spørsmål som tillot respondenten å avgi svar på deres egen måte og dermed muliggjøre avdekking av ny innsikt (Saunders et al., 2012). Videre var det, i lys av at vi har valgt semistrukturerte intervjuer, hensiktsmessig å benytte spørsmål som videre utforsket responsen på de åpne spørsmålene dersom vi fikk indikasjoner på at elementer ved disse var av særlig relevans for problemstillingen. Dette defineres av Saunders et al. (2012) som sonderingsspørsmål.

Ved gjennomføring av intervjuene så vi raskt at intervjuobjektene hadde en tendens til å svare på flere av spørsmålene i ett, og vi måtte derfor til tider avvike fra intervjuguiden. I tillegg så vi at ikke alle spørsmålene var aktuelle i begge mediehusene, noe som gjorde at vi i enkelte tilfeller utelot spørsmål. På bakgrunn av dette var det viktig å ha et fleksibelt intervju som inviterte til en åpen dialog, slik et semistrukturert intervjuer gjør. Intervjuguiden holdt oss til en hver tid på rett spor, og gjorde at vi hadde fremdrift i intervjuet. Samtidig fikk vi svar på de spørsmålene vi hadde utarbeidet i forkant, i tillegg til at informasjonsinnhenting ble mer systematisk. Fordelen med å bruke denne metoden er at vi også kunne være fleksible og tilpasse spørsmålene underveis i intervjuet dersom det var nødvendig, noe vi fort så at vi trengte. Dette gjorde at det var enklere å innhente dypdeinformasjon og innsikt i nye aspekter, blant annet gjennom oppfølgingsspørsmål. Ulempen ved slik fleksibilitet er at respondentene kan svare ulikt, noe som kan gjøre det vanskelig å finne konsistente funn i etterkant (Saunders et al., 2012).

### **3.3.3 Intervjuprosessen**

Vi brukte mye tid på å sette oss inn i mediebransjen i forkant av intervjuene. Vi leste artikler og avisoppslag, i tillegg til å innhente bakgrunnsinformasjon fra flere personer involvert i bransjen. Disse inkluderte tidligere redaktører, medievitere og ulike fagpersoner. I henhold til

Saunders et al. (2012) er dette viktig i kvalitative studier, da gode forberedelser og kunnskap om temaet og organisasjonene kan skape troverdighet i intervjusituasjonen og samtidig oppmuntre intervjuobjektet til å gi et mer detaljrikt bilde av temaet.

Saunders et al. (2012) legger vekt på at intervjuenes lokasjon er viktig slik at intervjuobjektene skal føle seg komfortable og intervjuene kan gjennomføres uten ytre forstyrrelser. Alle intervjuene ble derfor utført i mediehusenes lokaler i Oslo. Dette var et bevisst ønske fra vår side nettopp av disse grunnene, samt for å unngå å bruke for mye av respondentenes verdifulle tid.

De første minuttene av intervjuet har i følge Saunders et al. (2012) stor betydning for utfallet av intervjuet, da det er her forskeren har muligheten til å bygge troverdighet og dermed legge et godt grunnlag for datainnsamlingen. Det første vi gjorde i hvert intervju var derfor å presentere oss selv og studiens tema. Vi presiserte deretter at mediehusene og intervjuobjektene ville holdes anonyme, og intervjuobjektene ble derfor bedt om å skrive under på en samtykkeerklæring. Dette gjorde vi for å oppnå tillitt og for å skape et godt miljø for en åpen og ærlig dialog. Vi ba også om å få ta opp intervjuet, da dette gjorde at vi som intervjuere kunne fokusere på å lytte og stille gode oppfølgingsspørsmål, fremfor å fokusere på å ta notater (Saunders et al., 2012).

I henhold til Saunders et al. (2012) skal spørsmålene som stilles under intervjuet ha en tilnærming som gjør at eventuelle bias reduseres og reliabiliteten økes. Spørsmålene måtte således være tydelige, slik at respondentene forstod hva vi var ute etter. Vi stilte derfor i stor grad åpne spørsmål, noe som bidro til at intervjuobjektene kunne svare etter egne erfaringer og resonnement. Åpne spørsmål inviterer også respondenten til å svare mer utdypende og kan avdekke holdninger og fakta. Samtidig oppmuntret slike spørsmål intervjuobjektet til å svare slik de selv ønsker (Saunders et al., 2012). Våre spørsmål startet derfor med frasene ”hvordan” eller ”på hvilken måte”, slik at intervjuobjektet ikke ble ledet inn på et spor og heller kunne svare på en åpen måte.

Vi startet hver del av intervjuet med overordnede spørsmål, før vi smalnet oss inn på mer konkrete spørsmål. Dette var for å ikke avvike for mye fra intervjuguiden, samtidig som overordnede spørsmål bidro til å ikke lede intervjuobjektet. I tillegg ble dette gjort for å kunne stille oppfølgingsspørsmål dersom vi var usikre på om vi hadde forstått intervjuobjektets svar

korrekt. Samtidig kunne vi omformulere våre spørsmål dersom det var tvil om hvorvidt respondenten hadde forstått oss. Oppfølgingsspørsmål gjør i henhold til Saunders et al. (2012), at forskeren kan få mer dybde i informasjonen som hentes inn, og dermed øke kvaliteten på studien. Samtidig kan slike spørsmål bidra til å få utdypet svar som er av relevans for studiens tema. Vi stilte flere oppfølgingsspørsmål under intervjuene, og var påpasselig med å formulere de på en åpen måte som tillot intervjuobjektet å svare slik de selv ønsket og ikke ble ledet av oss. Oppfølgingsspørsmålene startet derfor ofte med ”hvordan” og ”hvorfor” eller ”det er interessant, kunne du fortalt mer om hvordan...”.

Hvert intervju var satt av til å vare i 1,5 time, noe som var avklart med intervjuobjektene i forkant av intervjuene. To av intervjuobjektene måtte uforutsett møte til andre avtaler, noe som førte til at vi kun fikk én time til disposisjon. Vi var veldig observant på å ikke overskride avtalt tid for å ikke bruke mer av respondentenes verdifulle tid enn opplyst. I tillegg opplevde vi at to av intervjuobjektene trakk seg da de fikk mailen vår med utdypende informasjon om studiens tema. Dette gjorde de da de ikke følte de kunne bidra med informasjon til studien vår likevel. Dette løste vi ved å spørre om vedkommende kunne henvise oss videre i mediehuset til en annen person som kunne passe inn i studien. Dette var de svært hjelpelig med og vi fant dermed to nye intervjuobjekter som ønsket å delta. Et siste hinder vi traff på var da et av intervjuobjektene måtte avlyse intervjuet minuttene før det skulle starte av personlige årsaker. Dette ble løst ved at intervjuet ble gjennomført på et nytt tidspunkt. Disse hindrene gjorde at intervjuprosessen tok tre uker fremfor de planlagt to. Grunnet fleksibilitet fra vår side fikk vi likevel gjennomført det antall intervjuer som var planlagt, og dermed ble ikke studien kompromittert. Intervjuene ble gjennomført henholdsvis 5., 6., 12., 13., 22., og 23. oktober 2015.

Vi var begge tilstede på intervjuene for å kunne observere kroppsspråk og få en bedre forståelse av respondentenes uttalelser. Særlig kroppsspråk var viktig å observere, da det kan ha betydning for svarene intervjuobjektene gir og som ikke taleopptakeren fanger opp. I tillegg gjorde det at vi var to til stede, at vi kunne diskutere intervjuene i etterkant. På samme måte kan dette ha bidratt til å styrke studiens validitet, gjennom at den ene kan ha gjort observasjoner den andre ikke har gjort.

## 3.4 Analyse av data

### 3.4.1 Transkribering og klassifisering av data

Studien benytter et eksplorerende forskningsdesign, og vi har innhentet kvalitative primærdata som grunnlag for analysen. For å enklere kunne analysere innhentet datamateriale, begynte vi analyseprosessen med å bearbeide data gjennom transkribering av opptak gjort under intervjuene. Transkribering innebærer å skrive ned det som blir sagt under intervjuene, og er et hensiktsmessig verktøy for å få oversikt over innsamlet data (Saunders et al., 2012). Det var tidkrevende å transkribere alt innsamlet materiale, men vi så likevel på dette som verdifull bruk av tid. Det gjorde oss i stand til å reflektere over hva intervjuobjektene hadde fortalt, og allerede da danne oss tanker for hva som kunne være av interesse for videre analyse. Ulike utsagn fra transkriberingen er benyttet i presentasjon av funn og er markert med anførselstegn og skrevet i kursiv.

I henhold til Saunders et al. (2012) kan det være hensiktsmessig å analysere kvalitative data gjennom en *template analyse*. Dette vil være særlig relevant når forskningstilnærmingen er abduktiv, og vi har derfor analysert innhentet data med utgangspunkt i en slik metode. På bakgrunn av dette, benyttet vi koder og kategorier for å sortere og avdekke ulike temaer, mønstre og relasjoner da vi leste gjennom transkribert materiale. Som en del av en prosess i kvalitativ analyse, utarbeidet vi forhåndsbestemte koder og reviderte disse ettersom dataene ble analysert og nye sammenhenger og temaer ble avdekket. På denne måten representerer dette en fleksibel analysemetode (Saunders et al., 2012). King (2012, lest i Saunders et al., 2012) viser således til at bruken av en *template analyse* kan være hensiktsmessig for å velge ut viktige temaer som bør vies fokus og utforskes videre.

### 3.4.2 Presentasjon av funn

I kapittel 5 vil vi innledningsvis presentere relevante funn gjort gjennom analysen av transkribert materiale fra intervjuene gjennomført i studiens to mediehus. Spesielt vesentlige funn vil illustreres gjennom sentrale sitater. Basert på dette vil vi i kapittel 6 drøfte disse funnene i lys av eksisterende teori for å bidra til en utvidet forståelse for studiens problemstilling.

## 3.5 Evaluering av metode

I innsamlingen av data kan det være ulike aspekter og sammenhenger som ikke har kommet tydelig frem, og som videre gjør at vi ikke får innsikt i hele problemstillingen. Det kan således anses som hensiktsmessig å vurdere egenskaper ved studiens forskningsdesign gjennom å ha fokus på validitet og reliabilitet, noe som vil kunne bidra til å si noe om kvaliteten på studien.

### 3.5.1 Reliabilitet

Studiens reliabilitet sier noe om hvorvidt samme funn ville avdekkes dersom studien ble gjentatt eller utført av en annen forsker (Saunders et al., 2012). I henhold til Saunders et al. (2012) sier derfor reliabiliteten noe om hvorvidt resultatet vil være pålitelig og konsistent på bakgrunn av datagrunnlaget. Målet med reliabilitet er å minimere feil og bias i studien (Yin, 2014). I casestudier kan det være vanskelig å opprettholde høy reliabilitet, da funnene ikke nødvendigvis er ment å kunne replikeres, men heller reflektere realiteten på tidspunktet de ble samlet inn (Saunders et al., 2012). Dette gjør seg gjeldende i vår studie, da konteksten rundt studien er kompleks og dynamisk slik at realiteten vi studerer kan være endret på et senere tidspunkt.

En potensiell trussel for studiens reliabilitet er dersom vi som intervjuere påvirker intervjuobjektene svar. Dette omtales som intervjuer bias (Saunders et al. 2012). Dette kan skje på bakgrunn av intervjuers oppførsel eller subjektive oppfattelse av svarene, som således kan føre til misforståelser og feiltolkning (Saunders et al., 2012). For å sikre oss mot denne trusselen stilte vi åpne, ikke ledende spørsmål samt oppfølgingsspørsmål dersom uttalelser eller svar fra respondentene fremstod som uklare.

En annen trussel mot reliabilitet vil være tilstede dersom det ikke er tillitt til oss som intervjuere, eller dersom intervjuobjektet ikke er villig til å diskutere visse emner. Dette omtales som respons bias, og innebærer at vi ikke har noen garanti for at respondentene gir oss ærlige svar (Saunders et al., 2012). Dette gjorde seg særlig gjeldende i vår studie da intervjuene innebar aspekter som kan sies å være sensitive av konkurransehensyn, og intervjuobjektene kan derfor ha vært tilbakeholdne med informasjon. For å minimere denne trusselen var det derfor vesentlig at vi forsikret intervjuobjektene om at anonymitet ville



oppretholdes, og dernest skape et trygt miljø gjennom å utføre intervjuene i intervjuobjektens egne lokaler. Vi har likevel ingen garanti for at respondentene ga oss ærlige svar.

Videre bidro opptak og transkribering av intervjuet likevel til å styrke reliabiliteten til studien ved at vi unngikk subjektive tolkninger og tap av informasjon. På bakgrunn av hvordan de ulike truslene ble håndtert, vil vi kunne konkludere med at studien har en tilfredsstillende grad av reliabilitet.

### **3.5.2 Validitet**

Begrepsvaliditet er ofte utfordrende i casestudier, da det kan være vanskelig å utvikle et sett av operasjonelle måleenheter for aspektene en studie har til hensikt å studere. Subjektive evalueringer benyttes derfor for å samle inn data. Begrepsvaliditet defineres av Yin (2014) som hvorvidt måleenhetene som benyttes reflekterer de aspektene studien har til hensikt å studere. For å styrke begrepsvaliditeten, ble begrep og uttrykk forklart tydelig slik at vi kunne forsikre oss om at intervjuobjektene hadde forstått betydningen av de ulike spørsmålene.

Saunders et al. (2012) beskriver intern validitet i kvalitative studier som hvorvidt forskeren har fått tilgang til respondentenes kunnskap og erfaringer, samt tolker dette slik intervjuobjektet har hatt til hensikt å formidle. Ved bruk av åpne spørsmål samt oppfølgingsspørsmål, håper vi å ha fått tilgang til respondentenes kunnskap og samtidig forsikret oss om at informasjonen vi hentet ut gjorde oss i stand til å korrekt forstå intervjuobjektens erfaringer. Alle intervjuobjektene ble videre tilbudt å lese gjennom transkribert materiale for å ytterligere sikre at vi hadde tolket innholdet slik de hadde til hensikt å formidle det.

Ekstern validitet sier noe om i hvilken grad dataene vi finner kan generaliseres til liknende sammenhenger (Saunders et al., 2012). Hensikt med vår eksplorerende studie er ikke å generalisere funnene, men heller å få en dypere innsikt i sammenhengen mellom intern struktur og ulike tilknytningsformer. Funnene fra vårt utvalg vil således ikke kunne generaliseres til alle mediehus, men gi viktig innsikt i utformingen av intern struktur og bemanningsløsninger i en dynamisk bransje. Ulempen med å ha relativt få respondenter er at

vi risikerer å ikke oppnå like stor grad av bredde i funnene, og dermed ikke kunne generalisere. Vi håper likevel at resultatene fra denne studien kan bidra til verdifull innsikt for mediehus i bransjen (Yin, 2014).

### 3.6 Etiske hensyn

Etikk defineres av Ghauri & Grønhaug (2010) som moralske prinsipper og verdier som påvirker hvordan forskeren utfører de ulike delene av sin studie. Det er mye tillitt som vies forskerne, og dermed er det viktig at vi gjennom studien handler ut fra et etisk riktig perspektiv (Saunders et al., 2012). I henhold til Saunders et al. (2012) er det således spesielt viktig å beskytte og ta vare på rettighetene til de som deltar i studien. Anonymitet har på bakgrunn av dette vært viktig for oss gjennom hele studien. Utgangspunktet for dette er å beskytte både mediehusene og medarbeiderne som valgte å stille opp. Alle navn, resultater og funn vil derfor forholdes anonyme også etter studien er avsluttet. Dette er noe intervjuobjektene ble informert om allerede ved første kontakt. I tillegg kan anonymitet ha bidratt til å etablere tillitt, noe som videre kan ha lagt grunnlaget for en åpen deling av informasjon. Vi informerte også intervjuobjektene om at de hadde mulighet til å trekke seg fra intervjuet og avstå fra å svare på enkelte spørsmål om de ønsket dette. Dette ble gjort for å forhindre at respondentene følte seg presset til å delta i studien. I tillegg fikk intervjuobjektene lese gjennom og signere en samtykkeerklæring. Dette ble gjort for å ivareta etisk hensyn. Datamaterialet er videre kodet slik at ikke utenforstående skal ha mulighet til å finne ut hvem vi har intervjuet. Av samme grunn ble alle opptak slettet etter transkribering.

Vi var videre pliktig til å melde inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) at vi utførte en studie hvor opplysninger ble lagret elektronisk om personer som kan identifiseres. Da vi fikk søknaden vår godkjent ble det tydelig for oss at vår studie er i tråd med personvernreglene.

## 4. Empirisk kontekst

Denne studien tar for seg to mediehus i den norske mediebransjen. Vi ser på det som spennende å studere denne bransjen, da den er i kontinuerlig endring og omstruktureringer i ulike mediehus har vært særlig aktuelle i nyhetsbildet den siste tiden. Aktualiteten er særlig høy da bransjen i dag står ovenfor to fremvoksende utfordringer; introduksjonen av nye medier som Facebook og Google intensiverer kampen om annonsekronene, samtidig som en økt digitalisering medfører utfordringer knyttet til å ta betalt for medieprodukter som tidligere ble solgt i papirform (Spence, 2015). Et interessant aspekt ved disse bransjeendringene, er tilpasningen av intern organisasjonsstruktur i ulike mediehus som en følge av dette. Direktør for finans og operasjonell virksomhet i Schibsted Norge, Tina Stiegler, uttaler: *“Vi kommer ikke til å ha et fokus på kostnader, og vi skal se mer på organisasjonsstrukturer enn enkeltindivider”* (Fossbakken, 2015). Tilpasningene som gjøres i norske mediehus som følge av disse eksterne bransjeendringene, representerer således en aktuell kontekst å utforske.

Endringer i mediebransjen har resultert i et behov for nye organisasjonsformer. Utgangspunktet for dette er å oppnå økt reaksjonsevne, tilpasningsdyktighet og konkurransedyktighet (Pedersini & Nies, 2003). Tidligere forskning av Nesheim & Rørvik (2010) avdekker funn som viser til at omstruktureringer i mediehus har ført til at ansatte i større grad jobber på tvers av mediehuset. Dette gir en indikasjon på at ansatte i mediebransjen i større grad flyter på tvers av grenser innad i bedriften. Pedersini & Nies (2003) viser videre til at omstruktureringer i mediebransjen ofte vil medføre bruk av nye ansettelsesforhold, basert på kortere eller individuelle arbeidskontrakter som ikke innebærer ansettelse. Til gjengjeld vil dette være kostnadsbesparende og gjøre mediehusene mer tilpasningsdyktige til markedssvingninger.

I lys av bakgrunnsintervjuer gjort i forarbeidet til denne studien, fremkommer det at mediebransjen benytter både selvstendige oppdragstakere, omtalt som frilansere, og midlertidige ansettelser. Det er en økende bruk av frilansarbeid i mediebransjen, og Pedersini & Nies (2003) viser til at denne trenden kan sies å være en følge av omstruktureringer i samme bransje.

Dette kapittelet vil gjøre rede for forhold som utgjør den empiriske konteksten til

mediehusene i denne studien. Innledningsvis vil mediebransjen og dagens situasjon presenteres. Dette vil skissere bakgrunnen for tilpasningene ulike mediehus har gjort med tanke på intern organisering og valg av tilknytningsformer. Videre vil relevante institusjonelle forhold trekkes frem. Avslutningsvis vil studiens to case som representerer studiens empiriske grunnlag, bli beskrevet.

## 4.1 Mediebransjen

Finansieringen av mediebransjen har i hovedsak tatt utgangspunkt i to kilder, henholdsvis abonnenter og annonser (Spence, 2015). *"Svikter publikum, svikter annonsørene – svikter annonsørene kan ikke de kommersielle mediene overleve"* uttaler Thorolf Helgesen, professor i medieøkonomi (Bech-Karlsen, 2008). Helgesen refererer her til at de fleste mediehus opererer i to markeder samtidig, men at disse sammen utgjør en integrert helhet. Den integrerte helheten består av et publikumsmarked som etterspør mediens tjenester, og et annonsemarked der bedrifter etterspør effektive reklamekanaler ut til sine målgrupper. Det at mediehusene opererer i doble markeder, indikerer at de i utstrakt grad må satse på å utvikle innhold og kompetanse, da det er journalistene og redaksjonene som skaper innhold til produkter i begge markedene. Det blir derfor viktig at disse produktene er etterspurt i begge markeder, hvis ikke vil den doble markedslogikken svikte (Bech-Karlsen, 2008).

Den digitale revolusjonens gjennombrudd kan sies å ha gjort sin inntreden med Norges første nettavis i 1995 (Michalsen, 2015). Med den digitale revolusjonen ble aktørene tvunget til å konkurrere på andre måter og møtes på nye og felles plattformer. Journalistikk ble i økende grad produsert for digitale flater. Der det tidligere var mer segmenterte markeder for lokal- og nasjonalaviser, har det nå utviklet seg et felles marked der mediehus konkurrerer mot flere aktører om brukernes tid og oppmerksomhet samt annonseinntekter. Leder i Norsk Journalistlag, Thomas Spence, karakteriserer dette som *"alles kamp mot alle"* (2015).

Utover at markedene i den norske mediebransjen har blitt mindre segmenterte, har den digitale medierevolusjonen medført en oppheving av landegrenser. Dette innebærer at aktørene ikke lenger bare konkurrerer mot nasjonale medier i sitt nærområde, men også konkurrerer på digitale flater mot store internasjonale aktører. Internasjonale aktører representerer videre ikke lenger bare redaksjonelle medier, men involverer også nye ikke-

redaksjonelle plattformer som Facebook og Google. Disse plattformene produserer ikke journalistisk innhold, men gjennom å være store sosiale nettverk og kanaler, når de ut til store grupper mennesker og blir således attraktive annonsekanaler. Gjennom muligheten til å rette annonser og markedsføring direkte mot et gitt kundesegment, kaprer disse aktørene store andeler av annonsekronene som tidligere ville tilfalt tradisjonelle mediehus. Således representerer dagens mediesituasjon en radikal endring, der jevne inntektskilder som tidligere kun varierte delvis med konjunktursvingninger, er falt helt bort (Spence, 2015). Det kan se ut til at bransjen for første gang står ovenfor en økonomisk krise som ikke er skapt av et forbigående konjunkturfall. Krisen handler nå om dyptgående strukturelle endringer og utfordringer (Munch, 2012).

Digitaliseringen i mediebransjen har også medført utfordringer knyttet til å ta betalt for redaksjonelt innhold. Regnet ut fra opplag og antall avistitler, har Norge i internasjonal sammenheng vært blant landene som topper statistikken over tradisjonell avislesing (Helgesen & Gaustad, 2002) De siste årene har det imidlertid blitt registrert en nedgang i avisopplaget i Norge (Johansen & Mossin, 2015). Abonnementsinntekter representerte tidligere en av hovedinntektene i mediebransjen. Med utgangspunkt i et stadig fallende avisopplag og fritt tilgjengelig journalistikk på nett utfordres dette. En undersøkelse gjort av Respons Analyse for Nordiske Mediedager i april 2014, viser til at bare én av syv hadde betalt for å lese nyheter på nett de tre foregående månedene (Aarseth, 2014). Dette understreker utfordringen knyttet til å ta betalt for redaksjonelt innhold, og således en av hovedutfordringene mediebransjen står ovenfor. En ytterligere utfordring som gjør seg gjeldende i mediebransjen, er at kundene stiller store krav til kvaliteten på innhold samt at preferanser til plattformer, produkter og innhold endres raskt.

## 4.2 Institusjonelle forhold

Beslutninger knyttet til hvordan en bedrift organiserer seg internt og hvilke bemanningsløsninger som benyttes, kan påvirkes av eksterne institusjoner utenfor bedriftens grenser. Dette defineres som institusjonelle forhold (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Vi vil nå presentere de mest sentrale institusjonelle forholdene knyttet til mediehusenes tilpasning av organisasjonsstruktur og valg av bemanningsløsninger.

### 4.2.1 Arbeidsmiljølovens reguleringer

Arbeidsmiljøloven (2015, §14-9) gir retningslinjer for når det er lov å leie inn og ansette på midlertidig basis i privat og kommunal sektor. Det skal først og fremst tilsettes i faste stillinger dersom ikke unntak gjelder. Et av unntakene sier at midlertidig ansettelse kan inngås *”når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten”*. Videre gjelder unntak for *”arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat), og for praksisarbeid”* (AML, 2015, § 14-9). Slike strenge og omfattende regler kan derfor legge føringer på hvordan virksomheter velger tilknytningsform.

Videre kan §14-9 punkt 6, ha påvirkning på valg av tilknytningsform. Dette punktet beskriver en fireårsregel der midlertidig tilsette som har vært sammenhengene ansatt i mer enn fire år, må ansettes fast (AML, 2015, § 14-9). Dette punktet gjør at arbeidsgiver kan ønske å avslutte et midlertidig ansettelsesforhold like før denne regelen tiltrer, da dette innebærer besparelser for bedriften i form av blant annet pensjonsordninger og frynsegoder. Således kan arbeidsgiver regulere midlertidig ansatte i henhold til fireårsregelen, da økonomiske konsekvenser er vesentlig høyere ved avvikling av en fast ansatt enn ved en midlertidig ansatt.

Denne paragrafen gjør seg gjeldende i mediebransjen da det forekommer bruk av midlertidig ansatte, så vel som innleid arbeidskraft i form av frilansere. Dette er derfor et institusjonelt forhold som kan ha innvirkning på valg av bemanningsløsninger i norske mediehus.

### 4.2.2 Fagforeningenes rolle

En fagforening defineres av Store Norske Leksikon (2014) som *”en sammenslutning av arbeidstakere med hovedformål å ivareta medlemmenes interesser”*. Mediehusene i denne studien opererer i privat sektor, der særavtaler med fagforeninger er vanlig. Således vil fagforeninger være et institusjonelt forhold som kan ha innvirkning på beslutninger knyttet til intern organisering og valg av bemanningsløsninger. Høy grad av fagorganiserte arbeidere vil kunne bidra til at fagforeninger får innflytelse gjennom diskusjoner med ledelsen i bedriftene. Fagforeningene tilstreber at standard tilknytningsform i form av fast ansettelse skal være den mest gjeldende formen for ansettelse (Olsen, 2006).

Mediebransjens fagforeninger omtales som *klubber*, og disse har med utgangspunkt i svært høy organiseringsgrad hatt en sterk innflytelse i mediehus samt gode fremforhandlede avtaler. Denne studien tar for seg endringer i mediehus som i hovedsak påvirker redaksjonelle medarbeidere, der flere av disse har journalistikk som hovedyrke. Norsk Journalistlag er en frittstående fagforening som aktivt representerer slike arbeidstakere. Fagforeningen organiserer redaksjonelle medarbeidere, ledere og frilansere. Norsk Journalistlag skal arbeide for medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår, samtidig som vern av ytringsfrihet og samfunnets mediepolitikk er viktige arbeidsoppgaver. Ved utgangen av 2014 hadde fagforeningen 9022 medlemmer, noe som utgjør tilnærmet alle journalister i Norge (Gulbrandsen, 2014; NJ, 2015). Dette illustrerer den høye organiseringsgraden i mediebransjens fagforeninger.

### 4.3 Casebeskrivelser

I dette avsnittet vil mediehusene som utgjør studiens empiriske grunnlag presenteres mer inngående for å få innsikt i karakteristikker ved disse. Disse vil omtales som studiens case. Mediehusene vil, som nevnt, refereres til ved navnene *konsern A* og *selskap B*. Bakgrunnen for dette er å ivareta deres anonymitet.

#### *Konsern A*

Konsern A er en separat norsk enhet underlagt en større internasjonal mediegruppe. Konsernet består av flere datterselskap som leverer ulike produkter på ulike plattformer i mediebransjen, som nett-TV, mobiltjenester, betalte netjtjenester, nettavis og papiravis. Konsernet er en kunnskapsbedrift med over 3000 medarbeidere, der en av de mest verdifulle ressursene deres er nettopp medarbeidere med riktig kompetanse. Konsernet og enkelte datterselskap er per dags dato inne i begynnelsen av en omstruktureringsprosess, der fokus blant annet ligger på tilpasning av organisasjonsstruktur gjennom eksempelvis opprettelse av fellesfunksjoner. Med tanke på konsernets medarbeidere, er hovedvekten av disse fast ansatte. Dette gjør at konsernet har ansatte med god kunnskap om både konsernet og med en utvidet erfaring i mediebransjen. Datterselskapet studien fokuserer på har omkring 400 fast ansatte. Selskapet produserer tre hovedprodukter, og innehar også flere ulike tjenester på digitale plattformer. Selskapet har nylig iverksatt en omstruktureringsprosess som innebærer endringer med tanke på organisering av avdelinger.

### *Selskap B*

Selskap B har flere kjente produkter, og er den norske enheten underlagt et stort nordisk mediekonsern. Selskapet leverer underholdning og kunnskap gjennom magasiner, ukeblader, tegneserier, bøker, spill, musikk, applikasjoner og nettsider. Selskapet har en bred satsning på tradisjonelle og digitale medier, og fokuserer i dag på digital innovasjon og kvalitetsinnhold. I dagens situasjon befinner selskapet seg i implementeringsfasen av en større omstrukturingsprosess, der fokus ligger på opprettelse av fellesfunksjoner og endringer på redaksjonelt nivå. Dette innebærer således en utvikling av selskapets organisasjonsstruktur. Av mediekonsernets 6300 ansatte, jobber omkring 450 av disse i selskap B. Disse medarbeiderne er primært fast ansatte. Selskapet tar utover dette i bruk en stor andel frilansere.



## 5. Presentasjon av funn

Dette kapittelet vil presentere studiens empiriske funn. Innledningsvis vil funn fra innsamlede data i konsern A presenteres, før avdekkede funn vil presenteres for selskap B. Funnene vil illustreres med sentrale sitater fra intervjuobjektene. Enkelte av intervjuobjektene refererer i sitatene til *reportere*, noe som i oppgaven vil omtales som journalister. På samme måte vil *merkevarer* omtales som produkter, og en *sak* omtales som innhold. Fremstillingen tar utgangspunkt i delspørsmålene oppgavens problemstilling omfatter, og det er derfor av relevans å gjenta disse:

1. Hvordan har mediehus tilpasset intern organisering for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?
2. Hvordan henger intern organisering sammen med bruken av ulike tilknytningsformer, og hva er bakgrunnen for bruken av de ulike tilknytningsformene?

### 5.1 Konsern A

#### 5.1.1 Delspørsmål 1

##### 5.1.1.1 Samling av fellesfunksjoner og omorganisering av avdelinger

###### **Fellesfunksjoner på konsernnivå**

Som et ledd i tilpasning av intern organisering har konsern A samlet teknologisatsninger for alle datterselskap i én enhet. Teknologienheten skal således bidra til å lage produkter på tvers av hele konsernet. Da konsern A består av flere sterke datterselskaper, har de opplevd utfordringer ved å sentralisere en teknologienhet til å lage produkter på tvers av hele konsernet. Enkelte datterselskaper ønsker i større grad å styre slike prosesser selv, men stordrifts- og samdriftsfordelene ved å samle slike funksjoner på ett sted ser imidlertid ut til å veie tyngre enn dette ønsket. Vi finner således at et motiv for denne nye organiseringen er en oppnåelse av stordrifts- og samdriftsfordeler gjennom å samle alle selskapenes teknologienheter i en felles enhet.

Videre deles også økonomifunksjoner, kundesenter, HR-avdeling samt regnskaps- og lønnskontoer på tvers av konsern A. Disse fellesavdelingene er ikke et resultat av nylige omstruktureringer, og konsernet presiserer videre at konkurransesituasjonen i dag krever at de fortsetter å samle likeartede funksjoner og oppretter derfor flere fellesenheter. Bakgrunnen for dette er at datterselskapene ikke kan operere i stor nok skala alene, og oppnår dermed ikke effektivitetsgevinstene som muliggjøres gjennom fellesavdelinger på konsernnivå. Dette underbygger således at å oppnå både stordrifts- og samdriftsfordeler er et viktig motiv for å organisere fellesfunksjoner sentralt i konsernet. Direktør for organisasjonsutvikling uttrykker dette på følgende måte:

*“..Du må kikke på de strukturene som er i hvert selskap og så må vi se hvilke av disse funksjonene og hvilke av disse tjenestene det er mest hensiktsmessig, og vil gagne oss mest at vi faktisk gjør ett sted... Så vi må organisere oss mye mer matrise- eller funksjonsorganisert hvor alle de tingene man kan gjøre felles må man gjøre felles.”*

Konsern A er imidlertid oppmerksom på at en utfordring ved fellesavdelinger inndelt etter funksjon, er at medarbeidere i disse avdelingene kan bli veldig fokusert på de aktivitetene som utføres der. Konsernet har derfor vært tydelig på å bevare en interaksjon mellom fellesavdelinger og datterselskaper. Kommunikasjon og deling av informasjon på felles kommunikasjonsflater fremheves derfor som spesielt viktig for å unngå et for snevert fokus på enkeltelementer og lite fokus på det endelige produktet i fellesavdelingene, noe som igjen kan føre til en lavere kvalitet på produktet. Det blir således viktig for konsernet ivareta et helhetsperspektiv som vektlegger det fullstendige produktet som leveres til markedet i de ulike datterselskapene. Direktør for organisasjonsutvikling forklarer implikasjonene av dette:

*“...det blir veldig fokusert på at man sitter i en teknologiavdeling som bare lager teknologi, men som ikke ser eller får lov til å være med på produktutviklingen, da vet man jo at man får et fjernere forhold til det og da blir jo produktene dårligere. Man trenger den interaksjonen.... noen former for kommunikasjon og møtepunkter blir enda viktigere. Behovet er ikke endret, det er et veldig behov for å være god på kompetansedeling og informasjonsdeling. Så det å finne nye måter å kommunisere på blir viktig, og så er det å utnytte de arenaene som man har.”*

## **Felles desk i datterselskapet**

Samling av fellesfunksjoner gjør seg også gjeldende i datterselskapet som tilbyr et flertall produkter. Disse produktene inkluderer papirprodukter, magasiner og digitale produkter. Desken, som er den avdelingen som setter sammen og redigerer ulike produkter, var tidligere tilknyttet hvert enkelt produkt. Det eksisterte da en egen papirdesk, som var den eneste avdelingen knyttet direkte til papirproduktet. Datterselskapet har nå organisert desken slik at den er felles for papirprodukter, ulike magasiner og digitale produkter innad i selskapet, med unntak av noe redigering til nettavis som skjer separat. Et sentralt motiv for en slik organisering vil være datterselskapets oppnådde samdriftsfordeler, da alle produkter vil kunne klargjøres i en felles desk ved å benytte de samme prosessene.

Videre bidrar medarbeidere i datterselskapet med innhold som skal leveres både til papirprodukter og digitale flater. Dette vil utdypes under avsnittet ”organisering av journalister i datterselskapet”. En felles desk innebærer også nye redaksjonelle systemer for datterselskapet. Selskapet fjerner den grafiske prosessen for journalister, og erstatter denne med mal-bruk. Dette fører til at journalisten som produserer innhold, velger maler for ulike temaer fra et felles datasystem som er utarbeidet av desken på forhånd. På denne måten vil det ikke være nødvendig for hver enkelt journalist å bruke tid på å utforme layout når det produseres innhold, og de kan således kun fokusere på å produsere det aktuelle innholdet og enkelt plassere dette inn i en mal. Et motiv for slik mal-bruk kan relateres til et ønske om å oppnå samdriftsfordeler.

## **Strukturelle endringer i konsernet**

Konsern A har alltid hatt sterk tro på autonome enheter og konkurrerende datterselskaper. Bakgrunnen for dette er at konsernet ønsker å optimalisere resultatene i datterselskapene. En generell endring i konsern A de siste årene derimot, har vært at ansatte har en sterkere tilknytning til det overordnede konsernet. Konsern A har redusert datterselskapenes grad av autonomi, noe som fører til at flere beslutninger tas sentralt i konsernet. Disse endringene ble iverksatt av konsernet høsten 2015, og er en av de største endringene som har skjedd i konsernet. Direktør for organisasjonsutvikling begrunner en slik omstrukturering på følgende måte:

*”Det som gjør oss mer fleksible er jo at man drar ned den autonome strukturen som har vært tidligere og det er jo klart at man vet jo det at dersom det er oss tre som sitter i et rom og skal*

*bestemme noe, så tar det kortere tid å bli enige enn dersom man skulle vært 15 mann. Så fleksibiliteten ligger jo i at det blir raskere å snu seg hvis du har mer fokusert ansvar og da er det lettere å bremse og starte nye initiativer... Det er jo det som er kjernen for at man er nødt til å bygge nye strukturer fordi kompleksiteten blir for stor. Det er for mange som kan mene noe om alt - som gjør at man senker farten og innovasjonstakten i gjennomføringsevnen.”*

Gjennom en slik struktur øker effektiviteten ved at færre personer i konsern A har ansvar for å ta beslutninger på vegne av helheten i konsernet, heller enn at en større gruppe beslutningstakere skal enes. Videre fremkommer det at omstruktureringen knytter de ulike datterselskapene og underavdelingene sammen gjennom felles kommunikasjonsflater. Bakgrunnen for dette synes å være at konsern A har et behov for å raskt kunne tilpasse seg endringer i markedet, noe som blir enklere gjennom en slik sentralisering av beslutninger. På en annen side er det fortsatt et ønske fra datterselskapenes side å bevare noen grad av autonomi i hvert selskap. Direktør for organisasjonsutvikling på konsernnivå utdyper dette slik:

*”...kommunikasjonen og deling av informasjon på felles kommunikasjonsflater og baser er jo ekstremt viktig - så vi jobber mye med type grupper som må dele informasjon samt å dele roadmaps på hvilke produkter man skal utvikle, hvem gjør hva - sånn at man slipper at mange sitter å jobber med akkurat det samme. Vi eksperimenterer mye med det, vi har presentasjoner hvor folk legger opp de verktøy for hvordan de jobber med produktutvikling og driver kommunikasjon og diskusjon på tvers. Men vi har ikke løst den floken - vi kommer jo fra en historie med mange autonome enheter som fortsatt har en lyst til å være autonome og, de har jo ikke lyst til å gi opp. Så det er den balansen i det.”*

Det fremkommer således at denne omstruktureringen er balansert med tanke på å ikke bryte ned autonomien i datterselskaper fullstendig. Samtidig kan det argumenteres for at en felles tilknytning til det overordnede konsernet bidrar til at medarbeidere i konsernet kan ha en form for intern mobilitet. En slik mobilitet skjer gjennom søknadsprosesser der medarbeidere kan søke om å bytte stilling innad i konsernet. Denne mobiliteten kan således føre til en effektiv ressursfordeling, til tross for at ansatte ikke kan benyttes fritt på tvers av datterselskap. En slik deling må gå gjennom en søknads- og ansettelsesprosess. En slik delingen av ressurser på tvers av konsern A er ikke utbredt, da det fortsatt er faste grenser rundt hvert datterselskap. Direktør for organisasjonsutvikling illustrerer denne formen for intern mobilitet slik:

*“Vi har ikke tenkt bemanningsløsning først, vi har tenkt selskapsstruktur og kompetanse. Og så er det sånn at vi jo jobber selvfølgelig for å ha en fleksibilitet på den måten at vi ønsker å ha en mobilitet internt i organisasjonen.”*

### **Organisering av journalister i datterselskapet**

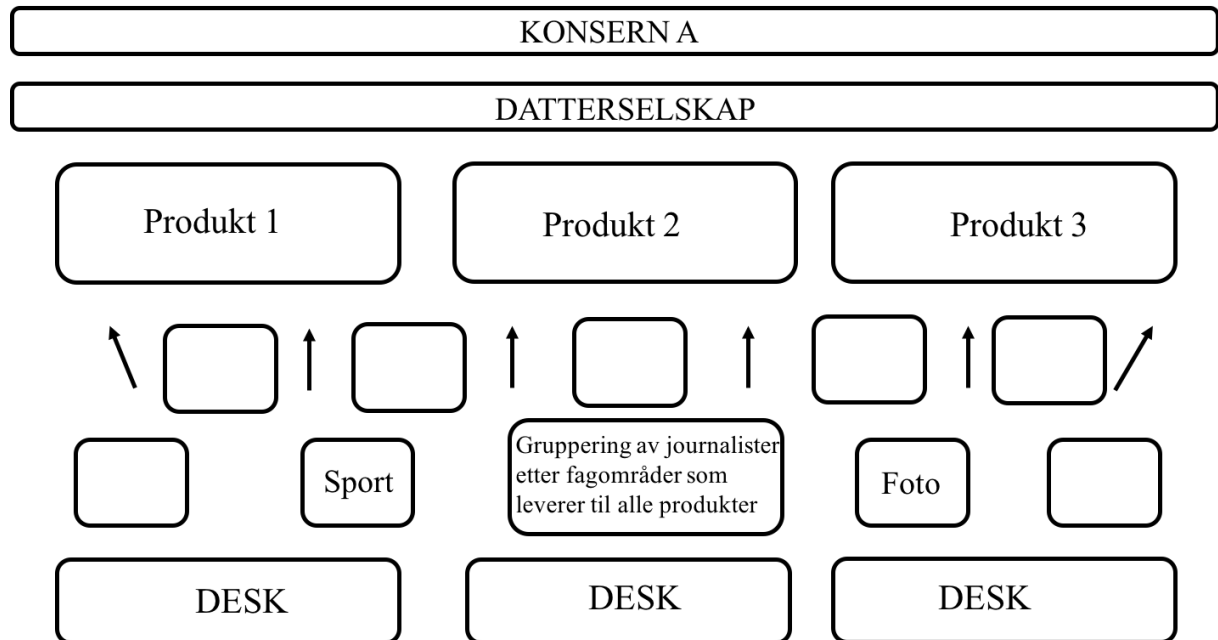
Innad i datterselskapet er det foretatt tilpasninger med tanke på organisering av avdelinger. En tidligere endring har vært knyttet til å slå sammen redaksjonene, slik at journalistene skriver både for produkter som leveres på nett og papir. I oktober 2015 ble det imidlertid foretatt ytterligere endringer. Økonomidirektøren forklarer dette på følgende måte: *“... noen hovedfundamenter vil alltid vil ligge til bunn - sånn at, redaksjonen vil alltid være redaksjonen, men innenfor der vil det skje mange forskjellige interne omorganiseringer.”*

Tidligere var journalister i datterselskapet organisert ut fra ulike fagområder, som krim og politikk. Dette innebar dermed flere små avdelinger. Nå er de derimot organisert i tre større avdelinger, som videre er organisert etter tempoet i nyhetsbildet. Eksempelvis vil det være forskjell på dagsaktuelle nyheter og mer omfattende innhold som tar for seg mer utdypende temaer. Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskapet forklarer omstruktureringen til tre avdelinger som følger:

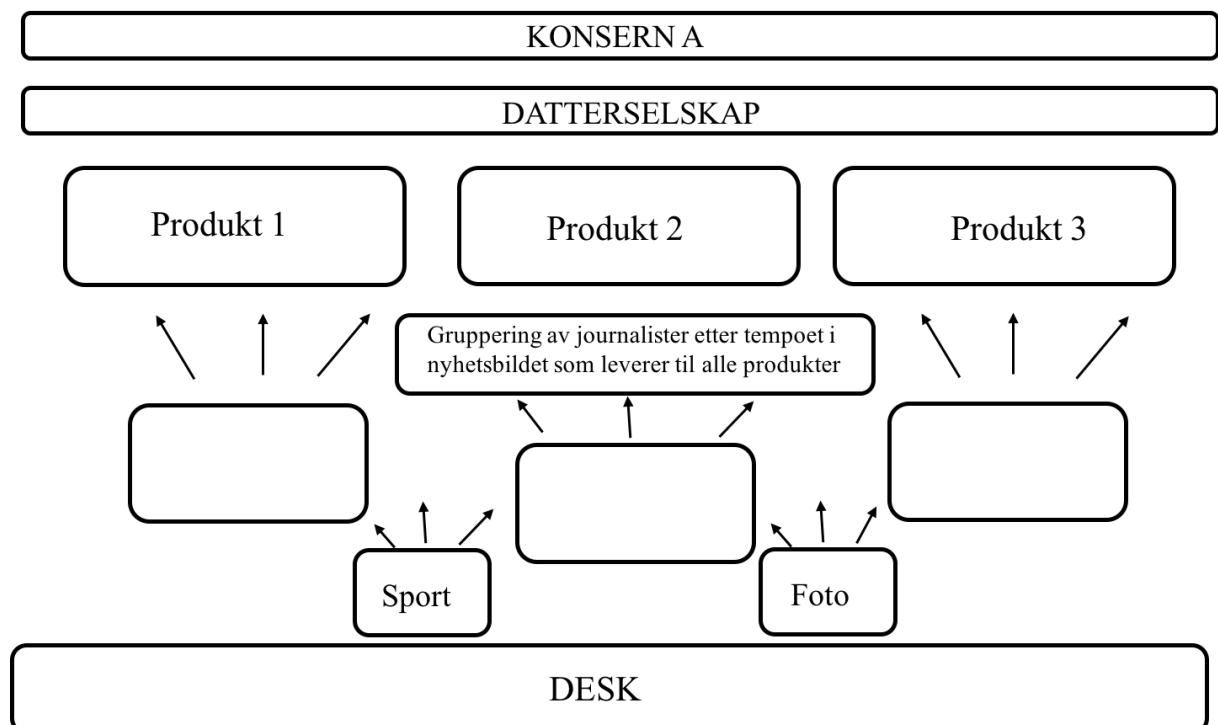
*“... Så du har på en måte fortsatt en tilhørighet til fag i dag, men det primære er på en måte arbeidsmetoden. Så fra å være organisert etter fagfelt, så er de nå organisert etter arbeidsmetoder... det er jo et slags gi og ta forhold mellom å være generalist, da får du en veldig stor fleksibilitet hvor du i prinsippet kan bruke alle til alt. Men da mister du spisskompetanse. Så det som hele tiden er en vurdering for sånne type organisasjoner er, hvor er det nødvendig å ha spisskompetanse, hvor er det mer nødvendig å ha fleksibilitet.”*

Uttalelsen illustrerer at den nye organiseringen innebærer en avveining mellom fleksibiliteten som oppnås gjennom å organisere seg etter arbeidsmetoder, og spisskompetansen det innebærer å ha en sterk tilknytning til et fagområde. Den nye organiseringen tar derfor sikte på å oppnå fleksibilitet ved å bruke ansatte i flere produkter, samtidig som spisskompetansen bevares der det er nødvendig. Eksempelvis er både sportsavdelingen og en fotoenhet bevart

for å ivareta spesialiseringen rundt disse. Endringene i organisasjonsstruktur er illustrert i figur 5 og 6.



Figur 5: Organisasjonskart før omstruktureringen i datterselskapet, konsern A.



Figur 6: Organisasjonskart etter omstrukturering i datterselskapet, konsern A.

Etter omorganiseringen har journalistene i datterselskapet fortsatt tilhørighet til sitt tidligere fagområde ved at hver enkelt journalist fortsatt produserer innhold innen dette. Likevel produserer de nå innhold for flere ulike fagområder, men disse er til en viss grad relaterte. Det vil ikke være slik at en journalist som tidligere dekket politikk, nå skal dekke kjendisnyheter. Den nye organiseringen innebærer likevel en bredere dekning av fagområder enn tidligere, da journalistene før kun skrev innen ett fagområde og nå leverer til flere. Det primære er at arbeidsmetoden skal være knyttet til tempoet i nyhetsbildet. Dette innebærer at det er flere journalister under hver avdeling, og hver av disse jobber med flere ulike fagområder. Bakgrunnen for dette forklares videre av Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskapet på følgende måte: *“Det er ikke råd til å opprettholde en sånn bemanning som gjør at man har fullt oppdekning på alle plattformer. Det er jo ikke en bærekraftig forretningsmodell.”*

Dette innebærer videre at det har blitt mer flyt av kompetanse og ressurser internt i datterselskapet. Det kan argumenteres for at det er enklere å få til en slik flyt ved å danne større avdelinger, da datterselskapet ofte har utdelt spesifikke hjemler til hver enkelt avdeling. Tidligere var det mer krevende å organisere hjemler, da det var et stort antall mindre avdelinger som kun bestod av 5-10 personer. Nå består derimot avdelingen av rundt 30-40 personer, noe som gjør det enklere å forholde seg til hjemler innad i hver avdeling. Dersom en hjemmel skulle inndras, kan det enklere løses i en større avdeling ved at det er en fleksibilitet til å finne andre som kan utføre arbeidsoppgavene knyttet til stillingen der hjemmelen har blitt inndratt. Bakgrunnen for dette er at journalistene i mindre grad er knyttet til et enkelt fagområde. Datterselskapet hevder således at de får til mer kompetanseoverføring innad i de tre avdelingene enn det de har klart tidligere. Tidligere var organiseringen av avdelingene mer fragmentert, men med større og færre avdelinger blir det således også færre ledere å forholde seg til. På bakgrunn av dette blir det både enklere og bedre kommunikasjon innad i datterselskapet. Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskapet forklarer organiseringen på følgende måte:

*”.. Du har en enhet som du tilhører med lederen som har personaloppfølging og så har du en lett matrise på tvers med fag, så selv om du jobber i en avdeling så har du et fagfelt som kanskje er krim, men du må og ta et eierskap utover det. Og det er en tro på at de tradisjonelle skillene på fagfelt er ikke nødvendigvis der hvor journalistikk oppstår. Sånn at det å være tverrfaglig – jeg har jo mye mer troen på det, å være tverrfaglig på fag.. men*

*selvfølgelig det å gå inn i dybden for å få tak i de ordentlig gode sakene, da må du være god på fag også.”*

Alle medarbeiderne som er organisert i de tre avdelingene er fast ansatte. En slik tilknytningsform forklares med utgangspunkt i at innholdsproduksjon til produktene er kjernen i datterselskapet, og at det da er viktig å ha kjernekompetansen fast ansatt. Det er imidlertid en større intern mobilitet i den nye organiseringen, der det er lettere å flytte ansatte mellom de ulike fagområdene. Økonomidirektør i datterselskapet forklarer utgangspunktet for den interne mobiliteten som følger:

*”Dersom du vil jobbe i mediebransjen, må du evne å stå i kontinuerlig endring: ”Det er ikke sånn at nå jobber du i en avdeling og der skal du jobbe resten av livet. Det kan gå et kvarter og så må du faktisk bytte avdeling eller vi slår sammen to avdelinger, vi splitter opp avdelinger - altså er det i kontinuerlig bevegelse.”*

### **Intern ressurspool**

Den nye organiseringen der journalistene i datterselskapet er organisert i større avdelinger og i større grad kan produsere innhold innen ulike fagområder, kan omtales som *ressurspooler*. Slike ressurspooler gjør at selskapet kan få bedre kvalitet på innhold ved at de kan velge den journalisten som best kan produsere det de ønsker. Økonomidirektøren i datterselskapet forklarer ressurspoolen på følgende måte:

*”... Du kan plukke hvem som skal skrive en sak - kanskje ikke hvem som helst, men blant flere i hvertfall. Noen vil jo ha en ting som spesialitet og noen noe annet - men jeg vil nok se på det som en ressurspool.”*

Det er ønskelig for datterselskapet å organisere journalistene i slike ressurspooler, da dette legger til rette for å jobbe på tvers av fagområder. På denne måten oppnår selskapet at medarbeiderne føler en tilhørighet til sin avdeling som helhet og ikke til enkelte fagområder. Dette fører videre til at de ansatte dermed jobber kontinuerlig med å produsere innhold slik at hele avdelingen samlet når felles målsettinger. Bakgrunnen for å jobbe på denne måten forklares av Direktør for organisasjonsutvikling i konsernet:



*"...man må vri hodene fra å jobbe i den prosessen som tidligere var ved at du jobbet enten i det eller det fagfeltet og jobbet mot en deadline for ditt stoff, slik at du skulle fylle de sidene du var tildelt og når du hadde gjort den jobben så var du egentlig ferdig når du var fornøyd med innholdet. I dag går det ikke å jobbe på den måten - du må publisere kontinuerlig, du må bruke andre verktøy, så hele arbeidsflyten har blitt veldig annerledes."*

Samtidig er datterselskapet rigide ved at det telles antall tildelte hjemler innenfor hver avdeling. Dette hemmer muligheten til å dele ansatte på tvers av de tre avdelingene. Deling av ressurser på tvers av disse avdelingene vil derfor kun være mulig på prosjektbasis. På samme måte er det ikke lett å dele innhold på tvers av konsernet. Det finnes innholdsutvekslingsavtaler som gjør at redaksjonene, i samråd med journalisten, kan selge produsert innhold til andre selskaper og produkter i konsernet. Datterselskapet står derimot ikke fritt til å ta innhold produsert av en journalist og bruke dette på tvers av produkter eller distribuere det til andre selskaper. Ulike pensjonsordninger og andre betingelser i selskapets ulike datterselskaper bidrar også til at det kan være vanskelig å få til en intern mobilitet.

Ressurspoolene fungerer slik at journalistene kan produsere innhold innen ulike temaer, og videre tilby dette innholdet til de ansvarlige for de ulike produktene. I tillegg vil lederen for hver av de tre avdelingene i noen tilfeller også kunne fordele innhold som skal produseres. Videre er det viktig at lederne for de ulike avdelingene snakker sammen om hvilket innhold som dekkes hvor, slik at det er mulig for avdelingene å samarbeide med hverandre for å fremme de andre avdelingenes publiserte innhold. Dersom det produseres innhold om større temaer i én avdeling, vil eksempelvis andre avdelinger som er knyttet til et annet tempo i nyhetsbildet kunne følge opp med innhold relatert til dette.

### ***5.1.1.2 Motiv for tilpasning av intern organisering***

#### **Hurtig respons på brukerbehov**

Det fremkommer at bakgrunnen for omstruktureringen i konsernet tar utgangspunkt i endrede kundebehov, og at det således er nødvendig for konsern A å være mer kundeorienterte. Brukermønstrene hos kundene endrer seg raskt, noe som også fører til at konsernet ønsker å være organisert på en måte som muliggjør hurtig respons på dette. Et av motivene for å utføre omstruktureringer regelmessig synes således å være at ansatte skal bli vant til

omstrukturering. Dermed er de ansatte forberedt når konsernet responderer på endrete kundebehov. Direktør for organisasjonsutvikling forklarer at det ligger i DNAet til selskapet å utvikle seg og bli bedre, og dette kan således representere et motiv for at konsernet velger å gjennomføre en omstrukturering. Ved at konsernet reduserer autonomien som har vært i datterselskaper tidligere, blir det færre beslutningstakere. Et motiv for denne reduksjonen ligger i muligheten til å raskere kunne respondere på kundebehov uten å måtte gå gjennom flere beslutningsledd. Dette fører således til at konsernet kan iverksette eller bremse nye initiativer og prosjekter på en enklere måte. Økonomidirektør i konsernet argumenterer for at dette er helt nødvendig hvis konsernet skal fortsette å være en konkurransedyktig aktør i bransjen: *“Står du stille, så dør du.”*

### **En endringsdyktig organisasjon**

Omstruktureringen i datterselskapet er gjort med tanke på å danne et grunnlag for å utføre fremtidige tilpasninger til endringer i bransjen. Datterselskapet presiserer at de, gjennom tre avdelinger organisert etter tempoet i nyhetsbildet, nå er organisert rundt områder de mener vil være relevante i fremtiden. Dette fører til at en fremtidig omstrukturering av avdelingene ikke vil være nødvendig. Den tidligere organiseringen etter fagområder førte til at selskapet oftere utførte mindre endringer i strukturen i disse avdelingene. Med større avdelinger der ansatte ikke er knyttet til fagområder, vil ikke slike små strukturelle endringer være nødvendig. Selskapet kan således fokusere på å skape innhold som er etterspurt av kunder. En slik struktur vil samtidig gjøre det enklere å gjøre mindre endringer i antall ansatte innenfor hver av de tre avdelingene. Bakgrunnen for dette er at journalister ikke har en snever tilknytning til et fagområde, og selskapet kan være fleksible med tanke på hvem som produserer ulike typer innhold. Som en følge av dette er selskapet mindre avhengig av enkeltjournalister for å produsere innhold, og endringer i antall ansatte vil ikke ha betydning for hva og hvor mye innhold som produseres. Det argumenteres således for at omstrukturering er foretrukket fremfor nedbemanning, da omstrukturering vil gi en mer varig effekt for selskapet.

### **Begrensninger fra fagforeninger**

Bakgrunnen for valg knyttet til hvordan datterselskapet har valgt å organisere seg, er også knyttet til fagforeningene. Det presiseres av respondentene at det er nødvendig å utføre endringene slik at en god relasjon til de tillitsvalgte opprettholdes. En påfølgende konsekvens av dette, er at flere endringer utføres over en lengre tidsperiode enn primært planlagt.

## 5.1.2 Delspørsmål 2

### 5.1.2.1 Organisatoriske grenser og bakgrunn for bruk av ulike tilknytningsformer

Med tanke på ansettelsesforhold har konsern A størst andel fast ansatte, noe som også gjelder for datterselskapet. I tillegg åpner datterselskapet opp for bruk av midlertidig ansatte i prosjekter, men dette er ikke utbredt. Ved sykdom og permisjon benytter datterselskapet vikariater. Økonomidirektør i datterselskapet forklarer bemanningsløsningene slik:

*”..det er jo en overvekt av fast ansatte. På ansettelsesnivå så har man jo en ganske sånn.. kall det fastlåst da, til fast ansatte. Midlertidige ansatte åpnet arbeidsmiljøloven nå mer for, det er jo en fleksibilitet at du kan ha prosjekt ansatte, så det har man jo i noe større grad. Men det er jo noe man må være veldig forsiktig med fordi i det det går over i å være langvarig, og det er utrolig mye juss knyttet til hvor vidt de må ansees som fast ansatte. Så er det selvfølgelig vikarbruk i forbindelse med turnus. Tilkallingsvikarer. Så er det vikarer når at noen er i permisjon eller langtidssyk eller den biten. Så det er jo de løsningene vi har.”*

#### **Fast ansatte**

Intervjuobjektene presiserer at det er viktig å bevare internt det som er kjernen i datterselskapet. Kompetanse knyttet til innholdsproduksjon innen viktige fagområder regnes som kjerne for selskapet. Økonomidirektør i datterselskapet forklarer at de ønsker at medarbeidere som er knyttet til dette skal være ansatt og produsere slikt innhold internt. I tillegg må selskapet fremover være tydeligere på hva fagområdene i kjernen skal være, og hva de deretter kan kjøpe inn av innhold gjennom frilansere. Dette illustreres av Direktør for organisasjonsutvikling på konsernnivå:

*“..jeg har en sterk tro på at du skal ha de beste folkene dine ombord i båten og du skal sørge for at det samkjørte teamet som leverer det de skal levere. Jeg tror fortsatt på at man skal ha kjernekompetansen sin ansatt og så må man nok i større og større grad si at der som man ikke ser det som kjerne må søke de beste miljøene for å levere det som du da ikke har som kjerne selv.”*

Kostnadene knyttet til å bruke ekstern arbeidskraft sammenliknet med bruk av interne journalister, vurderes ikke av intervjuobjektene som særlig sentrale. Økonomidirektør på konsernnivå påpeker at en kostnad er en kostnad, og at hvert enkelt datterselskap forsøker å optimalisere ut fra dette. Avveiningene vedrørende kostnader vurderes således ut fra en grense eller margin datterselskapet må holde seg innenfor.

Et fokus i omstruktureringen har vært å respektere fagstoltheten til fast ansatte, og samtidig sørge for å utvikle de ansatte i den retningen bransjen beveger seg. Videre presiserer selskapet at det ville vært bedre med en større andel variable kostnader, i form av en mindre base fast ansatte. Dette er på bakgrunn av at slike ansatte representerer en høy kostnadsbase gjennom lønn, arbeidsgiveravgift og pensjon. Fagforeninger legger imidlertid føringer på muligheten til å ha færre faste ansatte, noe som bidrar til at det er kompliserte prosesser for selskapet å gjøre endringer innen dette.

### **Midlertidig ansatte**

Eksterne bemanningsløsninger som vikariater gjennom midlertidige ansettelser, benyttes primært for å dekke fravær ved sykdom eller liknende. Datterselskapet er imidlertid forsiktig med å benytte midlertidig ansatte, da de ikke ønsker å havne i situasjoner der selskapet bruker midlertidig arbeidskraft på en måte som i henhold til arbeidsmiljøloven gjør at disse kan kreve å bli fast ansatte. Dette begrunnes med at midlertidig ansatte i slike tilfeller kan føre til at selskapet mister fleksibilitet. Et resultat av den nye organiseringen av datterselskapet er bedre kontroll på bruk av midlertidig arbeidskraft for å unngå slike situasjoner. Dette er på bakgrunn av at selskapet nå har færre avdelinger, og dermed kan kontrollere hvor lenge hver vikar har vært midlertidig ansatt i selskapet. Bruken av midlertidig ansatte relateres også til at datterselskapet får en mulighet til å øke antall ansatte i perioder for å kunne undersøke om det er et behov for økt arbeidskraft innad i datterselskapet eller ikke. Dette gjøres på bakgrunn av at det er lettere å fjerne medarbeidere som er midlertidig ansatt, enn fast ansatte. Respondentene presiserer videre at arbeidsmiljølovens paragraf som omfatter hvorvidt midlertidige ansatte skal gjøre noe selskapet ikke gjør til vanlig, fører til at det er vanskelig for datterselskapet å vite når det er anledning til å bruke disse. Dette er på bakgrunn av at det er vanskelig å definere hva som er noe selskapet ikke gjør til vanlig med tanke på type innholdsproduksjon og ulike produkter.

## **Frilans**

Intervjuobjektene forteller at datterselskapet i noen grad benytter seg av frilansere. Bakgrunnen for dette er å ha muligheten til å kjøpe innhold eksternt, og få tilgang til innholdsområder selskapet ikke har kompetanse innen. Frilansere benyttes også dersom det skal dekkes hendelser på geografiske områder der selskapet ikke har kontorer selv. Bakgrunnen for bruk av frilansere forklares av Direktør for organisasjonsutvikling i datterselskapet slik:

*”..frilansere som vi bruker er jo mest på leveranser til for eksempel feature artikler. Da er det en redaksjonell vurdering, helheten i magasinet, hvilke saker skal vi ha. Og frilansere selger seg jo inn og. Så de vurderingene gjøres jo ut ifra tilgjengelighet i markedet og på hva som gir mest verdi at vi gjør selv.”*

Sitatet illustrerer at det foretas en avveining mellom når datterselskapet skal ta i bruk intern arbeidskraft og når selskapet skal hente dette eksternt. Selskapet velger å bruke frilansere dersom disse har den beste innsikten og kompetansen til å produsere det aktuelle innholdet som ønskes. Direktør for organisasjonsutvikling på konsernnivå forklarer dette videre slik: *“Hvis man skal se på det som skal leveres, så går man for de som har best innsikt og de som har mest å bidra med til den saken uansett om du er intern eller ekstern.”*

Den største utfordringen ved bruk av frilansere i selskapet knytter seg til at eksterne journalister skal produsere innhold for et produkt som har en opparbeidet kultur. Utfordringen baserer seg derfor på i hvilken grad frilanserne tenker og dermed produserer innhold på samme måte som internt ansatte. Det representerer således et viktig aspekt datterselskapet må ta hensyn til i deres beslutning om å bruke frilansere. Økonomidirektør i datterselskapet forklarer det slik:

*”..utfordringene med å bruke frilansere, de er jo ikke fostret opp med selskapsflasken da, for folk i dette selskapet er folk knyttet sterkt til selskapet - der har du en utfordring hvis de leverer til alle mulige tenkelige mediehus. Altså, har de vår profil i seg? Klarer de å skrive på vår måte? Får du den riktige feelingen når du leser det? Det er kanskje den største utfordringen, for vi har jo et brand å ta vare på.... jeg vil tippe at de redaksjonelle ressursene ville sett forskjell på arbeid gjort av en intern og en ekstern. Det er vel derfor vi har vært litt restriktive på hvilke områder vi bruker de på.”*

### *5.1.2.2 Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer*

#### **Effektiv utnyttelse av ressurser og fleksibel bruk av fast ansatte**

Datterselskapets mål med omstruktureringen er å utnytte egne ressurser best mulig, samt utføre prosesser smartere. Dette målet innebærer å kunne produsere innhold med samme standard, men med færre ressurser. På denne måten blir det viktig for datterselskapet å effektivt utnytte de ressursene de innehar. Ved å samle ressurser i større avdelinger, vil selskapet kunne bruke alle ressursene innad i hver enkelt avdeling på tvers av selskapet og dermed få en effektiv ressursallokering. I tillegg vil selskapet oppnå et bredere kompetansegrunnlag i hver avdeling. Selskapet poengterer imidlertid at dette kan gå på bekostning av spisskompetanse, da de ansatte nå skal jobbe med flere fagområder samtidig.

Bakgrunnen for endringene som skjer i selskapets organisering tillegges andelen fast ansatte. Selskapet har en stor base av fast ansatte, og må således fokusere på interne løsninger for å oppnå forbedringer. En av de største kostnadene selskapet har, er kostnader forbundet med fast ansatte. De ønsker således å organisere seg slik at de får mest mulig igjen av de ressursene de har. Fokus for selskapet er dermed å redusere denne kostnadsbasen uten at det skal gå utover kvaliteten på innholdet. Samtidig poengterer intervjuobjektene at måten de nå organiserer seg på i datterselskapet, gjør at de er mer fleksible med tanke på å kunne levere innhold. Bakgrunnen for dette er at med færre og større avdelinger, kan flere ansatte produsere flere ulike typer innhold enn tidligere. Dette er viktig, da selskapet er avhengig av å kunne levere innhold hele døgnet. Med en base av ansatte som kan produsere ulike typer innhold blir dette enklere, da selskapet blir mer fleksible med tanke på hvilke ansatte som skal jobbe til ulike tider.

## 5.2 Selskap B

### 5.2.1 Delspørsmål 1

#### 5.2.1.1 Samling av fellesfunksjoner og omorganisering av avdelinger

##### **Fellesfunksjoner**

Gjennom omstruktureringen har selskapet utført flere organisatoriske grep. Fra å tidligere ha allokert alle prosesser og roller i hver enkelt redaksjon tilknyttet et produkt, har de nå opprettet ulike fellesavdelinger på tvers av hele selskapet. Selskapet var tidligere inndelt i seks virksomhetsområder ut fra produktenes målgruppe, hvorav tre av disse har blitt berørt av den nylige omstruktureringen. En viktig endring i disse tre virksomhetsområdene, er at to av disse etter omstruktureringen er sammenslått. Dette innebærer således færre ledere og større avdelinger. Avdelingene salg, marked og administrasjon er organisert i tre ulike avdelinger som jobber på tvers av de ulike virksomhetsområdene. Altså er disse funksjoner som deles på tvers av selskapet. Disse funksjonene var imidlertid også felles før omstruktureringen. Dette er derfor ikke en organisering som nylig har blitt iverksatt, men motivet som ligger til grunn er en effektiv deling av ressurser, noe som også har vært fokus i den nåværende omstruktureringen.

Selskapet har foretatt to større tilpasninger med tanke på samling av fellesfunksjoner. De har opprettet en felles desk, og alle selskapets journalister er organisert i en stor ressurspool. Disse journalistene benyttes på tvers av selskapet, og er dermed i mindre grad knyttet til enkeltprodukter. Det jobber 40 ansatte på desken, 17 i ressurspoolen og ytterligere 66 ansatte fordelt på 16 redaksjoner.

##### **Felles desk**

Selskapet har samlet alle deskene som tidligere var knyttet til hver enkelt redaksjon, i én fellesdesk som fungerer som en redigerer for alle selskapets produkter. Desken er den nest største redaksjonelle gruppen og består av til sammen 40 redigerere, billedbehandlere og deskmedarbeidere som bearbeider produsert innhold. Desken ledes av en enkelt person med ansvar for utvikling og koordinering av gruppen. Årsaken til en slik organisering er oppnådde samdriftsfordeler ved at det ikke lenger er nødvendig å ha enkeltdesker knyttet til hvert produkt, men en felles desk som effektivt kan redigere alle selskapets produkter. I tillegg er det lagt opp til mal-bruk. Journalistene kan benytte forhåndslagde maler når de produserer

innhold, og trenger således ikke bruke tid på å utarbeide layout. På denne måten vil det, uavhengig av hvem som produserer innholdet, bli produsert et standardisert sluttresultat og effektiviteten øker. Det oppnås derfor effektivitetsgevinster gjennom standardisering. Dette underbygger samdriftsfordelene som oppnås ved at selskapet kan benytte de samme prosessene for å produsere et bredt spekter av innhold. Ansvarlig redaktør forklarer dette på følgende måte:

*”Nå er det slik at når det bestilles en sak er allerede sluttresultatet klart: Her har du en firesiders layout mal. Du ser akkurat hvor bildene skal stå, du ser hvor mye tekst du skal ha, også når bestillingen går ut til eksterne frilansere eller interne reporterne våres så skriver de rett inn i layout malen.”*

Vi finner at en konsekvens av å samle funksjoner i selskapet, er at de ansatte må forholde seg til flere produkter enn før og dermed ikke sitter like tett på enkeltprodukter som tidligere. Samtidig bidrar dette til en fleksibilitet ved at ansatte kan bidra til produksjonen av flere ulike produkter. Ansvarlig redaktør utdyper dette slik:

*”Når du jobber i de to nye fellesavdelingene så har du kanskje tidligere jobbet på en desk som hadde et produkt eller to eller tre, nå skal du jobbe på en desk som skal forholde seg til mange mange flere – 20-30 produkter.”*

Selskapet påpeker imidlertid at det likevel er segmenteringer innad i desken, slik at medarbeiderne i hovedsak jobber mot det segmentet av produkter de jobbet med før opprettelsen av fellesavdelingen. Desken er videre i noen grad allokert opp mot enkeltprodukter for å kunne sikre at hvert produkt får den hjelpen de trenger. Muligheten til å raskt kunne skifte mellom arbeid med ulike produkter og på den måten jobbe på tvers av produkter, er likevel i større grad tilstede i den nye fellesdesken. Målet vil være å gjøre dette i utstrakt grad, slik at det kan jobbes enda mer på tvers. Strategi- og forretningsutvikler forteller at en ulempe ved å måtte jobbe med flere produkter samtidig, imidlertid kan være at ansatte mister spisskompetanse relatert til enkeltprodukter.

### **Intern ressurspool**

Selskapets nyopprettede ressurspool skal fungere som en samlokalisering som muliggjør ressursallokering på tvers av selskapet. Journalistene er derfor organisert i en ressurspool som



holder til i selskapets lokaler. Et av motivene for en slik organisering knyttes til å øke allsidigheten hos de ansatte slik at de kan produsere innhold for flere av selskapets produkter. Dette vil videre bidra til å gjøre selskapet rustet til å håndtere endringer i markedet med tanke på den interne fleksibiliteten de nå oppnår. Dette muliggjøres gjennom å raskt kunne produsere ulikt innhold dersom dette fremstår som et behov i markedet. Ved å samle journalistene, vil selskapet også kunne jevne ut topper i etterspørsel, uten å inneha en stor intern bemanning knyttet til hvert produkt. Ansvarlig redaktør forteller at en slik organisering kan knyttes til stordriftsfordeler med tanke på at journalistene vil kunne produsere liknende innhold for selskapets ulike produkter, noe som ikke var mulig tidligere da dette ville medført produksjon av likt stoff i to ulike redaksjoner.

Bestillingen av innhold fra ressurspoolen foretas av en redaktør enten direkte til en gitt journalist, eller ved en generell henvendelse til hele ressurspoolen. Ved en slik generell henvendelse avgjøres det innad i ressurspoolen hvem som skal levere det aktuelle innholdet. Journalistene kan også skape og tilby innhold til redaksjonene utenom en bestilling, noe selskapet oppmuntrer til gjennom å legge til rette for kreative prosesser ved å ha samlet journalistene på ett sted.

I ressurspoolen vil journalistene jobbe med flere produkter enn de gjorde tidligere. Journalistene er ikke lenger en del av en redaksjon, men tilhører nå en stor fellesavdeling som skal levere på tvers av redaksjonene og tilhørende produkter. Journalistene er på bakgrunn av dette ikke ansatt i en spesifikk redaksjon, de er ansatt i selskapet. Ansvarlig redaktør peker derfor på at journalistene nå må anse redaksjonen som kundene sine.

Selskapet fremhever at medarbeidere ofte engasjerer seg og identifiserer seg med enkeltprodukter, noe som opphører ved at de nå er flyttet vekk fra enkeltprodukter og inn i den interne ressurspoolen. For å bevare de positive effektene av en identifisering med enkeltprodukter, fokuserer selskapet på å bevare en stolthet knyttet til fagkompetansen de ulike journalistene innehar. Dette til tross for at de nå er allokert i en fellesavdeling. Samtidig kan en slik identifisering med enkeltprodukter føre til at medarbeideren mister profesjonaliteten og vurderingsevnen rundt dette produktet, og derfor er dette noe selskapet ønsker å eliminere ved at medarbeiderne leverer til flere av selskapets produkter.

Selskapet utførte på forhånd av omstruktureringen en kartlegging over hvilke ansatte som skulle være organisert i ressurspoolen. Kartleggingen baserte seg på faglige og personlige kvalifikasjoner, der hver enkelt medarbeider fikk kartlagt sin kompetanse. Det var viktig for selskapet å bestemme hvilke fagområder knyttet til innholdsproduksjon de skulle dekke med intern arbeidskraft fra ressurspoolen. Her var det to aspekter som var særlig viktige. Enkelte fagområder kunne regnes som så viktige for selskapet at det var nødvendig å inneha kompetanse knyttet til disse i en intern ressurspool. Det andre aspektet var knyttet til fagområder og kompetanse som det i mindre grad var mulig å hente hos eksterne innholdsleverandører.

Ressurspoolens leder har en tydelig lederrolle, men samtidig er det viktig at vedkommende forstår de ulike fagområdene. Bestillingene mellom redaksjonene og ressurspoolen går imidlertid ikke gjennom poolens leder. Vedkommende allokere ikke ressurser, da bestillingene går direkte fra redaksjonene til journalister i ressurspoolen. Likevel jobber ressurspoolens leder med kompetanseutvikling for å bygge totalkompetansen til ressurspoolen, slik at selskapet til enhver tid sitter inne med god kompetansen internt. På denne måten vil selskapets ønske om å primært bruke av de interne ressursene øke. I tillegg er det viktig at lederen får samspillet internt mellom ressurspoolen og redaksjonene til å fungere. Selskapets ressurspool skal bestå av et godt team som jobber sammen, som hjelper hverandre og som interesserer seg for hverandre. Samtidig skal ressurspoolens leder ha oversikt over om kapasiteten i ressurspoolen er riktig med tanke på bestilt innhold, slik at det alltid er nok journalister til å produsere det bestilte innholdet. Dersom en journalist stadig ikke mottar nok bestillinger, blir det lederens rolle å løse dette enten gjennom kompetanseheving eller å oppmuntre til å tilby egenprodusert innhold til redaksjonene. Journalistene skal også på sin side være proaktive ved at de tilbyr innhold ut til de ulike produktene internt på huset. Ansvarlig redaktør forklarer dette slik:

*”Det som er modellen våres er at det skal gå mye direkte kommunikasjon mellom de ulike redaksjonene og inn direkte i reporterpoolen til den reporteren som har den saken, det må ikke gå via lederen. Sånn sett så er det en krevende modell i forhold til samspill. Men så er det vi tror på at om du har folk som vet hva det forventes av seg, som har den kompetansen som skal til og som faktisk lykkes med det du holder på med, det er ingenting som motiverer så godt som det. Du har personer som fungerer godt, du har en enhet som fungerer godt og*

*da kan vi tillate oss at du har en del direkte kommunikasjon med redaksjoner uten at det skal gå via den lederen hele tiden.”*

### **5.2.1.2 Omorganisering av redaksjoner**

Den største endringen selskap B har utført er en omorganisering av redaksjonene tilknyttet de ulike produktene. Selskapet har foretatt endringer med tanke på nye roller, arbeidsflyt og samarbeid. Redaksjonene er nå blitt mindre, og det finnes ikke journalister som er ansvarlig for innholdsproduksjon i hver enkelt redaksjon. Der det tidligere var en sjefsredaktør i hver redaksjon, er det nå kun én redaktør og heller en sjefsredaktør som er felles for hvert virksomhetsområde. Redaksjonen består derfor i dag av én redaktør, én redaksjonssjef, én som er ansvarlig for innhold og én som er ansvarlig for layout. Det er altså kun et fåtall ansatte knyttet til hver enkelt redaksjon. Det har også blitt foretatt endringer med tanke på antall redaksjoner. Flere produkter med fellestrekk er nå organisert i samme redaksjon.

Den største endringen ligger likevel i at selskapet har organisert seg mer mot målgruppen, ved at redaktøren og redaksjonssjefene har ansvar for å vite alt om denne. Redaksjonen skal vite hva slags behov som finnes i markedet, og deretter møte dette behovet gjennom riktig innhold i de ulike produktene. Redaktørene skal derfor ha hovedfokus på å til en hver tid vite hva målgruppen ønsker, og ikke på detaljer i produksjonen av innhold. Redaksjonen har på bakgrunn av dette ikke bare en snevrere rolle enn tidligere, men også en mye tydeligere rolle i prosessen med å produsere et produkt som er akkurat det den enkelte målgruppen vil ha. Ut ifra denne innsikten skal de videre forvalte produktet og bestemme hvordan dette skal se ut gjennom å detaljert planlegge og skaffe innholdet. HR- og kommunikasjonsdirektør forklarer dette slik:

*“...tidligere bygde vi opp redaksjoner per merkevare, og så sier vi nå at vi ønsker veldig sterke redaksjoner som har veldig sterk innsikt i hva som skjer der ute. De skal til en hver tid vite hva målgruppen til den enkelte merkevaren ønsker å ha, om det er en iPad versjon av noe eller om det er på mobil, eller i magasinet og hvilke stoffområder som skal være i magasinet, så skal de til en hver tid kjenne den målgruppen godt.”*

Redaktørene skal arbeide innsiktsbasert og være en *kompromissløs bestiller*. De skal bestille det de trenger av innhold basert på målgruppens behov, uavhengig av om leverandøren av dette er den interne ressurspoolen eller ekstern arbeidskraft. Ingen i redaksjonen skal skrive eller redigere noe, de har kun en bestillingsfunksjon og skal skape et produkt uten selv å produsere innholdet. Dette er en motsetning til tidligere der det ikke ble foretatt bestillinger utenfor redaksjonen. All produksjon tilknyttet et gitt produkt ble gjort innad i hver redaksjon. Den kompromissløse bestilleren beskrives av Strategi- og forretningsutvikler på følgende måte:

*”Det som er førende for redaksjonene er at vi har sagt at de skal være en kompromissløs bestiller på leserens vegne. De som sitter der skal si at; okei, hvor kan vi få det beste innholdet til best pris som leseren vil ha. Så hvis det betyr å kjøpe hos en frilanser, så gjør de det. Er det reportergruppen, så gjør de det. Så de skal liksom se bort ifra hvor stoffet produseres. Finne det beste..”*

Strategi- og forretningsutvikleren underbygger dette ved å fremheve at det er redaksjonene som nå, i motsetning til tidligere, er de som bestiller innhold og forvalter produktet. Den nye organiseringen innebærer en helt ny måte å jobbe på. Tidligere var det i større grad en interaksjon internt i hver redaksjon og det var enklere å spørre om utsettelse eller gjøre ferdig innhold når det passet, noe som gjorde produksjonen mindre effektiv. Ved at det i større grad gjøres en tydelig bestilling av innhold fra redaksjonen og til den interne ressurspoolen oppnås en større effektivitet. Strategi- og forretningsutvikleren forklarer dette slik:

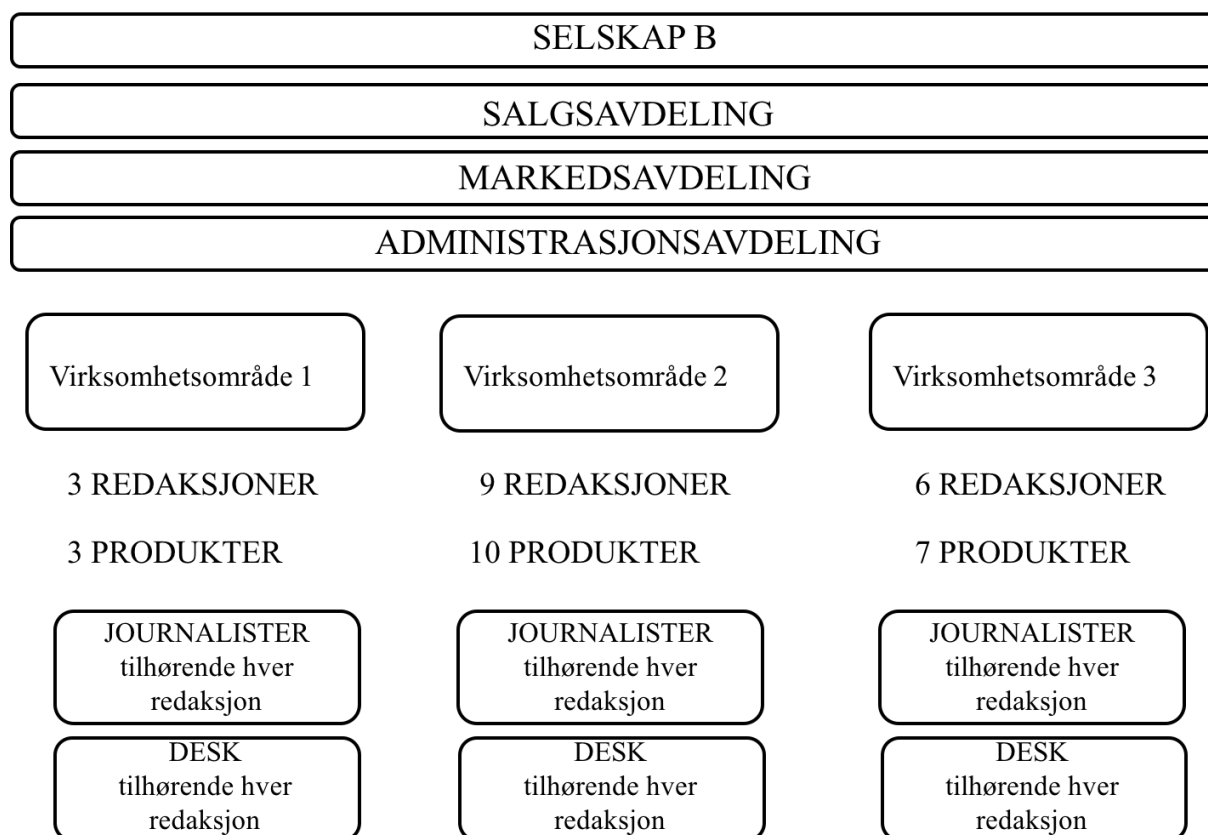
*“Nå er det mer at, det på en måte er et annet selskap om du setter det på spissen. Om du bestiller en tjeneste, så må du sette en deadline og da får du den levert på deadline. Så det er kanskje tydeligere krav – og vi har tydeligere krav fordi vi tror at det bidrar til at ting blir bedre og mer effektivt. At man ikke bare kan fikse det når det passer.”*

Ansvarlig redaktør påpeker at den viktigste gevinsten de henter ut gjennom å gjøre en tydelig bestilling enten til den felles interne ressurspoolen eller kjøpe innhold eksternt, er at det blir en veldig tydelig profesjonalisering mellom leddene i arbeidsflyten. Rollene til henholdsvis redaksjonen og journalistene blir gjennom dette tydeligere.

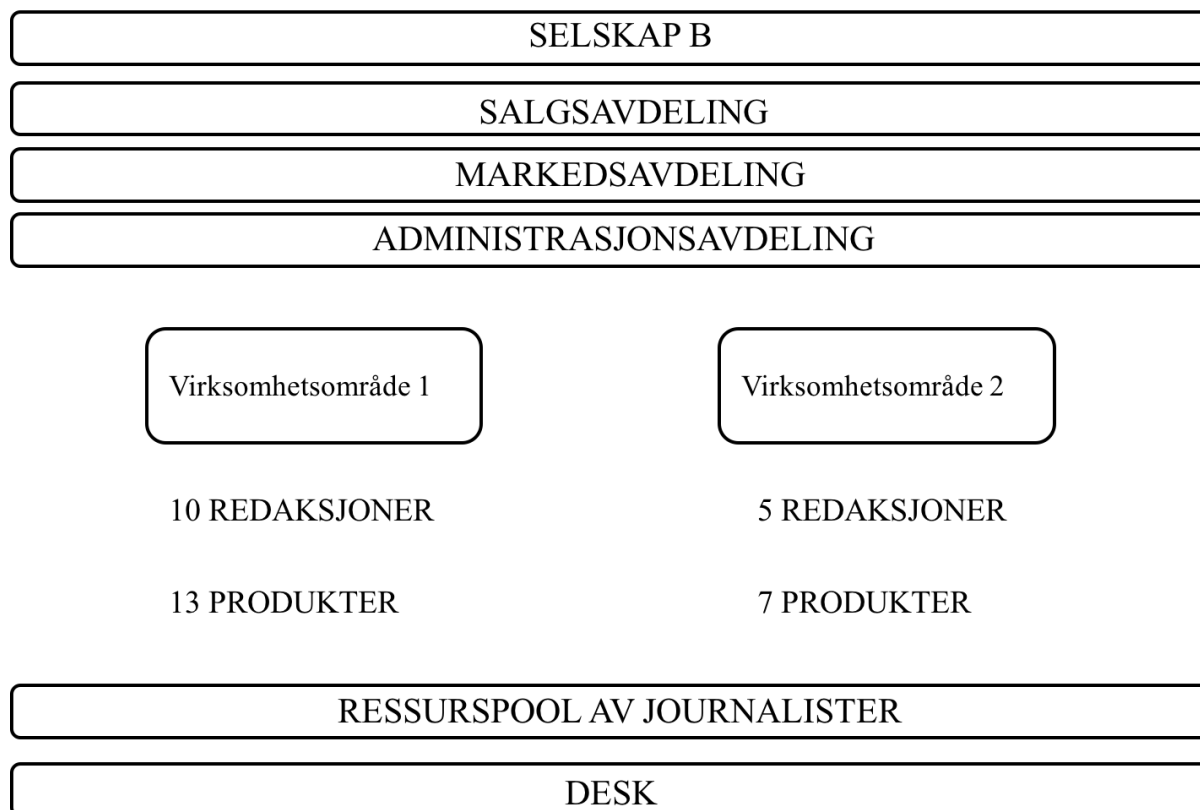
Gjennom å redusere antall ansatte knyttet til hver redaksjon, stilles det også høyere krav til samarbeid enn tidligere. Oppgavene knyttet til produksjonen av produkt er fordelt til ulike avdelinger, noe som igjen skaper en sterk avhengighet mellom de ulike avdelingene i selskapet. Samspill blir derfor en viktig faktor, noe som oppnås gjennom tydelige bestillinger og tydelige tilbakemeldinger i bestilling av innhold til de ulike produktene. I tillegg vil redaktørene få færre antall personer å forholde seg til, da redaksjonene nå er mindre ved at journalistene og de som jobber i desken til enkeltprodukter nå er flyttet ut av redaksjonene og inn i felles avdelinger. Ansvarlig redaktør beskriver dette slik:

*”Den modellen som vi har nå er det jo færre folk, det betyr at vi er avhengig av og må jobbe riktig – vi kan ikke ha sånne personavhengige løsninger som kanskje ikke var de mest effektive. Og det betyr at vi er mer avhengig av samspill og at ting gjøres riktig fra ledd til ledd.”*

De ulike tilpasningene i organisasjonsstruktur i selskap B illustreres i figur 7 og 8 nedenfor.



Figur 7: Organisasjonskart før omstruktureringen, selskap B.



Figur 8: Organisasjonskart etter omstruktureringen, selskap B.

Ved å slå sammen like avdelinger og samtidig gjøre redaksjonene mindre, legger selskapet til rette for ressursdeling. Dette kan lykkes gjennom å standardisere prosesser slik at medarbeidere kan jobbe med ett produkt en dag og et annet produkt en annen dag. På den andre siden har organiseringen ført til at redaktørene ikke rår fullt over sine egne ressurser. Ressursene til redaktørene er nå organisert under en annen avdeling og under en annen ledelse. Redaktøren må derfor henvende seg til den interne ressurspoolen for å få produsert innhold til sine produkter og til fellesdesken for å få redigert det fullstendige produktet. Likevel mener redaktørene og redaksjonsledelsen at denne måten å organisere seg på er fordelaktig med tanke på at det bidrar til en større fleksibilitet i bruken av ressurser.

Videre vil det å samle ansatte i fellesavdelinger legge til rette for mer kunnskapsdeling enn tidligere på bakgrunn av mer direkte kontakt mellom ansatte enn når de var inndelt i mindre avdelinger. På denne måten kan journalister som jobber med tilsvarende innhold utveksle erfaringer og kunnskap, samtidig som journalister med spisskompetanse kan benyttes til innholdsproduksjon for flere av selskapets produkter. Strategi- og forretningsutvikler forteller at ressurser kan flyttes innad i selskapet gjennom å bruke ansatte fra den interne ressurspoolen

i alle selskapets produkter samt bruke en felles desk til å redigere produktene. Dette bidrar til at selskapet raskt kan imøtekomme endrede kundebehov og dermed produsere innhold og nye produkter innen nye fagområder på bakgrunn av etterspørsel i markedet i løpet av kort tid.

HR- og kommunikasjonssjef fremhever imidlertid at den nye måten å organisere seg på potensielt kan svekke kreativiteten og samspillet i arbeidsprosessen hos medarbeiderne. Dette er på bakgrunn av at medarbeidere ikke lenger tilhører en gitt redaksjon. Tidligere var det mulig å dele informasjon og kommunisere innad i hver redaksjon, men det fremstår nå som nødvendig å finne andre arenaer for dette. Dette løses gjennom å åpne opp for kommunikasjon på tvers av de nye avdelingene og flytte samspillet til andre arenaer. HR- og kommunikasjonssjef forklarer dette slik: *”Men så har du fått flyttet den kreativiteten til nye områder, slik at plutselig kan man sitte en gjeng med journalister samlet og ha en kreativ prosess der.”*

Gjennom en økt profesjonalisering mellom redaksjonene og den interne ressurspoolen, stilles det flere krav til at innholdsproduksjon er riktig bearbeidet før det sendes videre fra et ledd i selskapet til et annet. Bestilleren av innhold har konkrete krav til innhold og lengde. Dermed blir det viktigere med tydelig kommunikasjon. Med utgangspunkt i dette legger selskapet til rette for kommunikasjon mellom de ulike avdelingene i selskapet.

### ***5.2.1.3 Motiv for tilpasning av intern organisering***

Vi finner at selskapet har fire hovedmotiv for å endre antall redaksjoner og skape fellesavdelinger på tvers av selskapet. Selskapet har bevart et fåtall ansatte knyttet til hver redaksjon som har til hovedoppgave å ha dybdeinnsikt i målgruppens behov. Det første motivet knyttes til dette gjennom at selskapet ønsker å forvalte og utvikle sine produkter og dermed opprettholde en kjerne av ansatte som kun har fokus på dette. Det andre hovedmotivet knytter seg også til denne organiseringen av redaksjoner, der redaktørens rolle er endret. Få personer i hver redaksjon og en redaktør med en tydelig rolle som bestiller, gjør at det raskere kan tas beslutninger knyttet til opprettelse av nye produkter og det er således et viktig motiv å ha en kort vei fra idé til produkt. Videre har selskapet opprettet en ressurspool, samt muliggjort utvidet bruk av ekstern arbeidskraft. Det tredje hovedmotivet knytter seg til dette ved at selskapet vil oppnå en fleksibel og skalerbar organisasjon. Fellesavdelinger, færre

redaksjoner og færre ansatte knytter seg til det siste motivet som er et ønske om å redusere kostnader. HR- og kommunikasjonssjef oppsummerer bakgrunnen for omorganiseringen slik:

*“Det må være en enklere vei fra at du har en ide til at du faktisk klarer å lansere et produkt, du må ikke gjennom mange ulike steg, det må gå fortere. Time to market må være mye kjappere og vi må ha lavere kostnader. Og det var de fire elementene vi så på når vi skulle gå inn om se på strukturen vår. Vi må ha en organisasjon som til en hver tid evner å snu seg til der målgruppen er og vi må kunne ha et tempo i organisasjonen som gjør at om vi ser at det er noe som er trendy og hot der og nå, så kan vi få opp et produkt fort. Og vi må ha mye lavere kostnadsbase.”*

### **Eksterne strukturendringer**

De eksterne strukturendringene i mediebransjen fremkommer videre som et tydelig motiv for hvorfor selskapet ønsker å gjøre endringer i intern organisering. For å beholde inntekter og markedsandeler i konkurranse med nye aktører og i en kontinuerlig digitalisering, er det blitt nødvendig at selskapet foretar organisatoriske grep med tanke på intern struktur.

De skiftende kravene i bransjen gjør at selskapet har sett på den grunnleggende måten de jobber på, og vurdert om produksjon av innhold og ulike produkter kan gjøres på en smartere og mer effektiv måte. Det er viktig for selskapet å ha en intern struktur som håndterer disse endringene gjennom større grad av samarbeid, allsidighet og fleksibilitet. Ved at selskapet har omorganisert til større enheter, vil de videre kunne utnytte ressursene sine på en mer effektiv måte. Selskapet vil kunne utnytte sin kapasitet der de har bruk for den.

I tillegg synker inntektene på trykte produkter, noe som gjør at det blir naturlig å ta kostnader med i beregningen i omstruktureringen. Likevel påpeker samtlige respondenter i selskapet at det ikke isolert sett er det monetære aspektet som er viktig, men heller at selskapet må finne en annen måte å drive redaksjonell virksomhet på. Det vil ikke være tilstrekkelig å gjøre et engangskutt i kostnader, da dette vil innebære at selskapet likevel ikke vil være organisert for å tilpasse seg endringer i bransjen fremover. Som følge av dette har selskapet sett at de må tilpasse seg internt og trenger en mer fleksibel organisasjon med større fellesavdelinger og en fleksibel bruk av ressurser. Ansvarlig redaktør forklarer det slik:



*”Det største motivet var at vi så at vi ikke lengre kunne drive som vi gjorde og at det ikke var effektivt. At vi var nødt å legg kortene på nytt. Det å kutte x millioner i kost er egentlig ganske enkelt, for vi bruker masse masse millioner på å lage redaksjonelt innhold, så vi kunne bare lagt alt utover og så brukt saken og tatt litt her og litt der. Da hadde vi klart å summere det til x millioner, men da ville resultatene blitt mye dårligere. Det her er en måte å gjøre det på som tar godt vare på de som kjøper bladet, som gjør at de får den kvaliteten som de skal ha.”*

## **5.2.2 Delspørsmål 2**

### **5.2.2.1 Organisatoriske grenser og bakgrunn for bruk av ulike tilknytningsformer**

#### **Fast ansatte**

Selskapet legger vekt på å inneha kompetanse knyttet til viktige områder i innholdsproduksjon, samt en god breddekompetanse. På bakgrunnen av dette fremhever de det som viktig å ha en base av fast ansatte internt. De som er fast ansatte innehar derfor kunnskap og spisskompetanse som anses som spesielt viktig for selskapet å besitte internt. Intervjuobjektene viser til at den største delen av arbeidskraften de benytter seg av er fast ansatte. Måten de fast ansatte er organisert i en intern ressurspool, muliggjør likevel en fleksibel bruk av disse ved at de kan jobbe på tvers av selskapets produkter. Samtidig fremkommer det at den nye måten å organisere seg på i stor grad åpner for en utstrakt bruk av eksterne tilknytningsformer. Bakgrunnen for at selskapet ønsker å åpne for dette, er muligheten til å innhente innhold de ikke har kompetanse til å produsere internt eller dersom innhold kan produseres mer effektivt av eksterne innholdsleverandører. HR- og kommunikasjonssjef forklarer dette slik:

*“Når en målgruppe blir en person, som den blir i den digitale verden, og ikke en omkrets på mange mennesker, så kan du ikke sitte å dekke så mange interesseområder med faste ansatte. Så da handler det om at man skal organisere faste ansatte rundt det som er det viktigste kjerne av kompetansen din, og så skal du ha en fleksibilitet i forhold til alt det andre som gjør at du til en hver tid skal kunne hente det stoffet som er viktig.”*

### **Midlertidig ansatte**

Midlertidig ansatte brukes i tilknytning til ulike prosjekter. De midlertidig ansatte har definerte oppgaver som enten avsluttes når prosjektet er ferdig, eller som resulterer i fast ansettelse om prosjektet viser seg å være en suksess. Bakgrunnen for bruk av midlertidig ansatte i selskapet er således å kunne opprette nye produkter for å se hvorvidt dette får en god respons i markedet, uten å skape forpliktelser til videre drift ved å ansette den aktuelle arbeidskraften. Selskapet bruker også eksterne vikarer til å dekke ekstra press ved stor etterspørsel eller ved ferieavvikling og sykdom.

### **Frilansere og eksterne innholdsbyråer**

Selskapet viser til at de alltid har benyttet seg av frilansere i tillegg til fast ansatte for å skape redaksjonelt innhold. Bakgrunnen for dette er et behov for spisskompetanse. Den økte bruken av frilansere etter omstruktureringen forklares med utgangspunkt i at selskapet opplever et skift i måten de må produsere innhold for å møte kundenes behov. Et resultat av dette er at selskapet fremover vil kjøpe mer innhold fra frilansere og eksterne innholdsbyråer, og dermed redusere den interne produksjonen. Fordelen med dette er at selskapet ikke trenger å forholde seg til ansatte internt, de behøver kun å forholde seg til leveransen av bestilt innhold.

Selskapet har i tillegg avtaler med et flertall byråer som leverer innhold på bestilling. Det er ulike byråer som er gode innenfor ulike fagområder, og avtalene er regulert ut fra volum. Selskapet fremhever at en bruk av slike innholdsbyråer er noe som i økende grad benyttes. En implikasjon av den nye organiseringen er at det blir mindre relevant for redaktøren om personen som produserer innhold er fast ansatt internt eller er en ekstern innholdsleverandør. Det er hva slags innsikt redaksjonen trenger for å sette sammen det aktuelle produktet som står i fokus. HR- og kommunikasjonssjef utdyper dette slik:

*“Vi kan ikke til en hver tid ha journalister internt som dekker alle mulige potensielle fagområder. Slik at de som sitter i redaksjonene må ha muligheten til å se hva de er interessert i og si: ok, da må vi få det kjapt opp og gå. Om det leveres fra en intern journalistavdeling, eller om det leveres av eksterne det er for så vidt ikke så viktig. Det viktige er innsikten og hva vi trenger.”*

### **Avveining mellom intern og ekstern arbeidskraft**

Intervjuobjektene fremhever at det blir viktigere for selskapet å ha en redaksjon som har innsikt i hva kundenes behov er. Motivet for dette synes å være at redaksjonen raskt kan gå til den interne ressurspoolen eller en ekstern tilbyder og få akkurat det innholdet de trenger. Det er derfor opp til redaktøren å bestemme fordelingen mellom bruk av interne og eksterne ressurser. Redaktørene vet hvem som sitter i ressurspoolen og hvilken kompetanse som ligger der, i tillegg til at de vet hva det koster å produsere innholdet både internt og eksternt. Dersom redaktøren mener den interne ressurspoolen kan produsere innholdet bedre og til en lavere pris, så bestilles det derfra. Den nye organiseringen legger derfor i større grad til rette for å til en hver tid foreta et reelt valg mellom fast ansatte og frilansere når det gjelder innholdsproduksjon. Strategi- og forretningsutvikler fremhever at det kun skal fokuseres på sluttbrukeren og kvaliteten, og avhengig av dette bestemmes det om stoffet skal skaffes internt eller eksternt. Dette kan potensielt føre til at den interne ressurspoolen blir overflødig dersom ekstern arbeidskraft alltid foretrekkes: *”Hvis alle redaktørene finner ut at det er best å kjøpe alt stoff eksternt, så er det per definisjon ikke bruk for den interne reporterpoolen våres.”*

På bakgrunn av dette vil det være viktig for den interne ressurspoolen å opprettholde et høyt nivå på innhold som leveres. Det skapes dermed en form for konkurranse mellom den interne ressurspoolen og de eksterne tilbyderne. Den nye organiseringen bidrar derfor til å fremme effektivitet hos fast ansatte gjennom en slik konkurranseutsettelse. Selskapet fremhever at den interne ressurspoolen består av effektive og konkurransedyktige medarbeidere, og at slik konkurranse dermed kan være positivt for å utnytte selskapets ressurser på best mulig måte. Strategi- og forretningsutvikler utdyper dette ved å vise til at journalistene ønsker å produsere innhold fremfor å vente på en bestilling, noe som bidrar til konkurranse innad i ressurspoolen. I tillegg blir ikke frilanserne bare hentet inn ved behov, de henvender seg også til selskapet for å tilby innhold, noe som forsterker konkurranseaspektet.

Ved at selskapet har gått fra å ha en organisering som har bundet opp mye ressurser i fast ansatte, har selskapet nå blitt mer fleksibelt med tanke på muligheten til å kjøpe arbeidskraft eksternt. Dette innebærer også at selskapet har færre faste kostnader, og heller mer variable kostnader. Selskapet opererer også med budsjetter knyttet til enkeltredaksjoner på mengden innhold som kan kjøpes eksternt. Disse budsjettene er imidlertid dynamiske, da lite kjøp eksternt vil resultere i et mindre budsjett for slike kjøp og større andeler interne ressurser

tildelt. Dersom en redaksjon bruker lite interne ressurser, vil de på samme måte få tildelt et større budsjett til eksterne kjøp.

I selskapets beslutninger tilknyttet hvorvidt det er intern eller ekstern arbeidskraft som skal produsere innhold, er det ikke kostnaden som vektlegges i størst grad. På bakgrunn av besparelser knyttet til pensjon og arbeidsgiveravgift vil det være mindre kostbart for selskapet å kjøpe innhold av frilansere fremfor å ha en stor base fast ansatte. Likevel er det kvaliteten på innholdet som fremheves som viktigst for selskapet. Dersom selskapet innehar den aktuelle fagkompetansen som er nødvendig for å produsere innhold, vil denne benyttes. Dersom dette ikke er tilfellet, vil det aktuelle innholdet kjøpes eksternt uavhengig av kostnaden.

Det foreligger derimot en kostnad for selskapet i forbindelse med usikkerheten av å bruke ekstern arbeidskraft. Dette knyttes til usikkerheten vedrørende hvorvidt innholdet leveres i tide og hva slags innhold som leveres. Samtidig fremheves det at det er enklere å stille tydelige krav til tidsfrister og kvalitet til eksterne innholdsleverandører, da en konsekvens av at disse ikke overholdes vil være at selskapet ikke lenger vil benytte seg av den aktuelle innholdsleverandøren. Usikkerheten gjør seg i mindre grad gjeldende ved bruk av fast ansatte i den interne ressurspoolen, men det er vanskeligere å iverksette slike konsekvenser dersom vedkommende ikke oppfyller de ønskede krav og tidsfrister til det aktuelle innholdet. Denne usikkerheten gjør at kostnadsaspektet ved å bruke frilansere er komplekst. Motivet for å benytte seg av frilansere er således ikke bare begrunnet med kostnadsbesparelser, og dette vil derfor ikke være utslagsgivende for selskapet ved valg av tilknytningsform. Tilgang og kvalitet knyttet til ønsket innhold fremheves som det mest relevante i tilknytning til dette, da dette vil bidra til at selskapet kan skape gode produkter som markedet etterspør. Ansvarlig redaktør forklarer dette slik:

*”..det er ikke snakk om at vi skal spare x antall millioner, selv om det er en konsekvens av det, men det det er snakk om er at det er en annen måte å lage blad på og som vi tror på at gir oss bedre kvalitet og til en rimeligere penge.”*

Selskapet fremhever at en utfordring knyttet til å kjøpe innhold fra eksterne leverandører, er at disse ikke kjenner til alle egenskaper ved produktene selskapet produserer. Innhold som produseres vil derfor kunne ha en annen vinkling enn det som er normalen i det aktuelle produktet. Ved at redaktørene er tydelig i bestillingen, vil dette til en viss grad kunne unngås.

Strategi- og forretningsutvikler påpeker at det er to aspekter som gjør seg særlig gjeldende vedrørende avveiningen mellom å bestille internt eller eksternt; best kvalitet til best pris, og enkelheten knyttet til bestillingen. Får redaktøren best kvalitet av en ekstern innholdsleverandør, men det er mye dyrere enn å produsere det aktuelle innholdet internt, må det eksempelvis vurderes hvor mye kvalitet hver krone gir.

### *5.2.2.2 Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer*

#### **Fleksibilitet og skalerbarhet**

Samtlige respondenter i selskapet påpekte gjentatte ganger at bakgrunnen for organiseringen, som også åpner opp for en kombinasjon av fast ansatte og ekstern arbeidskraft, er å oppnå et fleksibelt og skalerbart selskap. Utgangspunktet for dette er at en slik organisering muliggjør imøtekommelse av behov i markedet, samtidig som det innebærer at selskapet kan ha en lavere fast kostnadsbase gjennom å ikke ansette all kompetanse de har behov for internt. Tilpasningene i intern organisering baserer seg derfor på å skape en mindre organisasjon som har mulighet til å benytte løsere tilknytninger til ekstern arbeidskraft for å tilpasse seg behov i markedet og skalere seg etter dette. Selskapet påpeker at deres kunder er kravstore, og for å møte deres krav, vil fleksibilitet være nødvendig for å kunne møte spesifikke og stadig skiftende behov. Dette danner bakgrunnen for en ustrakt bruk av frilansere og eksterne innholdsleverandører. Samtidig er dette også årsaken til måten selskapet organiserer fast ansatte i en ressurspool for fleksibel bruk av arbeidskraft på tvers av produkter.

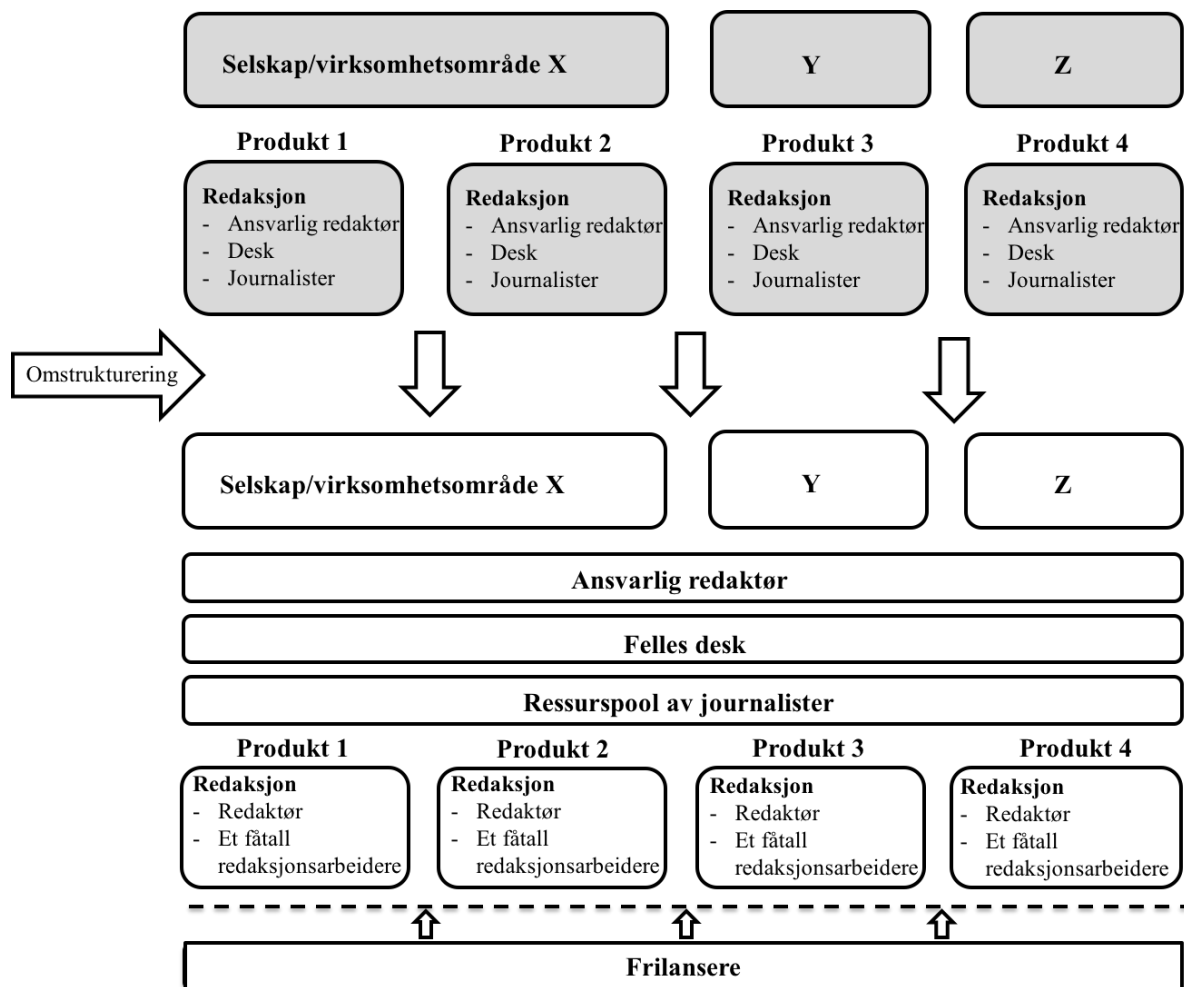
Ved å ha en organisering som tillater en fleksibel tilnærming til arbeidskraft både internt og eksternt, blir det enklere for selskapet å tilpasse seg endrede behov i markedet så snart de synliggjøres. Eksempelvis vil de kunne starte opp og legge ned nye produkter raskt, eller sette i gang produksjon av innhold som etterspørres i markedet. Dette muliggjøres gjennom at redaksjonene har en utvidet innsikt i målgruppen, slik at de til en hver tid vet hva de må produsere av innhold og produkter. Ansvarlig redaktør forteller at tanken bak fleksibiliteten, er å raskere kunne finne personer som kan produsere innhold innen et område den interne ressurspoolen ikke umiddelbart har kompetanse til. Dette fremstår som et enklere og mer fleksibelt alternativ til å bemanne opp den interne ressurspoolen slik at den innehar all nødvendig kompetanse, da det senere kan vise seg at denne kompetansen i fremtiden ikke lenger er relevant. Bakgrunnen for slik selskapet nå har valgt å organisere seg og bemanne på,

kan sies å være vanskeligheten knyttet til å ha kunnskap om hva slags kompetanse som vil være nødvendig i fremtiden.

Ansvarlig redaktør viser til at måten de nå er organisert på er særlig effektiv dersom det skulle oppstå sykdom internt, da det vil være enklere å flytte ansatte på tvers av selskapet. Selskapet vil på bakgrunn av den nye organiseringen kunne ha et større fokus på god innholdsproduksjon, og mindre fokus på en fullstendig bemanning.

### 5.3 Sentrale tilpasninger i mediehusene

Nedenfor presenteres en felles figur for begge mediehusene som illustrerer ulike tilpasninger som har blitt foretatt i intern organisering og bemanning på selskapsnivå. Figuren er ikke fullstendig beskrivende, men trekker frem endringene vi anser som mest sentrale. I neste delkapittel vil samtlige funn oppsummeres i en tabell.



Figur 10: Sentrale tilpasninger i mediehusene.

## 5.4 Oppsummerende tabell over funn

Begge mediehusene har opprettet en fellesdesk på selskapsnivå, og begge har en fleksibel organisering av journalister internt. Et ytterligere fellestrekk er hvordan journalistene leverer innhold til alle selskapets produkter. I tillegg benytter begge mediehusene vikariater for å dekke fravær, og i selskap B brukes også midlertidig ansatte i prosjekter. Den største forskjellen mellom mediehusene er hvordan selskap B sin interne organisering legger til rette for bruk av ekstern arbeidskraft gjennom et internt marked mellom ressurspoolen og de ulike produktene. Redaktøren foretar et reelt valg mellom intern og ekstern arbeidskraft, noe som bidrar til utstrakt bruk av frilansere i selskap B. Videre er den interne organiseringen av journalistene mer fleksibel i selskap B, gjennom én ressurspool fremfor tre separate på selskapsnivå i konsern A. Nedenfor presenteres en tabell som gir en kort oppsummering av presenterte funn.

|   | <b>Konsern A</b>   | <b>Selskap B</b>  |
|---|--|---|
| <b>Konsernnivå</b>                                    |  |   |
| Fellesfunksjoner                                      | Felles teknologienhet.   | Ikke relevant.  |
| Strukturelle endringer                                | Mindre autonome datterselskaper.<br>Flere beslutninger sentralt.   | Ikke relevant.  |
| <b>Selskapsnivå</b>                                   |  |   |
| Fellesfunksjoner                                      | Felles desk.   | Felles desk.  |
| Organisering av redaksjoner                           | Ikke funnet.   | Færre ansatte i hver redaksjon. Redaktørens rolle er en bestiller av innhold, da innhold ikke produseres internt i redaksjonene.  |
| Organisering av journalister internt                  | Primært fast ansatte. Tre store avdelinger med arbeidskraft inndelt etter tempoet i nyhetsbildet.  | Primært fast ansatte. Journalistene organisert i én stor intern ressurspool som muliggjør fleksibel bruk av fast ansatte.   |
| Løserer tilknytning mellom ansatte og enkeltprodukter | Journalistene leverer arbeidskraft på tvers av alle selskapets produkter.  | Journalistene leverer arbeidskraft på tvers av alle selskapets produkter.   |
| Internt marked mellom ressurspool og produkter        | Mindre tydelige leveranser internt. Åpner i mindre grad opp for bruk av ekstern arbeidskraft.  | Tydelig leverandør-kunde forhold mellom interne enheter. Åpner opp for utstrakt bruk av ekstern arbeidskraft.   |
| Motiv for tilpasning av intern organisering           | Fleksibilitet. Oppnå en endringsdyktig struktur. Effektiv bruk av ressurser. Stordriftsfordeler. Samdriftsfordeler.  | Fleksibilitet og skalerbarhet. Evne til å omstrukturere seg raskt for å møte kundebehov. Effektiv bruk av ressurser. Stordriftsfordeler. Samdriftsfordeler.   |
| Midlertidig ansatte og vikariater                     | Brukes i noen grad.  | Brukes i noen grad.   |
| Bruk av frilansere                                    | Brukes i noen grad ved behov for tilgang på spisskompetanse.   | Utstrakt bruk for å få best mulig kvalitet og tilgang på spisskompetanse.   |
| Bakgrunn for bruk av ulike tilknytningsformer         | Midlertidig ansatte og vikariater: dekke fravær ved sykdom og permisjoner.<br><br>Frilansere: Tilgang på spisskompetanse og dekke hendelser på andre geografiske lokasjoner.<br><br>Fast ansatte: Bevare intern kultur i innholdsproduksjon. | Midlertidig ansatte: Vikariater ved høy etterspørsel og sykdom. Midlertidig ansatte i prosjekter.<br><br>Frilansere: Tilgang på spisskompetanse og innhold av høy kvalitet.<br><br>Fast ansatte: Bevare kompetanse som er viktig for selskapet internt. |



## 6. Diskusjon

### 6.1 Innledning

For å få større innsikt i hvordan mediehus tilpasser intern organisering og tar i bruk ulike tilknytningsformer som følge av eksterne strukturendringer i mediebransjen, vil vi i dette kapitlet samlet drøfte utvalgte funn fra våre to case i lys av eksisterende teori. Diskusjonen vil således gi en god indikasjon på hva som ligger til grunn for en slik tilpasning, og hvordan intern organisering henger sammen med bruk av ulike tilknytningsformer. Det vil være hensiktsmessig å se funnene i lys av eksisterende teori for å studere hvorvidt tilpasningene i intern struktur og bemanningsløsningene som benyttes, kan forklares med utgangspunkt i dette eller hvorvidt disse løsningene fremstår som nye måter å organisere og bemanne på. På denne måten vil diskusjonen kunne bidra med ny innsikt.

### 6.2 Delspørsmål 1

#### 6.2.1 Fellesfunksjoner

Både mediehus A og B foretar tilpasninger i intern organisering, spesielt med tanke på opprettelse av fellesavdelinger. Konsern A har organisert enkelte av sine funksjoner i fellesavdelinger i en slags matriseorganisering som leverer tjenester på tvers av konsernet. Bakgrunnen for dette kan forklares i et ønske om å oppnå stordriftsfordeler. Likevel er det fortsatt faste rammer rundt hvert datterselskap i konsernet, noe som fører til at det er begrensninger knyttet til hvor mye som deles på tvers av konsernet. Dette kan forklares med utgangspunkt i at det fortsatt er et behov for autonomi i hvert enkelt datterselskap.

Selskap B har også organisert seg i en form for matrise, der fellesfunksjoner deles på tvers av hele selskapet og selskapets ulike produkter. Selskapet har dannet større redaksjoner med færre ansatte, slått sammen virksomhetsområder og opprettet felles funksjonsavdelinger på tvers av selskapet inkludert en samling av ansatte i en ressurspool. En slik intern ressurspool fører blant annet til at det vil være mulig for selskapet å dekke ekstra behov i perioder med økt etterspørsel, uten å nødvendigvis hente inn ekstern arbeidskraft. Ved å dele ressurser fra

ressurspoolen på tvers av markedsenheter organisert etter produkter, kan selskapet allokere ressurser dit der er behov. En slik ressursallokering skaper en fleksibilitet for selskapet, noe som igjen gjør selskapet forberedt på å møte eksterne endringer i bransjen med tanke på skiftende kundebehov. Daft et al. (2014) underbygger at det er hensiktsmessig å organisere seg i en slik matrise dersom det er et press på å dele ressurser på tvers av produktlinjer. I tillegg støttes dette av Galbraiths (2009) funn om at en slik organisering muliggjør en deling av spesialiserte og kostbare ressurser. Dette er noe som gjør seg særlig gjeldene i mediehusene, da de fremhever at å inneha en stor base av fast ansatte er kostbart, men at måten de nå organiserer seg på muliggjør en deling av disse på tvers av selskap og produkter. Ressurspoolen i selskap B vil videre drøftes under punkt 6.2.3.

Økt effektivitet gjennom å samle funksjoner representerer et motiv for omstruktureringer, på bakgrunn av at det oppnås både stordrifts- og samdriftsfordeler. Utgangspunktet for dette er at mediehusene har et behov for å produsere like mye, men med færre ressurser. Samdriftsfordeler oppnås i begge mediehusene på selskapsnivå gjennom en felles desk, der det produseres et bredt spekter av produkter gjennom å benytte de samme prosessene. Vi finner at samdriftsfordelen i selskap B blir særlig viktig i deres ressurspool, da de ikke vil trenge en like stor bemanning som før ved at journalistene vil kunne produsere et bredt spekter av innhold gjennom å ta i bruk de samme prosessene. Ved å samle fellesfunksjoner i større enheter blir også stordriftsfordelene fremtredende i begge mediehusene. Stordriftsfordeler oppnås gjennom drift i større skala på tvers av konsernet, og en slik organisering fører til at mediehusene kan unngå dobbeltarbeid gjennom at like prosesser er samlet.

Konsern A samler tekniske avdelinger på tvers av konsernet, og oppnår dermed stordriftsfordeler knyttet til å utføre liknende oppgaver innen teknologi samlet. Til tross for at datterselskaper i konsern A har et behov for autonomi, vil muligheten til å oppnå stordriftsfordeler gjennom å samle slike funksjoner være viktigere for konsernet. Dette kan være en forklaring på at konsernet balanserer behovet for en viss grad av autonomi med behovet for effektivitet gjennom fellesfunksjoner. Et fokus på kundebehov ivaretas i datterselskapet i konsern A gjennom en fleksibel organisering i tre avdelinger etter tempoet i nyhetsbildet, ved at ulike typer innhold leveres til de ulike medieproduktene for å produsere et produkt av høy kvalitet.

Forklaringen på at mediehusene er avhengige av å fokusere på stordriftsfordeler, er at det stilles høye krav til effektivitet og fleksibilitet for å være en konkurransedyktig aktør i en dynamisk bransje. Bakgrunnen for dette er reduserte inntekter som et resultat av skiftende preferanser hos kundene, og tøffere konkurranse om annonsekronene i markedet. En forklaring på at mediehusene likevel opprettholder et sterkt fokus på kunnskap om deres produkters målgruppe, er at det også er vesentlig å kunne levere gode produkter som kundene etterspør. Således finner vi at mediehusene balanserer effektivitet og et sterkt kundefokus. Videre vil en slik kunnskap være nødvendig for å raskt kunne reagere på endringer i målgruppens preferanser. Et ønske om å oppnå et simultant fokus på effektivitet og kundefokus kan dermed se ut til å ligge bak en slik organisering. I henhold til Hatch & Cunliffe (2013) og Daft et al. (2014) er det nettopp en slik kombinerings av effektiviteten ved en funksjonsbasert struktur, og fleksibiliteten og reaksjonsevnen til en markedsbasert inndeling som er formålet med en matriseorganisering. Et todelt fokus gjør seg spesielt gjeldende i selskap B, da de skaper et tydelig skille mellom avdelinger som leverer ressurser og avdelinger som har et fokus på kundebehov.

Mediehusene i denne studien opererer i en bransje som er preget av stadige endringer, spesielt med tanke på kundebehov. Dette samsvarer med en av de aktuelle betingelsene for å organisere seg i en matrise i henhold til Daft et al. (2010), og dette fremstår således som et relevant motiv for valget av en slik organisering. Mediehusene må tilpasse seg hurtig for å følge bransjen, og måten de nå organiserer seg på kan derfor sees på som en tilpasning for å oppnå økt samarbeid for å møte disse behovene. De ulike avdelingene internt er svært avhengige av hverandre for å kunne produsere og levere et komplett produkt, og behovet for samarbeid gjør seg derfor gjeldende i begge mediehus. Ved å omorganisere seg til å jobbe i større avdelinger og dele ressurser på tvers, fremheves viktigheten av et samarbeid for å hurtig kunne respondere på skiftende kundebehov. Uten et slikt samspill, vil avhengigheten mellom de interne avdelingene potensielt kunne hemme en slik hurtig respons. En forklaring på hvorfor mediehusene jobber aktivt med å opprettholde et godt samarbeid på tvers av avdelinger er nettopp for å unngå dette.

En forklaring på måten de to mediehusene har organisert seg på, kan være hvordan en matriseorganisering åpner opp for kommunikasjon og deling av informasjon på tvers av huset. Dette innebærer både god kommunikasjon på tvers av avdelinger, men også god kommunikasjon innad i de ulike avdelingene. Ved å samarbeide godt, vil flyten av

kommunikasjon gjøre at mediehusene på en mer effektiv måte skaper produkter og unngår misforståelser som kan hemme produksjonsprosesser. Ved god kommunikasjon innad i avdelingene, vil mediehusene unngå dobbeltarbeid ved at medarbeiderne er tydelig på hvem som gjør hva og når. En større grad av samarbeidskompetanse gjør at det blir enklere for mediehusene å håndtere endring og takle nye utfordringer, noe som underbygger hvorfor mediehusene vektlegger samarbeid og god kommunikasjon.

## **6.2.2 Endring i redaksjonene**

Med utgangspunkt i at kundebehov i mediebransjen endres raskt, er det nødvendig at mediehusene organiserer seg etter disse behovene. Et resultat av dette er at organiseringen i mediehusene må være mer fleksibel. På bakgrunn av dette velger begge mediehusene å foreta tilpasninger i intern organisering, og dette gjør seg særlig gjeldende i selskap B gjennom større endringer på redaksjonelt nivå.

### **Tilpasning til behov i markedet**

Selskap B har redusert antall redaksjoner og antall ansatte i disse innenfor de ulike virksomhetsområdene. Et sterkt kundefokus ivaretas gjennom disse redaksjonene ved at ansatte i redaksjonen kun har i oppgave å vite hva den aktuelle målgruppen etterspør, og være oppmerksom på endringer i disse preferansene. Ved at hver redaksjon har et sterkt fokus på en aktuell målgruppe, kan det også se ut til at selskap B har mulighet til å respondere raskt på ulike behov i markedet. Gjennom å ta med aktuelle trender og relevante temaer i de ulike produktene, kan selskapet tilby produkter som etterspørres i markedet. På denne måten får selskapet en nærhet til markedet, og klarer dermed å gjenspeile behovet i markedet på en rask og gjennomførbar måte.

Ved at hver redaksjon er liten og består av et fåtall fast ansatte, er det således enkelt for selskapet å omstrukturere ved behov. En forklaringen på hvorfor selskapet oppretter mindre redaksjoner, er at dette gir dem mulighet til å starte opp nye produkter raskt dersom markedet etterspør dette. Samtidig som dette bidrar til at det blir enkelt å legge ned produkter og tilknyttede redaksjoner som ikke fungerer. Ved at selskapet deler ressurser internt forenkles slike tilpasninger i produkter og redaksjoner, da selskapet enkelt kan bemanne opp til å produsere nytt innhold til et produkt eller bemanne ned dersom det ikke lenger vil være behov

for å produsere et gitt produkt. Ved å ha mindre redaksjoner blir selskapet således mer rustet til å raskere kunne tilpasse seg behov i markedet. Dette samsvarer med Colbjørnsens (1995) speilbildeprinsipp.

### **Redaktørens rolle**

Etter omorganiseringen i selskap B vil hver redaksjon ha én redaktør som har ansvar for at den aktuelle redaksjonen leverer på sitt fagområde. Denne redaktøren er en kompromissløs bestiller med tanke på å bestille innhold internt eller eksternt, i motsetning til tidligere da alt innhold til produktet ble produsert innad i redaksjonen. Vedkommende skal vite hva behovet i det aktuelle markedet er, og foreta bestillinger av innhold basert på denne innsikten. En forklaring på at redaktøren har blitt tildelt en slik rolle, er at fokus i redaksjonene skal ligge på sluttbrukeren og kvalitet, ikke på hvem som produserer innholdet. Et fokus på kundebehov underbygges av at kundene i mediebransjen har høye krav til innhold og produkter, samtidig som disse kravene endres raskt. Måten selskapet organiserer redaksjonene på og hvordan redaktørene innad i disse skal opptre, samsvarer med Colbjørnsens (1995) markedsmatrise der markedsenhetene er organisert med få ledere og etter kundesegment, og at beslutninger desentraliseres til de avdelingene som har direkte kundekontakt.

### **6.2.3 Ressurspool**

Selskap B har i omstruktureringen opprettet en felles avdeling der de har samlet alle journalister i selskapet, noe som således kan defineres som en ressurspool. Bakgrunnen for en slik organisering er å samlokalisere ressurser slik at disse effektivt kan deles. Ved at selskapet har samlet journalister med både spiss- og breddekompetanse, kan de effektivt utnytte denne kompetansen både til å produsere spesialinnhold til produktene samt levere generelt innhold på tvers av selskapets produkter gjennom journalistenes allsidighet. Dette fører således til at de ansatte i ressurspoolen er knyttet til flere ulike produkter, der de tidligere hadde tilhørighet til ett produkt. På bakgrunn av dette kan de ansatte i ressurspoolen sees på som interne leverandører av innhold. På denne måten oppnår selskap B en mulighet til å dele ressurser på tvers av avdelinger.

Ved at selskap B benytter den interne ressurspoolen til å allokere ressurser på tvers av de ulike produktene etter behov, oppnår de en fleksibilitet med tanke på å flytte ansatte mellom

oppgaver og aktiviteter. Dette funnet støttes av Nesheim & Rørvik (2011) som viser til at en intern ressurspool vil øke fleksibiliteten i bedriften ved å ha muligheten til å flytte ansatte internt. Dette gjør seg gjeldende ved at selskapet blant annet kan finne riktig journalist til riktig oppgave på en mer effektiv måte. Å kunne flytte ansatte internt, er således et motiv for selskap B når de organiserer avdelinger i selskapet i større avdelinger og fellesavdelinger. Dette trekker derfor i retning av at selskap B vektlegger funksjonell fleksibilitet (Nesheim, 2004).

I Konsern A har datterselskapet organisert journalistene i tre ressurspooler. Tidligere var journalistene organisert ut fra fagområder, noe som innebar et stort antall avdelinger av journalister. Ved at de nå organiserer journalistene i tre større avdelinger har de større fleksibilitet med tanke på hvem som produserer innhold innen ulike fagområder. På samme måte som før omstruktureringen, leverer alle journalistene til alle selskapets produkter. Likevel fører den nye organiseringen til en større fleksibilitet ved å kunne dele ressurser innad i hver av de tre avdelingene, samt oppnå en bredde i fagkompetanse som gjør det enklere for hver enkelt journalist å kunne levere innhold til flere produkter. Denne bruken av en intern ressurspool fungerer som et effektivt virkemiddel i markedsmatrisen, på samme måte som Worren (2012) skisserer at en intern ressurspool vil kunne bidra til å dele menneskelige ressurser på tvers av selskapet.

### **Ansvar og autoritet**

I en matrisestruktur kan det skapes tvetydighet med tanke på hvem som har ansvar og autoritet (Sy & D'Annunzio, 2005). Selskap B unngår imidlertid slik tvetydighet ved å benytte seg av en markedsmatrise. Medarbeiderne i selskapet er knyttet til én avdeling, som vil si at de enten er knyttet til en funksjonsbasert enhet eller en markedsbasert enhet. Dette fører således til at medarbeiderne bare forholder seg til én leder, noe som skaper tydelige rammer for medarbeideren. Likevel gjør slike problemer seg i noen grad gjeldende, da medarbeiderne i mediehusene fortsatt har tilknytning til et produkt. På denne måten kan det oppstå motstridende målsettinger. Dette unngår begge mediehusene ved at journalistene i ressurspoolene ikke er tilknyttet ett produkt, men heller leverer innhold på tvers av produktene. På en annen side kan medarbeiderne føle en sterk tilknytning til det produktet de jobbet med tidligere. I selskap B identifiserer flere av medarbeiderne seg med enkeltprodukter, noe som kan føre til at de mister profesjonaliteten og vurderingsevnen rundt dette produktet. Denne stoltheten til produkter kan videre hemme markedsmatrisen gjennom lavere

effektivitet, da medarbeideren vil vektlegge dette produktet mer enn andre. Dette kan dermed potensielt minke kvaliteten på andre produkter. Et interessant funn er at dette ikke gjør seg gjeldende, da kvaliteten på produktene opprettholder samme standard etter omstruktureringen. En forklaring på dette kan være at mediehusene prøver å oppnå en tilhørighet blant de ansatte til mediehuset som helhet, fremfor en tilknytning til enkeltprodukter.

Datterselskapet i konsern A organiserer seg i større og færre avdelinger, noe som fører til at det vil være færre ledere for medarbeiderne å forholde seg til. Lederen for ressurspoolen i datterselskapet har ansvar for personaloppfølging og allokering til en viss grad ressursene fra poolen til ulike produkter. I selskap B derimot, sitter ressurspoolens leder med ansvar for kompetanseutvikling og samspill, ikke allokering av ressurser. Bakgrunnen for å samle medarbeiderne i ressurspooler med én leder, er at utfordringer knyttet til ansvar og autoritet minker. Slike utfordringer reduseres også i selskap B ved at redaktøren plasserer bestillinger direkte til ressurspoolen, ikke via ressurspoolens leder. Dette kan indikere at det ikke foreligger uklarheter med tanke på roller og ansvar i mediehusenes ressurspooler, da medarbeiderne i ressurspoolene ikke forholder seg til to ledere.

Vi finner at det i selskap B foreligger direkte kommunikasjon mellom redaksjonene og ressurspoolen. Dette bidrar til en mer effektiv ressursallokering og fleksibilitet ved å eliminere ledd i bestillingsrekken. Worren (2008) peker imidlertid på at interne ressurspooler ofte fungerer slik at ressurser blir fordelt basert på ledelsens forespørsler. Dette samsvarer i noen grad med datterselskapet i konsern A, der ressurspoolens leder kan allokere ressursene. På den andre siden har selskap B i stor grad direkte kommunikasjon inn til ressurspoolen og ikke via leder. Dette tyder på at det ikke nødvendigvis trenger å være et ekstra ledd, en leder, som allokere ressurser for at dette skal være en effektiv prosess og utnyttelse av ressurser på tvers av avdelinger.

### **Kompetanse i ressurspoolen**

For å avgjøre hvilke medarbeidere som skulle være tilknyttet ressurspoolen, utførte selskap B en kartleggingsprosess. Kartleggingsprosessen tok utgangspunkt i hvilke fagområder som var nødvendige for selskapet å inneha internt, på bakgrunn av at dette ikke kunne dekkes gjennom bruk av ekstern arbeidskraft. En forklaring på en slik kartleggingsprosess er at selskapet måtte klargjøre hva slags kompetanse de er spesielt avhengige av for å levere gode produkter, og hva slags kompetanse de enklere kan innhente gjennom eksterne tilknytningsformer. Dette

samsvarer med Worren (2008) sine argumenter om at medarbeiderne og kompetansen i ressurspoolen må være i tråd med selskapets fremtidige behov.

På bakgrunn av at noen typer kompetanse vanskelig kan hentes inn gjennom eksterne tilknytningsformer, har selskapet beholdt slik kompetanse internt. Dette er viktig for selskapet, da slik kompetanse bidrar til innholdsproduksjon, noe som kan regnes som selskapets kjernevirksomhet. Det blir dermed desto viktigere å bevare slik kompetanse internt. Ved at selskapet også innehar breddekompetanse i ressurspoolen, åpner de for muligheter til arbeid på tvers av fagområder i større grad. Dette fører til at ressurspoolen er mer fleksibel ved at alle redaksjonene får levert innhold fra samme ressurspool. Dette illustreres gjennom et eksempel, der produsert innhold innen ett tema kan benyttes på tvers av selskapets produkter. Slikt innhold vil kunne vinkles ulikt og dermed benyttes i ulike produkter, noe som bidrar til en effektiv utnyttelse av produsert innhold.

### *6.2.3.1 Internt marked*

Selskap B skiller seg fra datterselskapet i konsern A ved at selskapets nye organisering innebærer et tydelig leverandør-kunde forhold mellom den interne ressurspoolen og selskapets produktenheter. Bakgrunnen for dette er at det foretas direkte bestillinger og påfølgende leveringer til og fra ressurspoolen. Samtidig åpner dette opp for bruk av ekstern arbeidskraft ved at redaktørene foretar et valg mellom å bruke intern eller ekstern arbeidskraft. Ved at redaktøren fungerer som en kompromissløs bestiller av innhold, tar selskapet i bruk eksterne tilknytningsformer i økende grad. En slik struktur kan relateres det interne markedet som dannes mellom ulike enheter slik den beskrives i teori om markedsmatrisen (Colbjørnsen, 1995). En forklaring på at selskapet har valgt en slik organisering, er effektiviteten som oppnås ved at det interne markedet åpner opp for bruk av eksterne tilknytningsformer. Internt ansatte i ressurspoolen blir på denne måten konkurranseutsatt, noe som bidrar til at de er avhengige av å prestere for å få produsere innhold. Dette bidrar til en effektiv produksjon av innhold internt. En ytterligere forklaring på en slik organisering i selskap B, tar utgangspunkt i at den plasserer beslutningstakere nærmest markedet slik at det blir enklere å være oppdatert på hvilke behov de ulike målgruppene har. Ved at hver enkelt redaksjon oppnår høy grad av spesialisering på sin gitte målgruppe, blir det produsert innhold og produkter ut fra det som blir etterspurt i markedet.



Redaksjonene og de tilknyttede produktene i selskap B fungerer som markedsenheter. Ved at redaksjonene er tydelige på hva slags innhold de bestiller til sine produkter, klarer selskapet å oppnå et kombinert fokus på kundebehov og effektivitet i innholdsproduksjon i den interne ressurspoolen, som drøftet tidligere. Vi finner at selskapet gjennom godt samarbeid og koordinering internt, unngår at de ansatte i selskapets ressurspool har for stor distanse til produktet og de aktuelle kundebehovene. Dette avviker fra Worren (2012), som fremhever at intern fragmentering på bakgrunn av ulike fokus i enhetene nær markedet og de interne leverandørene er en utfordring knyttet til bruken av interne markeder. En interessant implikasjon er dermed hvordan selskap B unngår denne utfordringen gjennom samarbeid og koordinering.

## 6.3 Delspørsmål 2

### 6.3.1 Utstrakt bruk av alternativer til fast ansettelse

Vi finner at begge mediehusene i studien i størst grad benytter seg av arbeidskraft som er fast ansatt. En forklaring på dette som gjør seg gjeldende i selskap B, er at de fast ansatte bidrar til å bevare kompetanse internt innen ulike fagområder som er vanskelig å finne på det åpne markedet. Dette begrunnes med at kompetansen kan være av sjelden art, slik at det kun er et fåtall personer som sitter inne med en slik kompetanse, eller at disse personene allerede er tilknyttet et annet selskap. Begrunnelsen samsvarer med Atkinson (1984), som fremhever at fast ansettelse er fordelaktig for å beholde kompetanse innad i selskapet.

Både konsern A og selskap B benytter seg samtidig av eksterne tilknytningsformer, der dette er særlig utbredt i selskap B. Vi finner videre i noen grad bruk av midlertidig ansatte både i konsern A og selskap B. Frilansere benyttes i stor grad i selskap B, og i lite utstrakt grad i konsern A. Vi vil nå gå dypere inn på ulike aspekter og motiver knyttet til mediehusenes bruk av ulike tilknytningsformer.

Med utgangspunkt i at mediebransjen er svært dynamisk med skiftende preferanser hos målgruppene, argumenterer selskap B for at det er vanskelig å vite hva slags kompetanse de har behov for i fremtiden. På bakgrunn av dette er det vanskelig for selskapet å ansette rett kompetanse. Dette kan forklare hvorfor selskapet har et behov for å benytte frilansere og ikke

kan ansette all kompetanse internt. Selskap B fremhever at for stor andel fast ansatte kan hindre en god tilpasning til endrede behov i markedet. Vi finner også at en stor base av fast ansatte i datterselskapet i konsern A utgjør en risiko med tanke på at de kan sitte inne med kompetanse som ikke vil være relevant i fremtiden. Dette er i tråd med funn gjort av Argyres & Liebskind (2000), som viser til at faste ansettelser kan hindre bedrifters tilpasning til endrede markedsbetingelser. Dette kan bidra til å forklare hvorfor det er en økende trend å benytte frilansere hos begge mediehus.

I dynamiske omgivelser med skiftende kundepreferanser og endrede betingelser, slik mediebransjen representerer, rasjonaliserer Nesheim (2014) bruk av eksterne tilknytningsformer i kjernevirksomheten. En forklaring på bruken av slike tilknytningsformer hos mediehusene i studien kan derfor være at det er en nødvendighet for å være en konkurransedyktig aktør i bransjen. Endringstakten i bransjen kan karakteriseres som så høy at å hente inn ytterligere kompetanse gjennom frilansere ser ut til å være nødvendig. Bakgrunnen for dette er å opprettholde høy tilpasningsevne i mediehusene, slik at de ikke kun er avhengig av kompetansen de besitter internt. Bruken av frilansere kan dermed forstås som et bevisst tiltak for å opprettholde innovasjonsevne, og således bidra til å skape et konkurransefortrinn. Samtidig innebærer dette at frilansere kan anses som strategiske ressurser, og bruken av disse bryter dermed med ressursbasert teori som argumenterer for at bedrifter bør ansette strategiske ressurser (Barney, 1997).

Vi finner videre at mediehusene i denne studien benytter seg av frilansere for å produsere innhold. Innholdsproduksjon kan anses som kjernevirksomhet på selskapsnivå i begge mediehusene, noe som også understrekes av flere intervjuobjekter i studien. Et interessant aspekt ved bruken av frilansere er derfor at disse hyres inn nettopp for å produsere innhold for de aktuelle mediehusene, da dette strider mot Atkinson (1984) sin kjerne-periferi teori. Denne teorien fremhever at atypiske tilknytningsformer i hovedsak benyttes i bedriftens perifere arbeidsgruppe, men våre funn indikerer at frilansere i stor grad benyttes i mediehusenes kjernevirksomhet.

Begge mediehusene benytter seg av frilansere for å få tilgang til spisskompetanse de ikke besitter internt. Et motiv for denne bruken, som er særlig fremtredende i selskap B, er tilgang til kompetansen de behøver for å produsere relevant innhold. Frilansere benyttes dersom det ikke finnes ansatte internt som har denne kompetansen. Dette avviker fra Besanko et al.

(2013), som viser til at det er behovet for generell kompetanse som løses gjennom bruk av markedsbaserte kontrakter, slik en frilansavtale representerer. Vi finner at frilansere i stor grad bidrar med spisskompetanse i begge mediehusene, og dette samsvarer med funn av Nesheim et al. (2003) som finner at det ikke kun vil være generell kompetanse som kan innhentes gjennom atypiske tilknytningsformer.

Bruken av frilansere fører videre til at mediehusene raskt kan reagere på endringer i etterspørsel ved at de ikke må gjennom ansettelsesprosesser. Bakgrunnen for dette er at de enkelt kan bestille relevant innhold fra frilansere. På denne måten kan mediehusene hente inn kompetanse etter behov, og oppnår også på denne måten fleksibilitet. Dette er svært viktig for mediehusene, da de ikke har mulighet til å inneha spisskompetanse på alle fagområder internt.

Datterselskapet i konsern A fremhever at tilgangen til frilansere med spisskompetanse er en fordel for selskapet. Et interessant aspekt er likevel at datterselskapet stiller spørsmålsteget ved hvorvidt eksterne ansatte klarer å skrive på den måten som er kulturen i selskapet og om merkevaren til produktet således blir bevart. Dette kan være en forklaring på at datterselskapet i mindre grad benytter seg av frilansere. Mediehusenes bruk av frilansere samsvarer imidlertid med funn av Nesheim (2004), da en slik tilknytningsform bidrar til økt funksjonell fleksibilitet. Dette er med utgangspunkt i muligheten til å få tilgang på spisskompetanse det kun er behov for i en spesifikk situasjon eller tidsperiode.

Måten frilansere bidrar til at selskap B kan produsere et flertall produkter med godt innhold som er etterspurt av de ulike målgruppene, indikerer at frilansere i stor grad bidrar til å skape konkurransefordeler for selskapet. Dette avviker fra teori av Lepak & Snell (1999) som argumenterer for at aktiviteter som skaper konkurransefordeler bør utføres internt av fast ansatte. En mulig implikasjon av våre funn er således at det i mindre grad er nødvendig å knytte til seg alle ressurser som bidrar til konkurransefordeler gjennom faste ansettelser.

Et interessant funn er videre at mediehusene fremhever at kompetansen frilansere besitter og benytter i innholdsproduksjon er særlig verdifull og ofte genererer unik verdi. Frilanserne er ofte spesialister på spesifikke temaer, og innhold de produserer vil være svært viktige for kvaliteten på produktene mediehusene leverer. Ofte vil et produkt bestå av en stor andel innhold produsert av ulike frilansere, noe som underbygger at det som leveres av frilansere er av stor verdi. Selskap B fremhever at kompetansen de kjøper av frilansere gjennom å bestille

innhold kan sies å være av høy verdi og i flere tilfeller vil denne også kunne sies å være unik. Dette underbygges også av funn i datterselskapet i konsern A. Bakgrunnen for dette er at unikheten vil være et svært relevant argument for å kjøpe det aktuelle innholdet. Samtidig finner vi at det som produseres av fast ansatte vil kunne være av samme verdi og grad av unikhhet. Lepak & Snell (1999) sitt rammeverk forklarer hvilke bemanningsløsninger som er hensiktsmessig å benytte, og kan derfor forklare hvorfor mediehusene velger å ansette og utvikle ansatte internt. Rammeverket kan imidlertid ikke forklare hvorfor frilansere ikke ansettes fast, da deres bidrag ofte kan sies å være av høy verdi og således skulle ha vært ansatt i mediehuset.

Vi finner interessante aspekter ved hvordan mediehusene forholder seg til frilansere. Selskap B forholder seg til frilansere på samme måte som fast ansatte, ved at tilgang til disse er uproblematisk. Dette indikerer at omfanget av antall frilansere i mediebransjen bidrar til at disse representerer en forutsigbar tilgang på arbeidskraft. Dette er interessant, da Kalleberg (2000) viser til at standard tilknytningsform gjennom fast ansettelse bidrar til en forutsigbar tilgang på arbeidskraft for arbeidsgiver. Dette er således et av motivene for å ta i bruk en slik tilknytningsform. Våre funn kan imidlertid indikere at motivene som før lå bak en beslutning om å benytte fast ansatte ikke lenger gjør seg like gjeldende, da forutsigbar tilgang til arbeidskraft kan oppnås på andre måter. Bakgrunnen for dette er at gjennom en stor utbredelse av frilansere vil disse kunne representere en like forutsigbar tilgang på arbeidskraft, samtidig som mediehusene får fleksibilitet til å innhente spisskompetanse ved behov. Dette indikerer at det ikke vil være nødvendig å ansette arbeidskraft på fast basis for å ha en forutsigbar tilgang til arbeidskraft.

Vi finner at bruken av frilansere i både konsern A og selskap B i hovedsak er basert på muligheten til å få best mulig innhold og kvalitet innen ulike fagområder. Dersom innholdet ikke kan produseres best internt, vil begge mediehusene ønske å innhente slik kompetanse eksternt. Dette er på bakgrunn av at frilansere ofte innehar spisskompetanse på det aktuelle området. Ved valg av hvem som skal produsere innhold, vektlegges ikke kostnaden i like stor grad som kvalitet. Det kan være kostnadsbesparende å benytte frilansere med tanke på besparelser av arbeidsgiveravgift, men våre funn avdekker likevel at dette ikke er hovedmotivet ved bruk av frilansere. Bakgrunnen for dette er at kvalitet på innholdet fremstår som mer relevant.

Kostnaden selskap B fokuserer på forbundet med bruk av frilansere, er i hovedsak kostnaden ved usikkerheten om hvorvidt frilanseren leverer på bestilling eller ikke. Kostnader forbundet med usikkerhet knyttet til hva slags innhold og når det leveres, fremkommer således som viktig. Dette viser at det foreligger ekstra kostnader forbundet med bruk av frilans, til tross for at disse kan representere et rimeligere alternativ til faste ansettelser, men ikke nødvendigvis i monetær form. Våre funn som viser til at selskap B har en svært utstrakt bruk av frilans, indikerer likevel at fordelene ved bruk av frilans er større enn den potensielle usikkerheten knyttet til bruk av slike tilknytningsformer.

Hva det koster å kjøpe innhold fra frilansere sammenlignet med å benytte interne medarbeidere, anses ikke som særlig sentrale i konsern A. Det er derfor gjennomgående i begge mediehus at kostnad ikke er noe som vektlegges i avveiningen mellom å bruke frilansere eller intern arbeidskraft. Dette representerer et interessant funn, da det strider mot teori om atypiske tilknytningsformer som tilsier at kostnadsreduksjon er et viktig aspekt ved bruk av slike tilknytningsformer. Funn i selskap B indikerer at de aktivt bruker frilansere for å produsere et bredt spekter av innhold, uten å måtte foreta faste investeringer i arbeidskraft gjennom å ansette disse i selskapet. Bakgrunnen for dette er at en slik fleksibel bruk av frilansere bidrar til at selskapet kan levere gode produkter uten å ansette all kompetanse internt. Dette viser til at selv om kostnadsaspektet er en del av vurderingen, er dette ikke nødvendigvis det sentrale. Muligheten til å kunne levere innhold og produkter innenfor et bredt spekter av områder gjennom frilanserens spisskompetanse og således ikke inneha denne kompetansen internt, utgjør det sentrale motivet. Dette er i tråd med funn av Lazerson (1988) og Belous (1989).

Både konsern A og selskap B tar i bruk midlertidig ansatte, men ikke i utstrakt grad. Arbeidsmiljøloven åpner opp for bruk av slike tilknytningsformer i tilfeller der *".. arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten"* (AML, 2015, § 14-9). Likevel finner vi at det ofte er vanskelig å avgjøre hva slags type arbeid som skiller seg fra det som utføres ordinært i konsern A. Dette kan være en mulig forklaring på at slike tilknytningsformer benyttes i mindre utstrakt grad. Datterselskapet knyttet til konsern A fremhever at midlertidig ansatte benyttes ved permisjoner og sykefravær, noe som underbygges av tidligere forskning av Nesheim (2003) som viser til at det viktigste motivet for å benytte midlertidig ansatte relaterer seg til å dekke fravær av faste ansatte gjennom

vikariater. Dette indikerer at numerisk stabilitet er et viktig motiv for bruken av midlertidig ansatte.

Samtidig finner vi at selskap B benytter midlertidige ansettelser i prosjekter knyttet til oppstart av nye produkter for å se hvor godt produktene klarer seg, og dermed hvorvidt de skal videreføres. Bakgrunnen for en slik bruk av midlertidig ansatte kan således være en mulighet til å raskt kunne sette i gang og avvikle produkter etter behov. Dette samsvarer med Atkinson (1984) sin teori om den fleksible bedrift som fremhever at muligheten til å regulere antall ansatte i takt med skiftende behov vil være et av hovedmotivene for å ta i bruk alternativer til fast ansettelse. Dette indikerer at selskap B vektlegger numerisk fleksibilitet. Samtidig strider teorien mot motivene for bruk av frilansere som vi finner som mest fremtredende i konsern A og selskap B, da ingen av mediehusene benytter frilansere som et virkemiddel for å regulere antall ansatte internt.

Funn i selskap B indikerer at det foretas et reelt valg mellom å bruke frilansere eller fast ansatte ved produksjon av innhold. På denne måten konkurransen utsettes interne ansatte, som drøftet i avsnitt 6.2.3.1. De har ikke et monopol på å produsere innhold, og frilansere kan dermed på lik linje med disse velges som innholdsleverandør. Dette indikerer at frilansere i enkelte tilfeller erstatter fast ansatte. Samtidig er det ikke slik at de fast ansatte erstattes direkte gjennom oppsigelser av disse og en utelukkende bruk av frilansere, men organiseringen i selskap B tillater å substituere fast ansatte med frilansere i tilfeller der dette er hensiktsmessig. Dette er i tråd med funn av Stanworth & Stanworth (1997) som viser til at frilansere i økende grad benyttes som et substitutt for fast ansatte fremfor å benyttes som et tillegg.

### **6.3.2 Sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer**

Kvaliteten på innholdet som selskap B benytter i sine produkter fremkommer som viktigere enn hvorvidt den aktuelle innholdsproduksjonen blir levert av interne ansatte eller frilansere. Dette indikerer at organisatoriske grenser i større grad viskes ut, og hierarkiske ansettelsesforhold blir mindre viktige. Et interessant funn er hvordan den nye organiseringen i selskap B i større grad åpner for bruk av ekstern arbeidskraft. I en slik organisering har redaksjonen mulighet til å velge bort interne ansatte til fordel for frilansere dersom kvaliteten

ikke samsvarer med forventningene. Gjennom muligheten til å foreta et slikt valg, skapes det en effektivitet ved at ansatte i den interne ressurspoolen settes i en reell konkurransesituasjon. De ansatte er avhengig av å levere kvalitet for å bli valgt som innholdsleverandør, noe som ikke var tilfelle før omorganiseringen da de var knyttet til en gitt redaksjon og derfor alltid var sikret å produsere innhold. Dette kan relateres til det Colbjørnsen (1995) omtaler som exit-mekanismen, og viser til at det foreligger en sterk sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mediehusene.

Det foregående avsnittet indikerer at intern organisering i stor grad henger sammen med hvilke bemanningsløsninger selskap B tar i bruk. Ved at selskapet har separert redaksjoner og journalister gjennom å plassere journalistene i en ressurspool, har de redusert kompleksiteten i arbeidsflyten gjennom et rent leverandør-kunde forhold. De har åpnet opp for en mer fleksibel bruk av ansatte internt, og på bakgrunn av dette har det også blitt enklere å integrere ekstern arbeidskraft i organisasjonen. Dette har blitt ytterligere forsterket gjennom den nye organiseringen, som gjør redaktøren til en kompromissløs bestiller som har et reelt valg mellom bruk av internt ansatte og frilansere. Den utstrakte bruken av frilansere kan dermed forklares med bakgrunn i den nye interne organiseringen av selskapet. Ved bestilling av innhold velger selskap B den innholdsleverandøren som tilbyr best kvalitet, uavhengig av om dette er intern eller ekstern arbeidskraft. En implikasjon av dette ser dermed ut til å være at type tilknytningsform blir mindre relevant for selskapet.

Et interessant funn er videre hvordan selskap B har muliggjort en mer fleksibel bruk av fast ansatte gjennom en løsere tilknytning mellom ansatte og spesifikke produkter. Colbjørnsen (2003) viser til at fast ansettelse kan begrense bedrifters evne til å regulere arbeidsstokken ved behov. Ved at selskap B har organisert de ansatte i en ressurspool med en overordnet tilknytning til selskapet som helhet fremfor enkeltprodukter, kan de flyttes mellom de ulike redaksjonene etter behov. Dette bidrar til at fast ansettelse i mindre grad representerer et hinder for å regulere arbeidsstokken i enkelredaksjoner etter behov, til tross for at det ikke åpner for å flytte ansatte ut av selskapet gjennom oppsigelse. Dette representerer dermed en fleksibel tilnærming til både intern organisering og bemanning, som på denne måten knytter disse sammen, da det er nettopp formen for organisering som muliggjør en fleksibel tilnærming til bemanning. Selskap B har organisert seg på en måte som gjør at de enkelt kan foreta endringer i produkter, struktur og bemanning i tråd med endringer i behov i markedet. Kombinasjonen av muligheten til å flytte ansatte internt og samtidig knytte til seg frilansere

etter behov, representerer dermed en organisering som muliggjør slike endringer. Dette innebærer en måte å organisere seg på som åpner opp for å skifte ut kompetanse på bakgrunn av svingninger i markedet.

Datterselskapet i konsern A har en mindre utstrakt bruk av frilans. Forklaringen på dette kan være selskapets interne organisering der prosessene i større grad henger sammen gjennom organiseringen i tre ulike ressurspooler fremfor én, og mindre tydelige leveranser mellom interne enheter. Det vil derfor være vanskelig å integrere ekstern arbeidskraft. Strukturen legger således i mindre grad til rette for å bruke alternativer til fast ansettelse. Dette kan sees i lys av teori presentert av Baron (1984), som viser til at avhengigheten mellom arbeidsoppgaver og enheter i en organisasjon vil påvirke dens evne til å implementere atypiske tilknytningsformer.

Konsern A har videre bevart en mindre fleksibel struktur, der arbeidskraft ikke kan flyttes på tvers av datterselskaper. Innad i det aktuelle datterselskapet deles det imidlertid ressurser gjennom en felles desk, samtidig som tre avdelinger med journalister inndelt etter tempoet i nyhetsbildet leverer innhold til alle selskapets produkter. Likevel er det ikke mulig å flytte arbeidskraft på tvers av de tre avdelingene. Dette fører således til at datterselskapet ikke øker fleksibiliteten som kunne vært oppnådd dersom de delte flere ressurser på tvers av selskapet. Dette kan forklares med utgangspunkt i strenge reguleringer knyttet til tildelte hjemler på redaksjonelt nivå, og underbygger argumentet om at intern organisering påvirker hvilke former for tilknytning som kan benyttes.

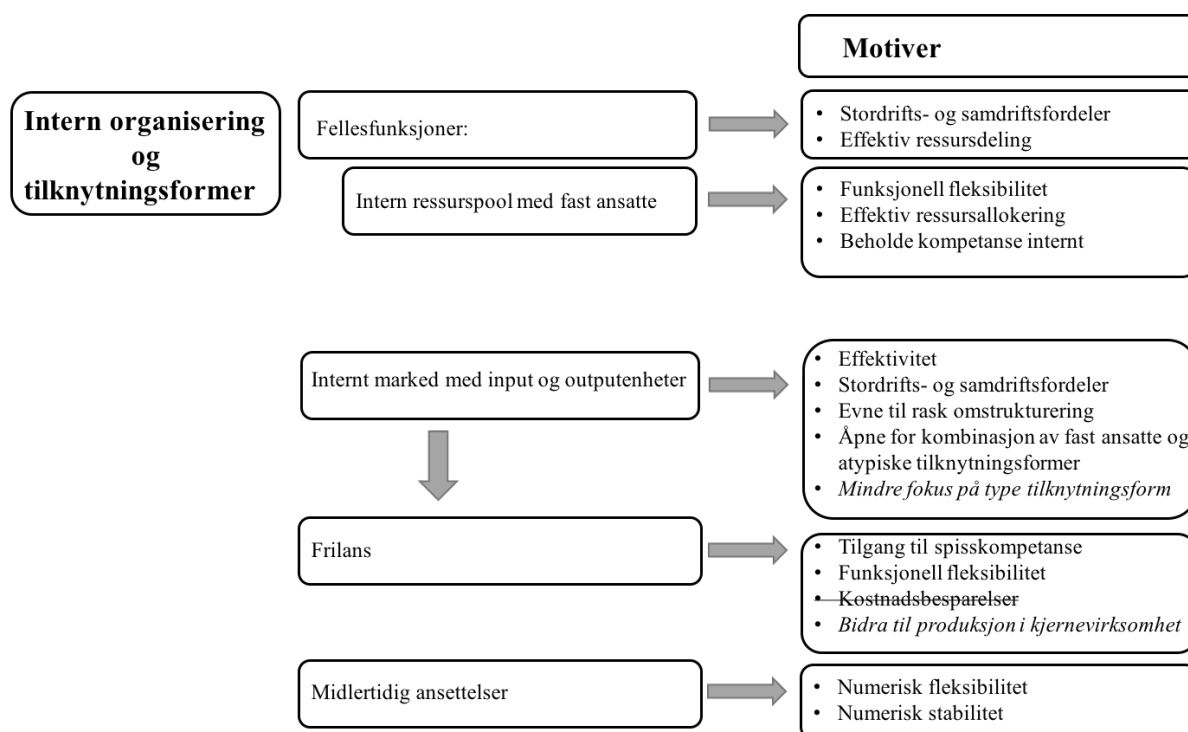
Den nye organiseringen i datterselskapet i konsern A med færre og større avdelinger bidrar videre til en enklere kontroll over ansatte og ulike tilknytningsformer som benyttes. Selskapets størrelse og antall avdelinger gjør at samme person kan ha vært midlertidig ansatt i ulike deler av selskapet over kortere tidsperioder, men som til sammen utgjør et lengre arbeidsforhold. Dette gjør at selskapet i henhold til arbeidsmiljølovens fireårsregel er nødt til å tilby denne personen fast ansettelse. Vi finner at arbeidsmiljølovens fireårsregel gjør at selskapet benytter midlertidig ansatte med forsiktighet. Dette indikerer at selskapets interne organisering legger føringer på hvilke tilknytningsformer de tar i bruk, og en implikasjon av den nye organiseringen er således en forenklet bruk av ekstern arbeidskraft.



Begrensninger fra fagforeninger gjør seg i mindre grad gjeldende i begge mediehus. Dette er på bakgrunn av at fagforeningene kun har begrenset tidsperspektivet på iverksettelse av de ulike tilpasningene i intern struktur og ulike bemanningsløsninger, og således ikke hatt betydning for utfallet av omstruktureringene.

## 6.4 Oppsummering av diskusjon

Oppgavens diskusjon belyser flere organisatoriske tilpasninger som har blitt gjort i mediehusene for å møte eksterne strukturendringer i bransjen. Flere av disse tiltakene samsvarer med funn gjort i tidligere forskning. Diskusjonen avdekker også nye aspekter tilknyttet hvordan mediehusene velger å organisere seg internt, og hvordan dette er nært knyttet til hvilke tilknytningsformer som benyttes. Det avdekkes også motiver for måten mediehusene velger å organisere seg på, samt bakgrunn for valg av tilknytningsformer. Denne innsikten presenteres i en revidert forskningsmodell nedenfor.



Figur 11: Revidert forskningsmodell.

Studien kombinerer de to teoretiske retningene intern organisering og tilknytningsformer, noe som i tidligere studier i stor grad har blitt behandlet separat. Det mest interessante funnet ut fra oppgavens diskusjon, er at intern organisering er nært knyttet til hvilke tilknytningsformer

som tas i bruk i mediehusene. Det er med utgangspunkt i dette at den reviderte forskningsmodellen integrerer disse. Modellen fremhever også nye funn som er gjort i tilknytning til motiv for bruk av frilansere og bruken av interne markeder.

Forskningsmodellen illustrerer motivene vi avdekker som viktige for hvordan de nå har organisert seg internt. En fleksibel bruk av fast ansatte på selskapsnivå fremkommer som viktig i begge mediehus. Måten de to mediehusene organiserer fast ansatte i ressurspooler for å benytte disse på tvers av selskapet, belyser hvordan intern organisering og tilknytningsform henger sammen. Vi finner at en utvidet bruk av en intern ressurspool gjør seg særlig gjeldende i selskap B. Denne formen for organisering er interessant med tanke på at det indikerer at intern organisering i stor grad kan bidra til en mer fleksibel bruk av fast ansatte. Den reviderte forskningsmodellen kombinerer derfor organiseringen i en intern ressurspool med motivet for å beholde fast ansatte som relateres til å bevare kompetanse internt.

Vi finner at et internt marked åpner for en kombinert bruk av fast ansatte og frilansere i selskap B, slik eksisterende teori presenterer. Dette illustreres i forskningsmodellen gjennom en pil mellom internt marked og frilans. I tilknytning til bruken av interne markeder fremkommer det i studien et interessant motiv som derfor legges til i forskningsmodellen. Studien avdekker at motivet for en slik organisering også er å vektlegge kvaliteten på innholdet som leveres, fremfor typen tilknytningsform. En implikasjon av dette er at det blir mindre fokus på typen tilknytningsform. Dette indikerer at en slik form for organisering i større grad visker ut organisatoriske grenser, og det å være fast ansatt blir av mindre betydning da selskapets avveining ved valg av tilknytningsform tar utgangspunkt i andre aspekter. Dette er et interessant funn som tydelig viser at type tilknytningsform avhenger av hvordan selskapet organiserer seg internt.

Et annet interessant funn vi har lagt til i den reviderte forskningsmodellen, er at frilans i stor grad bidrar til produksjon i selskapenes kjernevirksomhet. Dette viser således til at eksterne tilknytningsformer ikke bare benyttes i selskapers perifere deler. Ved bruk av frilans i mediehusene bidrar disse til kjerneproduksjon på lik linje med fast ansatte. Dette kan forklares med utgangspunkt i at det er vanskelig for selskapene å ansette all form for kompetanse til innholdsproduksjon internt, og at det derfor blir benyttet frilansere til innholdsproduksjon som regnes som selskapenes kjernevirksomhet. Videre finner vi at bidrag fra frilansere er av høy verdi for mediehusene, og i flere tilfeller vil deres innholdsproduksjon

ha høy grad av unikhet. Det er derfor et interessant funn at disse ikke er fast ansatt i selskapene. Dette kan forklares med utgangspunkt i at det ikke er mulig for selskapene å inneha all form for kompetanse internt.

I den reviderte forskningsmodellen har vi fjernet et motiv for bruk av frilans som opprinnelig var med i forskningsmodellen. Bakgrunnen for dette er uttalelser i studiens empirisk grunnlag om at kostnader i mindre grad er et motiv som blir vektlagt i forbindelse med valg av tilknytningsform i omstruktureringen. Dette kan tyde på at de andre motivene i forskningsmodellen veier tyngre enn kostnadsperspektivet. Mindre fokus på kostnader i beslutninger knyttet til å bruke fast ansatte eller frilansere, kan skyldes at begge mediehus har et helhetlig perspektiv knyttet til måten de organiserer seg på og at dette er viktigere enn eventuelle mindre besparelser knyttet til bruk av den enkelte frilanser.

## 7. Konklusjon

### 7.1 Hovedfunn

Denne masterutredningen studerer hvordan mediehus i den norske mediebransjen tilpasser intern organisering og benytter ulike tilknytningsformer på bakgrunn av eksterne strukturendringer i mediebransjen. Formålet med studien er å få ny innsikt i sammenhengen mellom disse, og dette representerer således en ny innfallsvinkel på to teoretiske retninger som tidligere har vært studert separat. Studien avdekker at intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer er to virkemidler som tas i bruk i mediehusene for å løse utfordringen knyttet til å inneha rett kompetanse for å forbli en konkurransedyktig aktør. Videre finner vi at bruken av et internt marked i stor grad bidrar til å åpne for bruk av eksterne tilknytningsformer. En interessant implikasjon av disse funnene er derfor at intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer er nært knyttet.

Vi vil videre besvare studiens problemstilling på bakgrunn av oppgavens diskusjon.

*Hvordan har mediehus tilpasset intern organisering for å møte eksterne strukturendringer i mediebransjen, og hva er motivene bak dette?*

I tilknytning til det første delspørsmålet finner vi at begge casene vi har studert har opprettet fellesavdelinger på tvers av både konsern og selskap. Dette bidrar til en effektiv ressursallokering, samtidig som det oppnås det stordrifts- og samdriftsfordeler. En slik organisering begrunnes med at effektivitet er nødvendig for å forbli en konkurransedyktig aktør i dagens mediebransje.

Felles for mediehusene er at begge har foretatt endringer på selskapsnivå som muliggjør en tilpasning til kundebehov på en mer fleksibel og hurtig måte. Dette gjør seg særlig gjeldende i det andre mediehuset, der de har redusert antall ansatte tilknyttet redaksjoner og endret redaktørens rolle. Ved at hver enhet består av et fåtall ansatte, er det enklere å opprette og legge ned enheter i henhold til innsikt i kundens behov. Motivet bak en endring av redaktørens rolle er å oppnå dybdeinnsikt i kundenes behov, og således produsere innhold i henhold til dette. På denne måten oppnås et sterkt kundefokus.

Det andre mediehuset har videre samlet journalistene i en ressurspool som leverer innhold på tvers av selskapets produkter. Denne organiseringen henger sammen med ønsket om å oppnå en effektiv ressursallokering, samt fleksibilitet i henhold til kundens behov. Muligheten til å inneha breddekompetanse i ressurspoolen som muliggjør innholdsproduksjon på tvers av fagområder, representerer således et motiv for en slik organisering av ansatte. Et ytterligere motiv ved opprettelse av ressurspoolen, er å bevare spisskompetanse på områder som er spesielt viktige for selskapet og som ikke kan innhentes gjennom eksterne innholdsleverandører.

Et fellestrekk ved mediehusene i denne studien er at den nye organiseringen innebærer et internt leveransesystem, der funksjonsavdelinger leverer innhold til selskapenes produktenheter. Det andre mediehuset har ut fra dette utarbeidet et tydelig internt marked, hvor all interaksjon mellom ulike avdelinger representerer en leveranse. Bakgrunnen for dette er, på samme måte som redaktørens nye rolle, et ønske om å plassere beslutningstakere nærmere markedet for å oppnå en utvidet innsikt i kundenes behov. I tillegg vil et slikt internt marked åpne for muligheten til å konkurransenutsette interne medarbeidere gjennom redaktørens mulighet til å velge eksterne innholdsleverandører, og utgjør således et ytterligere motiv for en slik organisering.

*Hvordan henger intern organisering sammen med bruken av ulike tilknytningsformer, og hva er bakgrunnen for bruken av de ulike tilknytningsformene?*

I tilknytning til studiens andre delspørsmål finner vi at et internt marked åpner opp for en bruk av eksterne tilknytningsformer. Dette viser til en sterk sammenheng mellom intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer, noe som gjør seg særlig gjeldende i det andre mediehuset. Det første mediehuset har en mindre fleksibel flyt av ansatte på tvers av selskapet, og et mindre tydelig leveransesystem innad i selskapet enn det andre mediehuset. I tillegg har dette mediehuset en mindre utstrakt bruk av frilansere, noe som indikerer at det er trekk ved den interne organiseringen som påvirker hvilke tilknytningsformer som tas i bruk.

Begge mediehusene har en stor andel fast ansatte. I det andre mediehuset er bakgrunnen for dette å bevare kompetanse de anser som uunnværlig internt. Måten begge mediehusene har valgt å organisere seg på gjennom fellesfunksjoner, legger likevel til rette for en fleksibel bruk av ansatte internt. Dette viser således til at intern organisering har implikasjoner for

hvordan fast ansatte benyttes i mediehusene. På en annen side fremhever også begge mediehusene at det er en utfordring å ha kunnskap om fremtidig kompetansebehov, noe som fører til at det ikke er hensiktsmessig å ha all kompetanse ansatt internt.

Studien avdekker et interessant funn knyttet til bruk av frilans. Innholdsproduksjon regnes som kjernevirksomhet i begge mediehusene. Bruken av frilans her bidrar til ny innsikt i bruken av ekstern arbeidskraft, da bakgrunnen for bruk av slik arbeidskraft vanligvis relateres til produksjon i et selskaps perifere deler og ikke i kjernevirksomheten. Et annet interessant funn er at frilansere ikke ansettes internt, til tross for at deres arbeidskraft anses som både verdifull og unik for mediehusene. Vi finner videre at bakgrunnen for bruk av frilansere er tilgang til spisskompetanse, og et ønske om å oppnå best mulig kvalitet i innholdsproduksjon. I tillegg finner studien at omfanget av frilansere i mediebransjen bidrar til en forutsigbarhet med tanke på tilgang til arbeidskraft, og at bakgrunnen for å benytte fast ansatte knyttet til forutsigbarhet i mindre grad gjør seg gjeldende. Dette indikerer at frilansere kan likestilles med fast ansatte med tanke på forutsigbarhet. Avslutningsvis avdekker studien at kostnadsaspektet knyttet til bruk av frilans i mindre grad gjør seg gjeldende i mediehusene. Bakgrunnen for bruk av frilansere kan derfor ikke relateres til dette. Således trekker dette i retning av at et helhetlig perspektiv på intern organisering er viktigere enn kostnadsbesparelser knyttet til den enkelte frilanser.

## 7.2 Implikasjoner

Tidligere forskning har gitt innsikt i motiver for bruk av ulike tilknytningsformer og en intern organisering som tar utgangspunkt i et internt marked. Studiens funn avdekker sammenhengen mellom disse teoretiske aspektene. Med utgangspunkt i en økende trend blant bedrifter med tanke på å ha en fleksibel tilnærming til både tilknytningsform og intern organisering, vil studiens innsikt kunne være av relevans for bedrifter som ønsker å foreta tilpasninger med tanke på dette.

En implikasjon av funnene i denne studien er videre at det kan være hensiktsmessig å ta i bruk eksterne tilknytningsformer for å få tilgang på kompetanse i dynamiske omgivelser. Bakgrunnen for dette er at det ikke vil være bærekraftig å ha en stor base av fast ansatte, da

kundebehovet endrer seg rask og det vil dermed være vanskelig å forutse fremtidig kompetansebehov.

Videre er en ytterligere implikasjon av funnene våre at intern struktur både kan hemme og fremme muligheten til å ta i bruk ulike tilknytningsformer. Bedrifter som ønsker å ta i bruk eksterne tilknytningsformer, bør derfor foreta tilpasninger i intern organisering for å fremme dette.

### 7.3 Forslag til videre forskning

Studien gir ikke svar på om funnene som er avdekket i tilknytning til intern organisering og ulike tilknytningsformer er gjeldene for alle mediehus i bransjen. Det vil derfor være interessant å studere funnene videre med utgangspunkt i en kvantitativ studie. På denne måten kan funnene i større grad generaliseres.

Det vil videre være av relevans å studere hva som kan forklare hvorfor mediehus benytter ulike strategier i tilpasning av intern organisering og tilknytningsformer. Bakgrunnen for dette er at det er av interesse å finne ut hvorvidt det vil være like prosesser i ulike mediehus ved at disse er inspirert hverandre, eller om det er ulike karakteristikk ved mediehusene som gjør at de vil utføre tilpasninger i organisasjonsstruktur på ulike måter.

Et annet forslag til videre forskning vil være å studere sammenhengen mellom intern organisering og ulike tilknytningsformer i andre empiriske kontekster. Den økende trenden for en fleksibel tilnærming til intern organisering og ulike tilknytningsformer danner utgangspunktet for hvorfor videre forskning er av relevans. Slik forskning kan bidra til en utvidet forståelse for hvordan disse to temaene bør sees i lys av hverandre.

På bakgrunn av den utstrakte bruken av frilans i mediebransjen, vil det være interessant å få videre innsikt i konsekvenser av en slik bruk både for mediehusene og journalistikk som profesjon. Ytterste konsekvens av økt bruk av frilansere vil være at mediehus ikke har behov for intern arbeidskraft. Dette innebærer en videreutvikling av en fleksibel tilnærming til både organisering og bemanning. Det vil således være av interesse å studere konsekvenser av en utstrakt bruk av frilansere mer inngående.

Med utgangspunkt i at studiens mediehus er i en tidlig fase i omstrukturingsprosessen, kan det være interessant å studere effektene av omstruktureringene på et senere tidspunkt. Dette vil kunne gi viktig innsikt for andre mediehus som vurderer å iverksette lignende tiltak.

## 7.4 Begrensninger ved studien

Studiens omfang representerer en sentral begrensning da datagrunnlaget baserer seg på syv dybdeintervjuer på ulike ledelsesnivåer, samt fem bakgrunnsintervjuer. I tillegg til dette tar studien kun for seg to mediehus innad i mediebransjen. Det kunne være relevant å utføre flere intervjuer i flere mediehus for å oppnå en bredere innsikt og avdekke andre tilpasninger av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer. Bakgrunnen for dette utvalget er studiens tidsramme på ett semester. Likevel bidrar studien til utvidet innsikt ved at intervjuobjektene i studien befinner seg på ulike overordnede nivåer innad i mediehusene. Vi oppnår således en grundig forståelse for studiens tema gjennom ledelsesperspektiver på konsern-, selskaps- og redaksjonelt nivå.

I denne studien har vi studert hvordan intern organisering henger sammen med bruk av ulike tilknytningsformer. Vi har utvidet innsikten i ulike motiver og tilpasninger knyttet til dette ved å ta i bruk et kvalitativt eksplorerende forskningsdesign. En ulempe ved å benytte et slikt design, er at funnene ikke kan generaliseres til alle mediehus innad i mediebransjen. Dette svekker studiens validitet. Generaliserbarhet var derimot ikke hensikten med studien, da vi ønsket å se på nye sammenhenger innen studiens tema og således oppnå en utvidet innsikt som videre vil kunne danne grunnlaget for fremtidige studier.

Studiens empiriske kontekst utgjør videre en begrensning med tanke på at mediebransjen er svært dynamisk og kompleks. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å etterprøve resultatene vi har kommet frem til, noe som reduserer studiens reliabilitet. utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet er videre utdypet i kapittel 3.5.



## 8. Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven - AML. (2015). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet November 20, 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Aarseth, M. B. (2014, April 4). *Liten betalingsvilje på nett*. Hentet fra Dagens Næringsliv : <http://www.dn.no/etterBors/2014/04/14/Medievaner/liten-betalingsvilje-p-nett>

Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Sussex University . Brighton: Institute of Manpower Studies.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Addison-Wesley.

Baron, J. (1984). Organizational Perspectives on Stratification . *Annual Review of Sociology* (10), ss. 37 - 69.

Bech-Karlsen, J. (2008). *Mediekrise? Forsøk på en diagnose og forslags til medisinerings*. Handelshøyskolen BI, Oslo .

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (Vol. 6). Singapore: John Wiley & Sons.

Business Dictionary. (u.d). *Business Dictionary*. Hentet Desember 1, 2015 fra <http://www.businessdictionary.com/definition/core-business.html>

Capelli, P., & Keller, J. (2013). *Classifying work in the new economy* (Vol. 38). University of Pennsylvania: Academy of Management Review.

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (1995). *Reisen til markedet: Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Otta: TANO.

Connelly, C., & Gallagher, D. (2004). Emerging Trends in Contingent Work. *Journal of Management*, 30 (6), ss. 959 - 983.

Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). *Organization Theory and Design*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), ss. 195-223.

Definisjoner. (u.d). *Definisjoner*. Hentet Desember 1, 2015 fra <http://definisjoner.no/kompetanse>.

Folketrygdloven. (2015). Hentet Desember 1, 2015 fra Folketrygdloven: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19/KAPITTEL\\_2-1#KAPITTEL\\_2-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19/KAPITTEL_2-1#KAPITTEL_2-1)

Fossbakken, E. (2015, August). Hun skal skape fremtidens Schibsted. <http://kampanje.com/medier/2015/08/-hun-skal-skape-fremtidens-schibsted/>.

Galbraith, J. (2009). *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson Education Limited.

Gulbrandsen, T. (2014, Mai 25). Rapport fra den andre siden. *Journalisten*, s. 8.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Helgesen, T., & Gaustad, T. (2002). *Medieøkonomi: Strategier, Markedsføring, Medierettigheter*. Nesbyen: Stølen.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, G. S., & Mossin, B. (2015, Oktober 22). *Journalisten.no*. Hentet fra VG må kutte i redaksjonen : <http://journalisten.no/2015/10/vg-ma-kutte-i-redaksjonen>

Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology* , 26, ss. 341-365.

Kunnskapssenteret. (2015, Juli 20). *Kunnskapssenteret.com*. Hentet Desember 1, 2015 fra <http://kunnskapssenteret.com/konkurransefortrinn/>

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review* , 24 (1), ss. 31-48.

Marchington, M., Cooke, L., & Heson, G. (2008). "Human Resource Management across Organizational Boundaries" . I A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell, *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.

Matusik , S. F., & Hill, C. W. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review* , 23 (4), ss. 680 - 697.

Michalsen, G. (2015, Mars 5). *Medier 24.com*. Hentet November 13, 2015 fra <http://www.medier24.com/nyheter/verken-dagbladet-vg-eller-nettavisen-var-forst-pa-nett-6-mars-1995-kom-nemlig-bronnoysunds-avis-alle-i-forkjopet/>

Munch, D. (2012, September 5). Medierevolusjonen krever omstilling. *Aftenposten* .

Nesheim, A., Garnæs, S., & Nesheim, T. (2003, April ). Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. *Magma* .

Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Sosilogisk tidsskrift* , 12 (1), ss. 3-24.

Nesheim, T. (2003). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management* , 19, utgave 3, ss. 309 - 331.

Nesheim, T. (2002). *Ti teser om "den fleksible bedrift"*. Bergen : Samfunns- og næringslivsforskning AS.

- Nesheim, T. (2014). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. I A. Mikkelsen, & T. Laudal, *Strategisk HRM, bind 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (ss. 285 - 307). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nesheim, T., & Rørvik, R. (2010). *Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter - drivkrefter, trender, utfordringer*. Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T., & Rørvik, R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T., & Rørvik, R. (2010). Tilpasning til en ny virkelighet - Nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter. *Norsk medietidsskrift*, 17 (4), ss. 322-347.
- NJ, N. (2015). *nj.no*. Hentet 2015 fra [https://www.nj.no/no/Om\\_NJ/Medlemsstatistikk/](https://www.nj.no/no/Om_NJ/Medlemsstatistikk/)
- Olsen, K. M. (2006). Atypiske ansettelse - dårlige jobber? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 47 (3), ss. 387 - 409.
- Pedersini, R., & Nies, G. (2003). *Freelance Journalists in the European Media Industry*. European Federation of Journalists.
- Peel, S., & Boxall, P. (2005, Desember). When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *Journal of Management Studies*, 42 (8).
- Ringvold, A. (2015, September 3). Definisjon av frilans. Oslo.
- Rubery, J. (2005). Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship. *Time & Society*, 14 (1), ss. 89-111.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Vol. 6). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- SNL. (2009). *Store Norske Leksikon*. Hentet November 8, 2015 fra <https://snl.no/frilanser>
- SNL. (2009, Februar 14). *Store Norske Leksikon*. Hentet November 3, 2015 fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>

SNL. (2014, November 12). *Store Norske Leksikon*. Hentet November 13, 2015 fra <https://snl.no/fagforening>

SNL. (2015, Februar 20). *Store Norske Leksikon*. Hentet Desember 6, 2015 fra <https://snl.no/hierarki>

Spence, T. (2015, August 27). Leder, Norsk journalistlag. (C. Rathke, & L. Nygaard, Intervjuere)

Stanworth, C., & Stanworth, J. (1997, Mars). Managing an Externalised Workforce: Freelance Labour-use in the UK Book Publishing Industry. *Industrial Relations Journal* , 28 (1), ss. 43 - 55.

Stiegler, T. (2015, August). Hun skal skape fremtidens Schibsted. <http://kampanje.com/medier/2015/08/-hun-skal-skape-fremtidens-schibsted/> .

Sy, T., & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning* , 39 - 48.

Tsang, M. C., Rumberger, R. W., & Levin, H. M. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations* , 30 (2), ss. 209-228.

Utdanning. (2015, November 27). *Utdanning.no*. Hentet Desember 1, 2015 fra <http://utdanning.no/yrker/beskrivelse/journalist>

Uzzi, B., & Barsness, Z. (1998, Mars). Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the use of Fixed-Term Hires and Part-Time Workers . *Social Forces* , 76 (3), ss. 967-1005.

Worren, N. (2008). Managing the company's resource pool: an emerging line and an emerging role for HR. *People & Strategy* , 31 (3), ss. 42 - 49.

Worren, N. (2012). *Organisation Design: Re-defining complex systems* . Essex: Pearson Education Limited .

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications .

Økonomisk Ordliste. (2008, Mars 3). *Økonomisk Ordliste*. Hentet Desember 1, 2015 fra <http://oekonomi.no/ordliste/category/h/>

## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Informasjon gitt i begynnelsen av hvert intervju

- Uttrykke takknemlighet for at respondenten har tatt seg tid til å stille opp.
- Presentere oss selv.
- Fortelle om oppgavens formål og tema.
- Informere om at intervjuet er anonymt og at respondenten vil bli behandlet deretter.
- Forklare at dersom det er spørsmål respondenten ikke ønsker å svare på, så trengs ikke det og at vi respekterer dersom vedkommende ønsker å trekke seg fra intervjuet underveis.
- Informere om at intervjuet blir tatt opp og at årsaken til dette er å kunne fokusere på dialogen og ikke på å ta notater. Dersom respondenten ikke ønsker dette respekterer vi det.
- Spørre om vi kan stille oppfølgingsspørsmål.
- Bekrefte avsatt tid på 1,5 time.

#### Spørsmål

##### Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du fortelle kort om din stilling i konsernet? Hvor lenge har du jobbet i konsernet?
3. Kan du kort fortelle om din rolle i omstillingen?
4. Hvor i omstillingsprosessen er dere nå?

##### Utgangspunkt for omstrukturering

5. Kan du fortelle kort om hvordan eksterne strukturendringer i mediebransjen påvirker dere?
6. Hvordan har dette påvirket hvordan dere har funnet det hensiktsmessig å organisere dere?
7. Hvordan har disse eksterne strukturendringene påvirket hvilke bemanningsløsninger som dere ser på som hensiktsmessig å bruke? (Fast ansatte, midlertidig, frilans)

##### Omstrukturering

###### *Intern organisering*

8. Kan du fortelle litt om hvordan dere nå tilpasser organisasjonsstrukturen?

9. Hvilke deler av konsernet berøres av omstillingen dere gjennomfører?
10. Kan du kort greie ut om hvordan redaksjonene innad i konsernet er organisert og hvordan dette kan ha blitt brukt som et virkemiddel i omstillingen?
11. Hvordan er hver enkelt ansatt knyttet til produktene, altså publikasjonene, dere leverer ?
12. Kan du utdype mer om andelen ansatte som er knyttet direkte til et produkt og andelen som er organisert på annen måte?
13. Hvordan har forholdet mellom produkt og ansatt blitt påvirket av omstillingen?
14. På hvilken måte påvirker måten dere er organisert på avhengigheten mellom de ulike enhetene i organisasjonen? (med tanke på at medarbeidere i større grad er tilknyttet flere interne enheter)
15. På hvilken måte påvirker måten dere organiserer dere på, kommunikasjonen og deling av informasjon internt i konsernet?
16. Kan du utdype hvordan deres nye organisering påvirker hvordan dere deler ressurser internt?
17. På hvilken måte kan den nye organiseringen bidra til en mer effektiv ressursallokering?

### *Bemanning*

18. Kan du greie ut om hvilke bemanningsløsninger dere bruker i dag, både interne og eksterne?
19. Kan du kort fortelle litt om hvilke avveininger dere legger til grunn for valg av type bemanning, da spesielt når dere skal produsere innhold?
20. Kan du utdype mer om bruken av eksterne byråer som leverer saker/stoff?
21. På hvilken måte benyttes eksterne bemanningsløsninger som erstatning for stillinger som tidligere fantes internt?
22. Hvordan har enkelte ansatte måttet endre sin stilling som følge av omstillingen med tanke på tilknytning til et gitt produkt?
23. Kan du utdype hvordan deres ressurspool fungerer og på hvilken grunnlag dere vurderer hvilke ansatte det er hensiktsmessig å plassere her?
24. Hva slags ansettelsesforhold har de som er i en ressurspool?
25. Kan du utdype hvem som har ansvaret for ledelse av ressurspoolen? Kan det sies å være en enkelt eller flere ledere?
26. Hva slags type lederrolle har personen som er ansvarlig for ressurspoolen - kan du utdype i hvilken grad denne personen kun formidler ansatte til ulike prosjekter eller hvorvidt dette er en fagperson som bidrar i redaksjonelt arbeid?

27. Kan du forklare i hvilke sammenhenger dere benytter frilansere i deres virksomhet?
28. Hvilke vurderinger legger dere til grunn i valget mellom å benytte ansatte fra ressurspool eller eksterne frilansere?

### **Motiv**

29. Kan du fortelle litt om hva som påvirket deres beslutning om å utføre en omstilling?
30. Kan du utdype på hvilken måte en slik omstilling ville være fordelaktig for konsernet?
31. Kan du forklare hvordan deres valg av organisering og nye bemanningsløsninger har bidratt til å gjøre konsernet mer fleksibelt og eventuelt effektivt?
32. Kan du utdype hvordan valg av organisering henger sammen med valg av bemanningsløsninger?
33. På hvilken måte påvirker den nye organiseringen kommunikasjonen internt i konsernet?
34. Hvordan vurderer dere kostnadene ved å bruke interne ressurser versus eksterne?

### **Utfordringer**

35. Kan du utdype eventuelle utfordringer knyttet til måten dere nå organiserer dere på med tanke på nye redaksjoner og ressurspooler?
36. Kan du fortelle litt om hvordan det fungerer å dele ressurser innad i konsernet?
37. Hvordan opplever dere organiseringen med tanke på hvem de ansatte i ressurspoolen skal forholde seg til som leder?
38. Hvordan opplever dere fordelingen av ansvar og autoritet i den nye organiseringen?
39. Kan du utdype eventuelle utfordringer knyttet til å bruke eksterne bemanningsløsninger?
40. Kan du utdype litt om fagforeningenes syn på den nye formen for organisering og bemanning, har dere måttet inngå noen kompromisser eller fikk dere gå så langt dere ønsket?
41. Hvordan kan endringene dere gjør i organisering påvirke kvaliteten på produktene dere leverer?

### **Tilleggsspørsmål**

42. Er det noe mer du ønsker å legge til om dette temaet?

### **Avslutningsvis**

- Opplyse at transkribert materiale kan sendes respondenten for godkjenning om det ønskes.
- Takke for at respondenten har stilt opp og tatt seg tid til å snakke med oss.



## 9.2 Vedlegg 2: Henvendelse til mediehusene

Hei,

Vi er to masterstudenter fra NHH med hovedprofil i Strategi og Ledelse. Vi skal i vårt siste semester denne høsten skrive masteroppgave for FOCUS programmet ved Høgskolen og derunder temaet ”Managing knowledge workers in flexible organizations”. Veileder er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved Samfunns- og Næringslivsforsknings instituttet (SNF) tilknyttet NHH.

Innen dette temaet synes vi det kunne vært spennende å undersøke intern organisering og bemanning i forbindelse med omstilling i ulike mediekonsern som følge av endringer innad i bransjen, og derunder motivet for disse omstillingene samt hvilke utfordringer og spenninger som oppstår. Vi har sett at [navnet på mediehuset] har vært inne i en slik omstilling, og vi ser på det som svært interessant å studere dette for videre forskning på ulike bemanningsløsninger.

Intervjuene vil benyttes til å få innsikt og kartlegge hvordan to ulike konsern i samme bransje har håndtert slike omstillinger. Vi ønsker ikke å bedømme, da oppgaven kun har som formål å gi en beskrivelse av situasjonen. Vi mener at resultatet kan være interessant for dere, da det kan bidra med nye innfallsvinkler til situasjonen.

Vi hadde satt stor pris på om du kan bidra med din innsikt, og vi avtaler gjerne tidspunkt for intervju så snart som mulig dersom dette er noe du kan hjelpe oss med.

Sender deg gjerne utfyllende informasjon vedrørende et intervju om du ønsker det.

Vi ser frem til å høre fra deg.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Catharina Rathke & Lene Smith Nygaard