

# **SNF-rapport nr. 02/10**

## **Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter**

**- drivkrefter, trender, utfordringer**

**av**

**Ruth Rørvik  
Torstein Nesheim**

SNF- prosjekt nr.: 6310

"Nedbemanning i norsk arbeidsliv: Effektivisering, marginalisering og rettsliggjøring"

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, FEBRUAR 2010**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0693-6 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0694-3 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Forord

I denne rapporten ser vi nærmere på de store omveltningene som har funnet sted i mediebransjen og de siste års nedbemanninger. Rapporten er skrevet som en del av SNF-prosjektet *"Nedbemanning i norsk arbeidsliv: Effektivisering, marginalisering og rettsliggjøring"*, et prosjekt som er finansiert av Norges forskningsråd.

I rapporten presenterer vi sentrale kjennetegn og utviklingstrekk ved mediebransjen, struktur- og konjunkturedringer, medietrender og ledelsesutfordringer ved bemanningsreduksjoner i store mediebedrifter i Norge. Hovedfokus vil være på nedbemanningen som skjedde forut for og som var i gang under intervjurunden mars 2009. Etter at datainnsamlingen var ferdig, har utviklingen fortsatt, og det har kommet flere nye nedbemanningsrunder i mediebransjen. Disse er ikke spesielt behandlet i denne rapporten, men enkelte sentrale hendelser og utviklingstrekk har likevel blitt trukket frem.

Store deler av datamaterialet er basert på intervjuer med toppledere og fagforeningsledere i mediebransjen. Vi vil takke alle informantene som, til tross for svært hektiske dager, satte av tid til intervju og bidro til forskningen på dette feltet. Vi vil også takke Norges Forskningsråd for finansiering av prosjektet.

Bergen, 5. februar 2010

Ruth Rørvik

Torstein Nesheim



# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	1
<b>1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING</b> .....	7
1.1 RAPPORTENS TEMA OG FORMÅL .....	7
1.2 DET NORSKE ARBEIDSLIVET OG FAGFORENINGENE .....	9
1.3 OMSTILLING OG NEDBEMANNING .....	11
1.3.1 <i>Nedbemannings – årsaker og mulige konsekvenser</i> .....	13
1.4 STRATEGI OG VIRKEMIDLER .....	15
1.4.1 <i>Sluttpakker</i> .....	17
1.4.2 <i>Avtalefestet Pensjon</i> .....	20
1.5 PROBLEMSTILLING OG RAPPORTENS OPPBYGNING .....	21
<b>2. DATA OG METODE</b> .....	22
2.1 INNLEDNING .....	22
2.2 VALG AV KONTEKST OG CASE .....	22
2.2.1 <i>Mediebransjen</i> .....	22
2.2.2 <i>Casebedriftene</i> .....	24
2.3 KOMPARATIVE CASESTUDIER .....	26
2.4 KVALITATIV METODE OG INTERVJU .....	27
2.4.1 <i>Prinsipielt om kvalitativ metode</i> .....	27
2.4.2 <i>Intervjuer</i> .....	28
2.4.3 <i>Utfordringer</i> .....	30
2.4.4 <i>Dokumentanalyse</i> .....	32
<b>3. MEDIEBRANSJEN OG BEDRIFTENES OMGIVELSER</b> .....	33
3.1 STRUKTURER OG KONJUNKTURER .....	34
3.2 KJENNETEGN MEDIEBRANSJEN .....	35
3.2.1 <i>Kulturinstitusjon eller bedrift?</i> .....	35
3.2.2 <i>Dobbel markedslogikk</i> .....	38
3.2.3 <i>Forretningsmodeller for aviser</i> .....	39
3.2.4 <i>Fjernsynssektoren</i> .....	41
3.3. STRUKTURELLE ENDRINGER I MEDIEBRANSJEN .....	42
3.3.1 <i>Publikumsmarkedet</i> .....	43
3.3.2 <i>Annonsemarkedet</i> .....	48
3.3.3 <i>Teknologisk utvikling</i> .....	49
3.4 KONJUNKTURENDRINGER. "FINANSKRISEN" .....	55
3.4.1 <i>Annonseinntekter og konjunkturrendringer</i> .....	55
3.4.2 <i>Finanskrisen</i> .....	56
3.4.3 <i>Opplevelsen av krise</i> .....	57

<b>4. PRESENTASJON AV CASEBEDRIFTENE .....</b>	<b>58</b>
4.1 BERGENS TIDENDE .....	58
4.2 STAVANGER AFTENBLAD .....	59
4.3 AFTENPOSTEN .....	60
4.4 DAGENS NÆRINGS LIV .....	61
4.5 VERDENS GANG .....	62
4.6 DAGBLADET .....	63
4.7 TV2 .....	64
4.8 NRK .....	65
4.9 SAMMENDRAG .....	67
<b>5. NEDBEMANNING I CASEBEDRIFTENE .....</b>	<b>68</b>
5.1 INTERNE FORHOLD OG TOLKNING AV OMGIVELSER .....	69
5.2 NEDBEMANNING I DEN ENKELTE CASEBEDRIFT .....	70
5.2.2 <i>Bergens Tidende (BT)</i> .....	70
5.2.3 <i>Stavanger Aftenblad</i> .....	73
5.2.4 <i>Aftenposten</i> .....	76
5.2.5 <i>Dagens Næringsliv</i> .....	79
5.2.6 <i>Dagbladet</i> .....	80
5.2.7 <i>Verdens Gang</i> .....	85
5.2.8 <i>TV2</i> .....	87
5.2.9 <i>Norsk Rikskringkasting (NRK)</i> .....	90
5.3 KOMPARASJON AV CASE .....	92
5.4 SAMMENDRAG .....	98
<b>6. SENTRALE UTFORDRINGER VED NEDBEMANNINGER .....</b>	<b>100</b>
6.1 ANALYSE AV VIRKEMIDDELBRUKEN .....	101
6.1.1 <i>Fremvekst og institusjonalisering av sluttpakker</i> .....	101
6.1.2 <i>Ulike virkemidler</i> .....	103
6.1.3 <i>Styring av sluttpakker</i> .....	108
6.1.4 <i>Innholdet til sluttpakkene</i> .....	109
6.1.5 <i>Sluttpakker – hensiktsmessig virkemiddel?</i> .....	112
6.1.6 <i>AFP med gavpensjon</i> .....	116
6.2 EFFEKTIVISERING OG OMORGANISERING .....	119
6.2.1 <i>Omorganisering planlagt før nedbemanning</i> .....	120
6.2.2 <i>Omorganisering som tilpasning til færre ansatte</i> .....	121
6.2.3 <i>Effektivisering av desken</i> .....	122
6.2.4 <i>Rasjonaliseringshypotese</i> .....	125
6.3 FAGFORENINGENES ROLLE OG INNFLYTELSE .....	125
6.3.1 <i>Inkludering av fagforeningene</i> .....	127
6.3.2 <i>Kommunikasjon og fagforeningenes rolle</i> .....	127
6.3.3 <i>Fagforeningene sett fra ledelsens perspektiv</i> .....	131

6.3.4	<i>Kamp mellom ulike interesser</i> .....	132
6.3.5	<i>Institusjonaliserte normer for nedbemanning</i> .....	135
6.3.6	<i>Fagforeningenes innflytelse</i> .....	137
6.4	SAMMENDRAG .....	139
<b>7.</b>	<b>AVSLUTTENDE ANALYSE</b> .....	142
<b>8.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	149

## FIGURER

Figur 1, "Mediebransjens kjennetegn og utvikling" .....	34
Figur 2, "Mediebedrifters to roller" .....	36
Figur 3, "Mediebedrifters forretningsmodeller" .....	40
Figur 4, "Strukturelle endringer i mediebransjen" .....	42
Figur 5, "Avisenes opplag i 2008", tall hentet fra Høst (2009) .....	44
Figur 6, "Opplagsutvikling i løssalget", hentet fra Mediebedriftenes Landsforening (2009).....	44
Figur 7, "Medieutviklingen 1960-2008", hentet fra TNS Gallup (2009) .....	52
Figur 8, "Opplagsutviklingen for Dagens Næringsliv", hentet fra Mediebedriftenes landsforening (2009).....	61
Figur 9, "Stadier i nedbemanningsprosessene" .....	68
Figur 10, "Oversikt over relevante virkemidler" .....	106
Figur 11, "Utforming av sluttpakker".....	111
Figur 12, "Styring av sluttpakker og oppsigelseskriterier" .....	135



## **Sammendrag**

**Denne rapporten tar for seg drivkreftene bak nedbemanningsrundene i mediebransjen i 2008 og 2009, samt en beskrivelse av trender og utfordringer ved gjennomføring av disse.** Vi har sett nærmere på åtte store norske mediebedrifter, seks fra avisbransjen og to fra fjernsynssektoren. Bedriftene vi har sett på er Aftenposten, Stavanger Aftenblad, Bergens Tidende, Dagbladet, VG, Dagens Næringsliv, TV2 og NRK. Rapporten er skrevet på bakgrunn av kvalitative intervjuer med toppledere og fagforeningsledere i de åtte mediebedriftene, samt offentlig tilgjengelige dokumenter, årsrapporter, interne dokumenter, forskningsrapporter, avisartikler og andre skriftlige kilder.

**Mediebransjen har gått og går gjennom store strukturelle endringer i forhold til teknologiske muligheter for produksjon og distribusjon, endring i publikums medievaner, internettets fremvekst, digitalisering av bakkenettet og eierskapskonsentrasjon.** Nettaviser og sosiale medier har i økende grad tatt oppmerksomheten vekk fra de tradisjonelle papiravisene, spesielt blant yngre lesere. Den teknologiske utviklingen har vært en sentral premissleverandør for mediebransjen, og representerer både muligheter og trusler for bedriftene. Digitalisering av bakkenettet har gjort at tv-kanalene har fått økt konkurranse om publikums oppmerksomhet og kundenes reklamekroner. I tillegg til de langsiktige strukturelle endringene, kom finanskrisen i 2008. Annonsemarkeder er sårbare for konjunkturedringer, og finanskrisens ringvirkninger førte til et brått fall i annonseinntektene for papiravisene, spesielt innen rubrikkannonsering på eiendom, bil og stilling.

I 2008 og 2009 igangsatte svært mange mediebedrifter kostnadskutt og nedbemanningsprosesser. Også VG, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, TV2 og NRK hadde slike prosesser. Vi har valgt å se på nedbemanningsperioden 2008 frem til tidlig vår 2009 i alle bedriftene, bortsett fra VG der vi har sett på nedbemanningen som fant sted i 2006.

**Alle mediebedriftene har blitt påvirket av omveltningene i mediebransjen, både de langsiktige strukturelle og teknologiske endringene, og finanskrisens inntog i 2008. Bedriftene er imidlertid rammet svært ulikt, noe som blant annet kan føres tilbake til de ulike forretningsmodellenes strategiske tilnærming til hhv. reklame/annonser eller til brukerbetaling.** Mediebedrifter forholder seg nemlig til to markeder; annonsemarkedet og publikumsmarkedet. Mediebedriftene posisjonerer seg strategisk i forhold til disse to markedene, og har ulike forretningsmodeller. Tradisjonelt sett har papiravisene hatt en

blanding mellom brukerbetaling og annonseinntekter, mens de nye nettavisene i hovedsak er annonsefinansierte.

**Hovedårsaken til nedbemanningen i løssalgsavisene (VG og Dagbladet) kan spores tilbake til endringer på publikumsmarkedet og fremvekst av nye medievaner.** VG og Dagbladet er i stor grad avhengige av inntekter fra løssalg. Dagbladet nedbemannet i hovedsak pga stor nedgang i opplagstallet og en negativ utvikling i inntektene fra *publikumsmarkedet*. Dreining av mediekonsumet fra betalt papiravis til gratis nettavis ble trukket frem som en sentral forklaringsfaktor for opplagsfallet. Finanskrisen var dermed ikke hovedårsaken til nedbemanningene i 2008-2009, men forsterket prosessene som allerede var satt i gang. VG har også opplevd en drastisk opplagsnedgang, men er ikke like sterkt rammet som Dagbladet, blant annet pga at VG har en nr.1-posisjon blant de to nasjonale, tabloide løssalgsavisene i Norge. Ved intervjuetidspunktet hadde ikke VG hatt en tydelig nedbemanningsprosess i 2008 utover AFP, derfor ble det valgt å se på prosessen i 2006 i stedet. Nedbemanningen i 2006 kom som et resultat av et "føre var"-prinsipp, der reduserte inntekter fra publikumsmarkedet og en analyse av den fremtidige kostnadsutviklingen for VG lå til grunn for nedbemanningsbeslutningen.

**Hovedårsakene til nedbemanningen i abonnementsavisene (Aftenposten, BT, Stavanger Aftenblad og Dagens Næringsliv) kan i stor grad spores tilbake til endringer i annonsemarkedet, der finanskrisens ringvirkninger medførte et stort fall i annonsering,** spesielt i forhold til rubrikkannonsering på eiendom og stilling. I tillegg til dette har noe av rubrikkannonseringen flyttet fra papiravis til ikke-redaksjonelle nettsteder som Finn.no. Inntektsfallet førte til en ubalanse mellom inntekter og kostnader og det ble igangsatt nedbemanning som en del av et større kostnadsprogram.

MediaNorge-avisene (Aftenposten, BT, Stavanger Aftenblad) og Dagens Næringsliv ble alle sterkt påvirket av konjunkturedringene og det påfølgende fallet i inntekter i annonsemarkedet. Forskjellen på MediaNorge-avisene og Dagens Næringsliv ser man på utviklingen i publikumsmarkedet, der MediaNorge-avisene hadde en svak nedgang i opplaget, mens Dagens Næringsliv hadde en svak oppgang.

**I fjernsynssektoren ble både TV2 og NRK påvirket av digitaliseringen av bakkenettet og den endrede konkurransesituasjonen dette medførte.** TV2 ønsket større økonomisk handlingsrom foran en tøffere konkurransesituasjon, samt at de forventet lavere inntekter fra reklamemarkedet i tiden fremover. NRK er lisensfinansiert og ikke i vesentlig grad avhengig

av reklame. Nedbemanningen i NRK ble igangsatt i forbindelse med et ønske om å bedre den organisatoriske effektiviteten, og var en del av en større organisasjonsendring, der nedbemanning ikke var et mål i seg selv.

### **Strategiske grep**

**Et hovedfunn i rapporten er at det er store forskjeller i hvordan mediebedriftene ble rammet av omveltningene i bransjen, men bedriftene har håndtert utfordringene svært likt** og nedbemanningsprosessene har langt på vei foregått ved hjelp av de samme virkemidlene og strategiske grepene. Selv om hovedtendensen langt på vei er den samme, er det noen ulikheter i utformingen av virkemidlene.

**Virkemidlene var i all hovedsak av frivillig karakter. Nedbemanningen foregikk hovedsakelig ved hjelp av sluttpakker og AFP med ekstra gavepensjon.** I tillegg ble det benyttet tilbud om studiepermisjon og utvidet omsorgspermisjon, samt redusert arbeidstid. I Aftenpostens tilfelle var det også en to ukers ulønnet permisjon blant de ansatte, etter enighet mellom ledelsen og fagforeningene. Nedbemanningen foregikk sammen med ulike tiltak for omorganisering og organisatorisk effektivisering, der det var fokus på å verne kjernevirksomheten og rasjonalisere støttefunksjonene. Det kan her også bemerkes at kjernevirksomheten ble definert ulikt av de ulike aktørene. En rasjonaliseringshypotese var utbredt, dvs. en tanke om at man skulle gjøre like god jobb, men med færre personer. Flere informanter hevdet at det på et tidspunkt ville være en smertegrense der nedbemanningen gikk utover kvaliteten på produktet, og der samfunnsoppdraget kom under press. Hvor en slik grense går, er det imidlertid vanskelig å fastslå.

**Som et effektiviseringstiltak gikk bedriftene i økende grad mot malstyring av produksjonen på desken fremfor høyredigering av hver side.** "Filmsatsparagrafen" har historisk sett gitt typografer enerett til å brette sider, og ulike avtaler og pilotprosjekter er inngått for å endre på arbeidsdelingen som filmsatsparagrafen legger opp til. Det å gå mot malstyring innebærer å ikke bryte med filmsatsparagrafen, fordi grafisk personell lager maler og journalistene skriver rett inn i disse.

**Det var lite bruk av konsulenter for å styre nedbemanningsprosessene.** Unntaket er TV2 som hadde en ekstern konsulent som prosjektleder, samt at Dagbladet hadde konsulenter inne som prosjektstøtte. Det å ikke benytte konsulenter for å styre prosessen ble trukket frem som et bevisst valg. Årsaken var et ønske om økt eierskap til prosessene, og enkelte henviste også

til at flere hadde hatt negative erfaringer med konsulentstyrte prosesser. Bedriftene benyttet imidlertid eksterne konsulenter for ”outplacement”, dvs. at potensielle sluttpakke- og AFP-kandidater fikk rådgivning om nye karrieremuligheter og hjelp til CV-skriving.

### **Sluttpakker**

**De mest utbredte og aktuelle virkemidlene var sluttpakker og AFP. Sluttpakkene ble bygd opp i størrelse i forhold til den enkelte arbeidstakers ansiennitet i bedriften.** Bruk av virkemidler som AFP og sluttpakke, innebærer at beslutningene overføres til individnivå. Det går altså fra kollektive forhandlinger (mellom fagforeninger og ledelse) til individuelle valg (den enkelte arbeidstakers beslutning om AFP/ sluttpakke). Sluttpakketilbud innebærer et tilbud om egenoppsigelse mot økonomisk kompensasjon, og ansatte bestemmer seg innen en bestemt dato om de ønsker å søke sluttpakke eller ikke.

Ved en slik sluttpakkeinngåelse opphører både rettene og pliktene i arbeidsforholdet. I de studerte nedbemanningsrundene forbeholdt ledelsen muligheten til å avslå sluttpakkesøknader fra personer med kritisk viktig kompetanse. Tilbudene om sluttpakke ble i enkelte tilfeller gitt til alle i bedriften (generelle sluttpakketilbud), eller de ble styrt inn mot bestemte miljøer, avdelinger eller funksjoner (styrte sluttpakketilbud).

**Det ble i mange tilfeller igangsatt flere sluttpakkerunder i mediebedriftene. Sluttpakkenes utforming endret seg og tendensen var økt styring av sluttpakkene og at pakkene ble mindre.** Nedbemanningen var preget av at man begynte med mer generelle tilbud med relativt gode sluttpakketilbud, men at man fra runde til runde i økende grad styrte sluttpakkene inn mot bestemte miljøer og at pakkene ble dårligere.

De ansatte, fagforeningene og langt på vei også ledelsen ønsket sluttpakker, og sluttpakker kan sies å ha sine positive sider ved at nedbemanningen lettere kan bli gjennomført med frivillighet og ved at det blir gitt en økonomisk kompensasjon til de som velger å slutte. Sluttpakker kan imidlertid også ha sine problematiske sider, både for arbeidsgiver og for arbeidstaker. Problemet for arbeidsgiver er mangelen på kontroll som sluttpakkebruken innebærer. Selv om man kan styre sluttpakker inn mot bestemte miljøer, har man liten kontroll over hvem som bestemmer seg for å forlate bedriften. Arbeidsgiver kan risikere at de flinkeste og de som lettest får seg ny jobb velger å gå. For arbeidstaker er sluttpakke en god løsning hvis man kommer seg raskt over i ny jobb, men ved å si ja til sluttpakke mister man også sine rettigheter, blant annet fortrinnsretten til nye stillinger i bedriften. Hvis det er

vanskelig å få seg ny jobb, risikerer den enkelte å gå over i langtidsledighet eller å få en jobb med dårligere betingelser. Siden sluttpakkene er bygd opp etter ansiennitet, vil dette spesielt være et dilemma for de yngste. Disse blir tilbudt de minste sluttpakkene, samtidig som de risikerer å bli sagt opp hvis det går til ansiennitetsbaserte oppsigelser i en senere runde.

**Det kan virke som om tilbøyeligheten til å ta sluttpakker ble påvirket av den enkelte arbeidstakers attraktivitet på arbeidsmarkedet, hvor lett den enkelte kunne få seg ny jobb, gjerne kalt "employability".** Tilbøyelighet til å ta sluttpakke blir bl.a. påvirket av individets alder og kompetanse, samt situasjonen på det generelle arbeidsmarkedet. Vi har ikke data fra alle bedriftene som viser systematiske forskjeller i hvem som søker sluttpakke og det er viktig å ta høyde for dette. Likevel, funn fra enkelte bedrifter viser at både alder, utdanning og kompetanse kan ha påvirket tilbøyeligheten til å søke. De som har det lettest i arbeidslivet er ofte de i alderen 30 og 49 år, og de med høyere utdanning, og det kan tyde på at slike grupper vil være mer tilbøyelige til å søke sluttpakke. Det kan virke som om typografene i mindre grad enn de andre yrkesgruppene ønsket å gå av med sluttpakke, antakelig pga et vanskelig arbeidsmarked. Sluttpakkene var bygd opp etter ansiennitet og for de med lavest ansiennitet kunne valget også være vanskelig; enten søke om en relativt liten sluttpakke og si fra seg retter og plikter, eller forsøke å bli i stillingen, men risikere å bli oppsagt i en senere runde.

**Et annet hyppig benyttet virkemiddel var tidligpensjoneringsavtalen avtalefestet Pensjon (AFP), som ble tilbudt sammen med en ekstra gavepensjon.** AFP er egentlig en tidligpensjonsordning som LO og NHO ble enige om å etablere i forbindelse med lønnsoppgjøret i 1988. Formålet var å gi arbeidstakere i "tunge yrker" mulighet til å gå av før den ordinære pensjonsalderen (67 år), samt å gi en verdig avslutning på yrkeskarrieren til de som trengte det. Likevel, AFP har de facto blitt benyttet som et virkemiddel for frivillig nedbemanning, der AFP har blitt tilbudt sammen med en ekstra økonomisk kompensasjon, en "gavepensjon". Samtlige bedrifter (unntatt TV2) benyttet AFP enten parallelt med, eller som en del av nedbemanningsprosessen. AFP er et frivillig tilbud og kan tilbys personer som fyller 62 år innen seks måneder. Mange benyttet seg av AFP-tilbudet i forbindelse med nedbemanningene og mange seniorer har dermed gått ut av bransjen. Formelt sett er AFP en frivillig ordning, men det kan ikke utelukkes at enkelte AFP-kandidater har opplevd et uformelt press om å takke ja til AFP med gavepensjonen, og at enkelte av disse egentlig hadde sett for seg å jobbe frem til ordinær pensjonsalder.

**I de identifiserte nedbemanningsprosessene var det i all hovedsak frivillige virkemidler som ble tatt i bruk. Årsaken til den omfattende bruken av frivillige ordninger,** kan på den ene siden ha vært et ønske om en ”smidig” prosess og unngå store konflikter blant de ansatte. På den andre siden kan det ha vært en tilpasning til de sterke kulturelle normene og forventningene i mediebransjen som tilsier at man bør bruke rause og frivillige ordninger. I tillegg har mediebransjen en tradisjon med innflytelsesrike fagforeninger og høy organiseringsgrad.

Sluttpakkeordningen er en praksis som er etablert på utsiden av det formelle lovverket og som ikke er lovregulert i arbeidsmiljøloven på samme måte som f.eks. masseoppsigelser. I enkelte europeiske land er økonomisk kompensasjon ved nedbemanning lovregulert, men grad av lovregulering reflekterer ikke nødvendigvis praksis.

**Fagforeningene har vært svært delaktige i prosessene,** og forhandlet med ledelsen om virkemidler og utforming. Fagforeningene har hatt liten innflytelse på *hovedbeslutningen* om nedbemanning, men har i varierende grad påvirket utformingen av virkemidlene og *måten* nedbemanningen har foregått. Det har blitt uttrykt et stort behov for informasjon under nedbemanningsprosessene, og for å kommunisere med de ansatte har ledelsen benyttet fellesmail, bruk av intranett, allmøter, drøftingsrunder med tillitsvalgte o.l. tiltak. Fagforeningene har balansert mellom å samarbeide med ledelsen og å være i opposisjon, og har vurdert strategien i forhold til hva de tror gir best mulig resultat for sine medlemmer. Fra ledelsens side kan det være fordelaktig å oppnå enighet med fagforeningene ved at det kan øke legitimiteten til beslutningene, samt føre til smidigere nedbemanning.

# 1. Innledning og problemstilling

## *1.1 Rapportens tema og formål*

Det norske arbeidslivet er preget av stadige endringer og kontinuerlig utvikling. Endrede markedsbetingelser eller konkurranseforhold kan føre til at nye bedrifter starter opp, samtidig som andre går konkurs. Teknologiutviklingen gir nye muligheter for prosessforbedringer, og endringer i omgivelsene gir nye juridiske og økonomiske rammebetingelser. Ved skiftende omgivelser og turbulente markeder planlegger mange bedrifter endringer og omstilling av virksomheten, noe som ytterligere har blitt aktualisert med den globale finanskrisen i 2008.

I mediebransjen ble det i 2008 og 2009 gjennomført store bemanningsreduksjoner. Finanskrisen kom på toppen av store strukturendringer og omveltninger i mediebransjen, og disse markedsendringene har satt forretningsmodellene under press. Blant annet har publikums mediekonsum til en viss grad dreid fra å lese betalt papiravis til å lese gratis nettavis, noe som medfører utfordringer for finansiering av journalistikken. Annonsemarkeder er sårbare for konjunktorendringer og finanskrisens ringvirkninger førte til et brått fall i annonseinntektene for papiravisene. Sammenfall mellom ulike strukturelle og finansielle faktorer gjorde at mange mediebedrifter valgte å omstille og nedbemanne i 2008 og 2009, og det ble igangsatt flere nedbemanningsrunder. Denne rapporten vil ta for seg nedbemanning i åtte store mediebedrifter, og se nærmere på de store endringene i mediebransjen, bakgrunnen for nedbemanningsbeslutningene og utfordringer ved planlegging og gjennomføring av nedbemanningsprosesser.

Nedbemanning er en form for planlagt endring, som ofte vekker usikkerhet hos de ansatte, og der resultatet av samspillet mellom tillitsvalgte og ledelsen kan ha stor påvirkning på ansattes opplevelse av situasjonen og jobbsikkerhet. Nedbemanning har blitt et stadig mer brukt virkemiddel i det norske næringslivet, og i etterkant av finanskrisen har det vært en økning av antallet omstillingsprosesser og nedbemanninger som en respons på et marked som er usikkert og i endring.<sup>1</sup> I desember 2008 hadde en av tre norske bedrifter begynt å planlegge reduksjon i

---

<sup>1</sup> Nielsen, Bygballe og Reve (2009); Tv2nyhetene.no "Flom av nedbemanninger" 12.12.2008  
<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/okonomi/flom-av-nedbemanninger-2403036.html>.

personalkostnader.<sup>2</sup> Spesielt store bedrifter skulle redusere personalkostnadene, og blant bedriftene med 51+ ansatte var det hele 43 % som skulle kutte kostnader på personalsiden. Dette kan henge sammen med at nedbemanning i økende grad blir sett på som en slags medisin for å løse kostnadsutfordringer i arbeidslivet, slik Sørensen, Seierstad og Grismo påpeker (2005:146).

Det finnes en god del litteratur om omstilling i normativ management-litteratur, som fungerer som en ”oppskrift” for endringsledere som vil oppnå et ønsket resultat. Slik litteratur tar imidlertid lite hensyn til at strategi formuleres under usikkerhet og at motstand, forandring og forsinkelser av prosessen kan være uttrykk for at strategien formes og gjøres mer realistisk før hoveddelen av iverksettingen finner sted (Kvitastein et al. 2000:21).<sup>3</sup> Ifølge Sørensen, Seierstad og Grismo (2005:150) er det færre *empiriske* arbeider og forskning på nedbemanning i norsk eller nordisk sammenheng. Likevel, de siste årene har det kommet flere publikasjoner om nedbemanning, se for eksempel Hertzberg, Andersen og Alsos (2009) og Falkum (2008).

Sluttpakker har i stor grad blitt benyttet av mediebedrifter ved nedbemanning. Sluttpakkebruken ble introdusert i Norge i 1980-årene, antakelig i forbindelse med omstillingene i multinasjonale oljeselskaper (Karlsen og Nybø 2006). Bruken av sluttpakker har siden spredd seg til flere sektorer og er nå et utbredt virkemiddel ved nedbemanning i det norske arbeidslivet. Likevel, til tross for den økende utbredelsen av sluttpakker, er det lite forskning som tar for seg sluttpakkenes funksjon og de bakenforliggende institusjonelle mekanismene, dette gjelder også forskningen internasjonalt (Karlsen og Nybø 2006; Kauppinen og Meixner 2005). Dette gjelder både prosessene rundt utforming av sluttpakker, de institusjonelle aktørene holdninger til sluttpakker og vurderinger av hvor hensiktsmessige sluttpakker vil være for arbeidstaker og arbeidsgiver. Derfor er det interessant å se nærmere på slike problemstillinger.

Denne rapporten vil ta for seg åtte utvalgte mediebedrifter og se nærmere på sentrale ledelsesutfordringer ved omstilling og nedbemanning. Først vil vi se på kjennetegn og

---

<sup>2</sup> Undersøkelse som Norstat har gjort på oppdrag fra Deloitte, bygget på svar fra 2000 norske ledere i november/desember 2008.

<sup>3</sup> Se også Thomas (2003) for en bred drøfting av utfordringer med normativ managementlitteratur.



utvikling i det norske arbeidslivet, i mediebransjen og omgivelsene til mediebedriftene, og deretter gå inn på drivkreftene bak nedbemanning i de ulike bedriftene. Deretter vil vi se på sentrale mønster og trender ved nedbemanning, samt utfordringer ved slike prosesser. Det vil her være tre tema som står sentralt, nemlig sammenhengen mellom nedbemanning og omstilling, utforming og valg av virkemidler, og fagforeningenes rolle i disse prosessene. Nedbemanning vil ofte være krevende både for ledelsen og for fagforeningene, og interaksjonen mellom disse er også av interesse.

## ***1.2 Det norske arbeidslivet og fagforeninger***

Fagorganiserte har rett til en viss medvirkning i løsningen av spørsmål som angår endringer i arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljø, derunder omstilling (Strand 2007:424). Det norske arbeidslivet har hatt sterke fagforeninger, dette gjelder også innen media. Mediebransjens fagforeninger kalles gjerne for ”klubber” og klubbene har hatt en sterk rolle, noe som har sin bakgrunn i en svært høy organiseringsgrad, samt en historie med innflytelse og gode fremforhandlede avtaler. Et eksempel på høy organiseringsgrad er Norges Journalistlag (NJ) som har 9500 medlemmer, noe som utgjør nærmere hundre prosent av alle journalister i Norge<sup>4</sup>. Andre ”klubber” er inndelt etter yrkestilhørighet, slik som Grafisk Forening (som organiserer typografene og grafisk personale) og Parat.<sup>5</sup>

*”Spillereglene i norsk arbeidsliv er formet i en etterkrigstid preget av sterke fagforeninger, som har vært relativt enerådende innenfor sine overenskomstområder. Norsk Journalistlag organiserer nær 100 prosent av landets journalister. Også på arbeidsgiversiden er det få, men sterke organisasjoner”* (NJ 2004)<sup>6</sup>.

Sett i en internasjonal kontekst er det norske arbeidslivet preget av en medvirkningstradisjon, et demokratisk arbeidsliv, partssamarbeid, en sterk fagbevegelse og sterke individuelle rettigheter for arbeidstakere (se f.eks. Falkum, Hagen og Trygstad 2009). Ifølge Hofstede (1983) har Norge en lav maktavstand, noe som innebærer at man nedtoner maktforskjellene mellom grupper. I organisasjoner innebærer dette en forventning om at de ansatte blir konsultert ved viktige beslutninger. I forlengelsen av dette hevder Jacobsen (2004:130) at

---

<sup>4</sup> [http://www.nj.no/no/Om\\_NJ/](http://www.nj.no/no/Om_NJ/)

<sup>5</sup> Parat ble opprettet 2005 etter fusjon mellom Flerfaglig FellesOrganisasjon (2fo) og Privatansattes Fellesorganisasjon (Prifo). Parat er tilsluttet YS og har ca. 28 000 medlemmer (ref Store Norske Leksikon nettutgave og parat.com).

<sup>6</sup> NJ 2004, ”NJ i Polen og Estland”, [http://www.nj.no/NJ+i+Polen+og+Estland.b7C\\_wtfl0\\_.ips](http://www.nj.no/NJ+i+Polen+og+Estland.b7C_wtfl0_.ips).

endringsstrategier basert på utpreget maktbruk fra den formelle ledelsen vil ha vanskeligheter med å lykkes i land med en egalitær kultur, som Norge. Formelt sett, på bedriftsnivå, vil i utgangspunktet eiere og arbeidsgivere være i en maktposisjon i den forstand at eierne, og lederne som deres representanter, har den formelle makten til å styre konsern og bedrifter (Falkum 2008). Norske arbeidstakere har på sin side et avtaleverk som gir dem rett til innflytelse på utformingen av arbeidet, arbeidsmiljøet og lønnsforholdene (Falkum 2008:17). Tillitsvalgte representerer organiserte arbeidstakerinteresser, og de har gjennom tariffavtaler rett til medvirkning og innflytelse (Hilsen 2002:39).

De organiserte interessene har, kombinert med en aktiv stat, hatt stor innflytelse og historisk sett har arbeidslivet i Norge vært preget av et sentralisert trepartssystem. Dette har innebåret at staten, arbeidsgiverforeninger og fagforeninger har samarbeidet om utviklingen av regelverk for arbeidslivet (Løken og Stokke 2009:41). Imidlertid har utviklingen i enkelte sektorer siden 1980 gått i retningen av et desentralisert arbeidsmarkedssystem, der staten har hatt en mer passiv rolle og der det har blitt fremforhandlet flere lokalavtaler på bedriftsnivå (Karlsen og Nybø 2007). Den nye arbeidslivsmodellen kan forklares med en overgang fra trepartssamarbeid til bilaterale forhandlinger, der den nye arbeidslivsmodellen har vokst frem side om side med det ”gamle regimet” (Karlsen og Nybø 2006:1; Karlsen og Nybø 2007:15).<sup>7</sup> Desentralisering av forhandlinger ned til bedriftsnivå har også vært utviklingstendensen i Europa, spesielt ved forhandlinger i omstillingsperioder (Kauppinen og Meixner 2005).

Bilaterale forhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på bedriftsnivå kan ifølge Falkum (2008) bære preg av samarbeid, men også av opposisjon, som kan virke destruktivt eller konstruktivt på prosessene. Dette punktet kan være relevant i forhold til nedbemanningsprosessene i mediebransjen, ettersom nedbemanninger pleier å innebære usikkerhet og opposisjon fra de ansatte. Interaksjonen mellom makthaverne (ledelsen) og opposisjonen (arbeidstakerne) vil slik kunne være interessant. Falkum (2008) sammenligner situasjonen i en bedrift med situasjonen i et politisk system. Han viser til at i et politisk parlamentarisk system med en mindretallsregjering vil regjeringen trenge støtte fra opposisjonen for å få flertall for beslutninger. Eiendomsretten og styringsretten gjør imidlertid at bedriftsledere formelt sett ikke trenger en slik støtte fra opposisjonen, her representert av de

---

<sup>7</sup> Med det ”gamle regimet” refereres det her til trepartssamarbeidet, dvs. at vesentlige beslutninger og regelverk i det norske arbeidslivet ble uformet av et sentralisert trepartssystem, der staten, arbeidsgiverforeninger og fagforeninger deltok (om trepartssystemet se Løken og Stokke 2009).

ansatte, selv om de er bundet av bindende juridiske avtaler og lovgivning, som for eksempel arbeidsmiljøloven. Makten til arbeidsgiver vil først og fremst være *beslutningsmakt*, ettersom *gjennomføringsmakten* vil være avhengig av mange ulike faktorer, bl.a. av om de ansattes opposisjon vil hindre iverksettingen (ibid). Fra dette perspektivet vil maktforholdet mellom ledelsen og fagforeningene i utgangspunktet være asymmetrisk, og det vil derfor være relevant å se på mulighetene for klubbene til å bli involvert og for å ha en reell innflytelse på ledelsens avgjørelser. Det vil være rimelig å anta at ledelsen i mange tilfeller vil ønske å oppnå enighet med fagforeningene med sikte på å øke legitimiteten til omstillingsprosessene samt å hindre sterk motstand fra de ansatte.

### **1.3 Omstilling og nedbemanning**

Omstilling og organisatorisk endring er komplekse og krevende prosesser. Omstilling i virksomheter har ulik bakgrunn og motivasjon og er knyttet til en rekke tiltak og virkemidler i virksomhetene. Mange bedrifter støter på vanskeligheter når de skal forsøke å gjennomføre en omstilling, og utfallet er høyst usikkert. Desto større og mer sentralstyrt omstillingen er, jo mindre synes sannsynligheten for å oppnå et vellykket resultat (Kvitastein, et al 2000:16). Slike endringer i en organisasjon vil ofte møte mye motstand fra de ansatte, spesielt hvis gjennomføringen ikke er god nok (Jacobsen 1998).

Det er likevel viktig å fremheve at effektene på arbeidsmiljøet og mestringssevne varierer, avhengig av hva slags omstilling det dreier seg om (og hva som kjennetegner gjennomføringen). I analysen har vi valgt å legge vekt på organisatorisk effektivisering som innebærer nedbemanning og omorganisering. Omstillinger kan imidlertid ses på som fire uavhengige prosesser (Colbjørnsen 2006). Tre av disse; *desentralisering* (bl.a. myndiggjøring av medarbeidere), *omfordeling av oppgaver* og *nye styringsregimer* (dvs. nye systemer for resultatmåling og kontroll); har det til felles at de ikke nødvendigvis gjør arbeidsmiljøet dårligere eller arbeidsgleden mindre (ibid). Desentralisering og nye oppgaver kan ha tvetydige effekter på arbeidsforholdene, der tiltakene på den ene siden kan styrke eierfølelsen til eget arbeid, og øke den enkeltes læringsmulighet samt innflytelse over egen arbeidssituasjon (Colbjørnsen 2006; Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004). På den andre siden kan det bli vanskeligere å sette grenser for innsats og involvering i arbeidet, og hvis det blir vanskelig å leve opp til ansvaret man blir tildelt, kan dette medføre skadelige stressreaksjoner (Colbjørnsen 2006:210). Sammenlignet med de andre typene, ser det i hovedsak ut til at de positive effektene er mer merkbare enn de negative, selv om endringene samtidig medfører

økt arbeidsmengde og strammere tidsfrister (ibid). Det må her legges til at evalueringer av konsekvenser av omstillinger er kompliserte, og som Hilsen, Steinum og Gjerberg (2004:10) påpeker, er denne forskningen sprikende og avhengig av en rekke faktorer.

Den fjerde formen for omstilling er altså *organisatorisk effektivisering*, som bunner i omorganisering og nedbemanning, med påfølgende økt arbeidsmengde og større travelhet for de som blir igjen i bedriften (se Colbjørnsen 2006). Dette vil være hovedfokuset i denne rapporten og vi vil sette søkelyset på nedbemanning og omorganisering som tar sikte på organisatorisk effektivisering. Det er et klart funn at omorganisering som innebærer nedbemanning har en tendens til å gjøre arbeidsmiljøet dårligere og arbeidsgleden mindre, og svekke den enkeltes følelse av å mestre jobbens mange utfordringer (Colbjørnsen 2006; Eisenberg 1997). Psykologisk forskning hevder at å miste arbeidet, f.eks. ved en nedbemanning, er en kritisk livshendelse, som oppleves sterkt fordi den gir klar melding om mangel på kontroll over et av de fundamentale kontraktsforholdene i livet (Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004:11). Dette kan ses i sammenheng med den ”psykologisk kontrakten” mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, et tema som vil bli nærmere behandlet senere.

Et gjennomgående funn i forskningslitteraturen er at arbeidstakere i større grad vil klare å mestre omstillinger hvis de får god informasjon og prosessen er åpen, rettferdig og ryddig (Hopkins og Hopkins 1999; Sørensen et al. 2005). I tillegg vil det hjelpe hvis lederne behandler de ansatte respektfullt og involverende, samt hvis arbeidstakerne får større innflytelse og kompetanseutvikling underveis (Jacobsen 1998).

Nedbemanning er en komplisert prosess som påvirker forhold av ulik art, både organisatoriske, sosiale, psykologiske og økonomiske. Kjernen i nedbemanning er å planlegge og å gjennomføre en reduksjon av antall ansatte, eller en eliminering av funksjoner, hierarkiske nivå eller enheter (Cascio 1993:96). Nedbemanning kan relateres til det engelske begrepet *downsizing*, som kan beskrives på følgende måte: *"Intentional action aimed at reducing the workforce with a view to improving the efficiency or effectiveness of the organization"* (Freeman og Cameron (1993) sitert i Dahl og Nesheim.1998). Formålet kan f.eks. være å tilpasse antall ansatte til en kostnadsramme og/eller omlegging av virksomhetens produksjon (Hilsen 2009:19).

### 1.3.1 Nedbemanning - årsaker og mulige konsekvenser

I vår undersøkelse kan drivkreftene bak nedbemanning langt på vei spores tilbake til mediebransjens strukturelle og teknologiske utvikling, endringer i det generelle økonomiske klimaet, samt bedriftsinterne forhold som organisatorisk effektivitet og økonomi. Vi vil senere i rapporten se nærmere på årsakene til nedbemanning i de ulike bedriftene, slik sentrale beslutningstakere legger frem disse argumentene.

Begrunnelsene for nedbemanning kan være både organisatoriske og økonomiske. Nedbemanning kan foregå *proaktivt*, i den forstand at man nedbemanner fordi man forventer et fremtidig dårlig resultat hvis man ikke gjør noe. Slik tilpasser man organisasjonen til en hendelse som man forventer vil komme (Jacobsen 2004:145). Nedbemanningen kan også foregå *reaktivt*, i den forstand at man oppfatter den nåværende økonomiske situasjonen som en krise, der nedbemanning blir brukt for å kutte kostnader nok til at budsjettet går i balanse igjen. Mer generelt innebærer dette at organisasjonen først endrer seg når den blir ”tvunget” av en hendelse som allerede har funnet sted (ibid).

Planlagt nedbemanning begynner gjerne med at ledelsen påpeker en ubalanse mellom kostnader og inntekter. Personalkostnadene utgjør ofte en stor del av kostnadene, og ved å senke personalkostnader ser ledelsen for seg at bedriften kan forbedre det fremtidige økonomiske resultatet. Dette forutsetter imidlertid at nedbemanningen ikke medfører en uforholdsmessig stor nedgang i produktiviteten og i inntektene. Nedbemanning bunner i et ønske og en forventning om effektivisering, rasjonalisering og prosessforbedring. Hilsen, Steinum og Gjerberg (2004) påpeker i den sammenheng at det er blitt en generell oppfatning at nedbemanning primært ”er en måte å rasjonalisere på, dvs. at de samme oppgavene skal løses, men med færre ansatte”. Denne tanken innebærer at de gjenværende ansatte må jobbe ”smartere” og dermed oppnå et like godt resultat som før nedbemanningen, noe som ofte henvises til som ”doing more with less” (Jennings 2003; Virick, Lilly og Casper 2007). Samtidig mangler det empiriske data som kan avkrefte eller bekrefte denne *rasjonaliseringshypotesen*. (Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004).

Finanskrisen har ført til at mange bedrifter har valgt å nedbemanne. I enkelte bedrifter kan personalkostnadene utgjøre så stor andel av kostnadene at nedbemanning blir et nødvendig grep for å få kuttet nok kostnader til å få budsjettet i balanse. Nedbemanning kan under visse betingelser vise seg å bli et vellykket tiltak på kortere eller lengre sikt, slik Cross og Travaglione (2004) eksemplifiserer. Nedbemanning er imidlertid ikke uproblematisk og

Jennings (2003) kritiserer tendensen til nesten automatisk å ty til nedbemanning i dårlige tider. Nedbemanning foregår heller ikke bare i nedgangstider, en bedrift kan også velge å nedbemanne i gode tider for å øke overskuddet (Cameron, Freeman og Mishra 1991). Det kan her være nyttig å trekke linjer til Zatzick og Iverson (2006:999), som påpeker at nedbemanning pleide å være en strategi for å kutte kostnader, men at det nå også kan utgjøre en del av ledelsens strategi for å forbedre organisasjonens kompetanse. En forventning kan være at nedbemanning vil føre med seg organisatoriske fordeler i form av mindre byråkrati, kortere beslutningslinjer, større entreprenørvilje og økning i produktivitet (Cascio 1993:97). Det er verdt å merke seg at det ofte er forskjell mellom de forventede resultatene og de faktiske resultatene (Cappelli 2000; Cascio 1993). Et eksempel på dette kan vi se i forhold til en amerikansk undersøkelse av 1005 selskap som var i omstilling og nedbemanning. Den konkluderte med at de fleste omstillingene ikke nådde de forhåndsoppsatte målene, bl.a. fordi det etter nedbemanninger ble behov for reansettelser (Cascio 1993:97). Svarene fra en annen survey til 1468 bedrifter indikerte at mer enn halvparten av selskapene hadde *forverret* produktiviteten pga nedbemanningen (Henkoff 1990).

Ulike forklaringsmodeller har blitt benyttet for å forstå slike resultater. En måte å forstå dette på er å se på om organisasjonen oppbemannet kort tid etter nedbemanningen, i tillegg vil det være store kostnader forbundet med sluttpakkeutbetaling og mange organisasjoner opplever en midlertidig nedgang i produktivitet og kvalitet (Von Krogh og Kameny 2002:665). Fisher og White (2000) påpeker dessuten at nedbemanning kan gå ut over læringskapasiteten for lærende organisasjoner. De argumenterer for at læringstapet er mye større enn størrelsen på nedbemanningen skulle tilsi, og at lederne ved en nedbemanningsbeslutning derfor må analysere nøye hvordan nedbemanningen vil påvirke formelle og uformelle læringsnettverk (Fisher og White 2000:249). I tillegg kan nedbemanning oppleves som et brudd med den ”psykologiske kontrakten” mellom en organisasjon og de ansatte, noe som igjen kan føre til mindre tillit og økt stress på arbeidsplassen, også for de som blir igjen (se Zatzick og Iverson 2006; Mishra og Spreitzer 1998). Den psykologiske kontrakten er en betegnelse for ”*det gjensidige settet av forventninger og forpliktelser som eksisterer mellom den enkelte arbeidstaker og virksomheten. Dette er den uformelle gjenparten til den formelle ansettelseskontrakten.*” (Hilsen 2002: 45). Dette kan omhandle for eksempel hvor mye arbeid man er villig til å legge ned, hva slags belønninger man forventer og om man opplever seg rettfærdig belønnet i forhold til innsats. En ubalanse i den psykologiske kontrakten kan gi negative effekter som mistillit, svekket lojalitet og tilhørighet til organisasjonen. En

endringssituasjon vil ofte rokke ved den balansen, ettersom jobbsikkerheten blir truet og det går utover trykksfølelsen (ibid).

Dette handler i stor grad om de ansatte opplever at de har blitt behandlet rettferdig og med respekt. Det ser ut til å være avgjørende hvilken prosess og hvilke tilnæringsmåter virksomheten legger opp til for hvor sterke reaksjonene blir, hvilket innhold og hvilke konsekvenser de får (Sørensen et al.2005:152). Det vil blant annet være viktig at endring legges opp som prosesser med bred deltakelse fra samtlige aktører i organisasjonen (Jacobsen 1998). Det antas at deltakelse kan virke positivt ved at det øker informasjonsflyten og dermed minsker usikkerheten, i tillegg kan deltakelse innebære å kooptere potensielle motstandere i selve prosessen, samt å utjevne maktforskjeller (Jacobsen 1998). Ifølge Hopkins og Hopkins (1999) viser litteraturen om nedbemanning at de berørte vil se på nedbemanningen som uetisk hvis den ikke blir kommunisert riktig i forhold til timing, prosess og innhold. I 1999 foretok de en stor survey-undersøkelse blant små og mellomstore bedrifter i Colorado, der de så på hvor mye vekt som ble lagt på de etisk viktige kommunikasjonselementene timing, prosess og innhold/informasjon. De fant at de som tidligere hadde vært berørt av en nedbemanningsprosess tilla større etisk betydning til alle de nevnte kommunikasjonselementene. De fant også en del støtte for påstanden om at ledelsen ikke har et bevisst forhold til nedbemanningsetikk ved planlegging av nedbemanninger (Hopkins og Hopkins 1999). Det er derfor relevant å se på selve prosessen og virkemidlene som blir brukt blant annet ved å se på i hvor stor grad ledelsen sier de tar hensyn til de etiske sidene ved nedbemanningen.

Det er også verdt å merke seg at enkelte påpeker at nedbemanninger i stor grad blir ”tatt for gitt” som både effektive og hensiktsmessige verktøy for å oppnå et bedre økonomisk resultat, selv om resultatene er noe blandede (Røvik 1998; Díaz og Lorente 2006). Ifølge Røvik (1998:253) kom ulike typer ”slankeoppskrifter” på mote i løpet av nittiårene og nedbemanning ble et verktøy som ledere oftere tok i bruk, samtidig som det vokste frem en stor litteratur om emnet. Disse ”slankeoppskriftene” utgjorde den nest største gruppen av registrerte oppskrifter for organisasjoner på 90-tallet, og nedbemanning har siden den tid vært en ”hot botton” i samtiden (Røvik 1998).

#### ***1.4 Strategi og virkemidler***

Ledelsen kan velge ulike strategier og virkemidler ved nedbemanning, og valgene baserer seg gjerne på en vekting av ulike hensyn, både behov for å være konkurransedyktig, samt hensyn og respekt for de enkelte arbeidstakerne. Nedbemanningen vil av de ansatte kunne oppfattes

som mer eller mindre rettferdig og frivillig, og nedbemanningen er ikke alltid planlagt og styrt fra ledelsens side. Naturlig nedbemanning innebærer vanlig turnover som f.eks. flytting til nytt sted, at man får seg ny jobb, eller at man blir uføretrygdet. Ved vanlig turn-over vil det bli en ubesatt hjemmel, og hvis en bedrift ikke fyller denne hjemmelen, men heller velger å fylle stillingen ved intern omorganisering, kan naturlig nedbemanning bidra til å redusere arbeidsstokken. Nedbemanning kan også være en planlagt prosess, som er hovedfokuset i denne rapporten.

Nedbemanning vil i denne rapporten verken innebære naturlig avgang, vanlig turnover, oppsigelser begrunnet i arbeidstakers forhold eller "vanlig" pensjonering. Begrepet "vanlig" er viktig her, fordi tidligpensjonering som Avtalefestet Pensjon (med gavepensjon som sluttvederlag) brukes som et virkemiddel ved planlagt reduksjon av arbeidsstokken, spesielt blant bedrifter som tradisjonelt har hatt en policy om å unngå nedbemanninger (Cascio 1993:96). Planlagt nedbemanning kan foregå frivillig, der de ansatte selv formelt sett tar valget om å slutte. Dette kan gjennomføres ved hjelp av sluttpakker, frivillige permisjoner eller tidligpensjonering, f.eks. Avtalefestet pensjon (AFP) med ekstra gavepensjon. Det er formelt sett de ansatte selv som velger om de ønsker å takke ja til ledelsens tilbud, og ledelsen velger hvem som får tilbudet og om de skal akseptere alle søknadene. Nedbemanningen kan også være ikke-frivillig, slik at ledelsen selv bruker bestemte kriterier for å bestemme hvem som skal nedbemannes, for eksempel ved hjelp av oppsigelser, permitteringer eller avslutning av midlertidige kontrakter. Vi kommer til å komme tilbake til dette i analysen, der vi skal se nærmere på virkemidlene som ble benyttet i de studerte nedbemanningsprosessene.

Som vi har vist til tidligere i rapporten er det flere som viser til et behov for mer empirisk forskning på nedbemanning (Sørensen et al 2005) og forskning på institusjonelle ordninger rundt sluttpakker (Karlsen og Nybø 2006). I tillegg er det også lite forskning på sluttpakker og økonomisk kompensasjon internasjonalt (Kauppinen og Meixner 2005). Dette gjør det relevant å se nærmere på prosessen rundt utformingen av selve sluttpakken, rollen til fagforeningene, valg av typen sluttpakke, hvordan sluttpakkene endrer innhold og fokus fra runde til runde osv. I de mediebedriftene vi har valgt å se nærmere på, var sluttpakker og AFP viktige virkemidler, og dermed er det naturlig at disse virkemidlene blir ekstra nøye behandlet.



### 1.4.1 Sluttpakker

Bruk av sluttpakker er utbredt i Norge. Omkring hver tredje arbeidstaker som går får en sluttpakke og norske bedrifter bruker rundt 16 milliarder kroner årlig til sluttpakker til ansatte.<sup>8</sup> Sluttpakker er ikke nedfelt i lovene, men har vokst frem som en ordning som oppfattes som mildere og mer human for de ansatte i en bedrift. Bruken av sluttpakker har blitt stadig mer vanlig i Norge de siste tiårene (Personal og Ledelse, nr.1 2009:41). I Europa har flere land juridisk lovregulering av sluttpakker og økonomisk kompensasjon ved masseoppsigelser. Det er imidlertid et stort sprik mellom grad av juridisk lovregulering og faktisk bruk av sluttpakker som ordning (Kauppinen og Meixner 2005).

Ved aksept av en sluttpakke, inngås en avtale om at arbeidstaker får en økonomisk kompensasjon mot å si opp frivillig. Dette innebærer at arbeidsforholdet avsluttes, og retter og plikter mellom partene i arbeidsforholdet opphører. Sluttpakkeinngåelsen innebærer at man ikke kan *”bestride gyldigheten av arbeidsforholdets opphør”*, samt at man mister fortrinnsretten til nye stillinger i virksomheten.<sup>9</sup> Sluttpakker beskattes som arbeidsinntekt og man kan ikke få dagpenger fra NAV før perioden som sluttpakken er ment å dekke er utløpt. Forskjellen mellom oppsigelser og sluttpakker kan forsøksvis forklares på følgende måte: *”En oppsigelse er et pålegg fra arbeidsgiver til arbeidstaker om at arbeidsforholdet skal avsluttes når oppsigelsestiden er gått ut”* (Skarning 2005:11). *”En sluttpakke innebærer at den ansatte mottar en forhåndsavtalt godtgjørelse mot å avslutte arbeidsforholdet frivillig.”*(ibid:117) Sluttpakke er altså egenoppsigelse, som innebærer økonomisk kompensasjon. Videre kan det deles inn i to typer sluttpakker; sluttpakker for å få enkeltpersoner til å gå (arbeidstakers forhold) og sluttpakker til de som må gå (arbeidsgivers forhold) (Norsk Tjenestemannslag 2003:4). I denne rapporten legges det til grunn at det er forhold hos *arbeidsgiver* som innebærer at man gir tilbud om sluttpakker. Ved sluttpakker velger altså de ansatte om de ønsker å slutte frivillig, mens det ved masseoppsigelser er ledelsen som via bestemte kriterier avslutter arbeidsforholdet til et bestemt antall arbeidstakere. En sluttpakke kan gis som et generelt tilbud til alle ansatte, eller den kan styres inn mot individer, funksjoner, avdelinger eller miljøer. Videre har ledelsen mulighet til å avslå søknader, og til å skjerme enkelte avdelinger fra kuttene.

---

<sup>8</sup> Salvanes (2008) referert i BT.no “Svir av 16 milliarder i året på sluttpakker”, 27.12.2008, <http://www.bt.no/na24/article680769.ece>.

<sup>9</sup> [http://www.finansforbundet.no/Dine\\_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker\\_-\\_sporsmal\\_og\\_svar/](http://www.finansforbundet.no/Dine_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker_-_sporsmal_og_svar/)

Opprinnelsen til sluttpakkebruk i Norge kan spores tilbake til 1980-årene, i forbindelse med de store snuoperasjonene til store multinasjonale selskaper (Karlsen og Nybø 2006). Senere ble praksisen spredd til nærliggende sektorer, blant annet til finanssektoren og til mediebransjen (Karlsen og Nybø 2007: 10). Utbredelsen av sluttpakker representerer en institusjonell endring, der mikronivåpreferanser hos arbeidsgivere og arbeidstakere institusjonaliseres og integreres i et større system. Sluttpakker ble sett på som et attraktivt alternativ til eksisterende policy, og ble dermed en utfordring til eksisterende praksis, normer og verdier (Karlsen og Nybø 2007). Sluttpakker er sosiale og relasjonelle i sin natur, og innebærer en overgang fra kollektive til individuelle avtaleinngåelser mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiveren. For arbeidsgiveren kan sluttpakker være en måte å kjøpe seg fri fra potensielle rettsvister og akutte arbeidsmiljøkonflikter. For arbeidstakerne kan sluttpakker være en ekstra inntekt, men på den andre side mister man jobbsikkerheten, og frivillig sluttpakke innebærer at man fritar arbeidsgiver for pliktene. Derfor vil vurderingen av den rent økonomiske kostnaden til sluttpakken være avhengig av personens stilling på arbeidsmarkedet, både i forhold til den generelle situasjonen på arbeidsmarkedet, og for den enkelte personens kompetanse og "employability" (Karlsen og Nybø 2007). Begrepet "employability" vil her innebære i hvor stor grad en person er i stand til å få og beholde meningsfylt arbeid. Vi følger her definisjonen til Hillage og Pollard (1998:2) som videre legger vekt på følgende påvirkningsfaktorer: *"For the individual, employability depends on the knowledge, skills and attitudes they possess, the way they use those assets and present them to employers and the context (e.g. personal circumstances and labour market environment) within which they seek work."* Hver persons vurdering av sluttpakke innebærer imidlertid ikke bare økonomiske forhold, men også immaterielle forhold som tilknytningen til arbeidsplassen, kolleger, behov for forutsigbarhet o.l. (se f.eks. Midtsundstad 2002).

Et viktig spørsmål for arbeidsgiver vil være om det er systematiske forskjeller i hvem som søker sluttpakke, og om de som er tilbøyelige til å ta sluttpakker er de som bedriften har mest behov for. Vi har ikke funnet mye litteratur som tar for seg akkurat dette temaet, og i den litteraturen vi har funnet benytter forfatterne ulike innfallsvinkler, har ulike grunnantakelser og kommer frem til ulike konklusjoner i dette spørsmålet. Karlsen og Nybø (2007) hevder på sin side til at hver enkelt persons kompetanse, alder og stilling i arbeidsmarkedet vil spille en viktig rolle for tilbøyeligheten til å ta sluttpakke, der de som oppfatter sin egen attraktivitet på arbeidsmarkedet som stor vil være tilbøyelige til å søke sluttpakker. På den annen side hevder Cross og Travaglione (2004) at holdninger, tilknytning til arbeidsplassen og jobbtilfredshet vil

være sentralt for bedriftens vellykkethet og at suksess er betinget av at de som tar sluttpakker er personer som er ”mindre verdifulle” for organisasjonen. I sin studie av en vellykket nedbemanning kommer de frem til følgende<sup>10</sup>: ”*The voluntary nature of the downsizing, allowed the opportunity for those least loyal, satisfied, and most wanting to leave, to depart with financial and social support*”(ibid). Disse to bidragene har ulike utgangspunkt og kommer frem til ulike konklusjoner i forhold til om det er de mest ”verdifulle” ansatte som blir igjen eller om det er de som velger å ta sluttpakke. Vi kommer ikke til å gå i dybden av dette, men fremtidig forskning kan med fordel se etter hvorvidt det er systematiske forskjeller i hvem som søker sluttpakke og hvorvidt dette påvirker hvor hensiktsmessig sluttpakker som virkemiddel er.

### **Lovregulering og praksis**

Norge har regulering av masseoppsigelser via arbeidsmiljøloven, der masseoppsigelser defineres ved at minst 10 personer sies opp i løpet av en periode på 30 dager.<sup>11</sup> Arbeidsmiljøloven regulerer imidlertid ikke bruk av sluttpakker eller økonomisk kompensasjon utover oppsigelsestidens tre måneder. Det kan her være interessant å merke seg Kauppinen og Meixner (2005), som foretok en komparativ analyse av europeiske lands lovgivning i forhold økonomisk kompensasjon ved nedbemanning. De viser til at de nordiske landene ikke har lovregulering av økonomisk kompensasjon og sluttpakker, mens flere Europeiske land har en lovregulering som definerer hvem som skal motta sluttpakker og innholdet i disse (Kauppinen og Meixner 2005). De konkluderer likevel med at lovreguleringen ikke reflekterer praksisen i disse landene, og det blir stilt spørsmålsteget ved effektiviteten til lovverket som regulerende instans ved slike arbeidslivsspørsmål. I Norge er det slik at selv om vi ikke har lovregulering av sluttpakker, er det i flere sektorer utbredt å gi ut sluttpakketilbud, og det blir også ofte tilbudt hjelp til jobbsøking o.l. noe som enkelte henviser til som ”aktive” eller ”passive” sluttpakker, som betegner i hvilken grad sluttpakkene innebærer tiltak for å hjelpe arbeidstakeren til ny stilling (Skarning 2005:13). Rådgivning og bistand til å finne annet arbeid blir ofte gjennomført ved hjelp av ”outplacement”, som ofte innebærer at eksterne konsulenter engasjeres for å hjelpe arbeidstakeren videre. Outplacement

---

<sup>10</sup> Cross og Travaglione (2004) gjorde en analyse av et australsk transportselskaps sluttpakkeprosess, som i ettertid hadde blitt betegnet som en suksess. De konkluderer med at den vellykkede nedbemanningen antakelig skyldtes: 1) at de som gikk med sluttpakke var de ”minst fordelaktige” ansatte for bedriften og 2) at selskapet hadde fokus på å ta vare på de som ble igjen etter nedbemanningen, ”the survivors”.

<sup>11</sup> Kauppinen og Meixner (2005); Arbeidsmiljøloven: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>.

kommer opprinnelig fra USA, og kan beskrives slik: *“They involve structured programs of help for individuals, usually provided by an external consultancy and paid for by the organization. Outplacement aims to facilitate the individual through the redundancy transition and help them re-orientate to the job market. This is achieved by providing practical and psychological support.”* (Doherty 1997:345).

#### **1.4.2 Avtalefestet Pensjon**

*Avtalefestet Pensjon* (AFP) med ekstra gavepensjon er et annet virkemiddel for frivillig avgang som er mye benyttet. AFP er egentlig en tidligpensjonsordning som LO og NHO ble enige om å etablere i forbindelse med lønnsoppgjøret i 1988. Formålet var å gi arbeidstakere i ”tunge yrker” mulighet til å gå av før den ordinære pensjonsalderen (67 år), samt å gi en verdig avslutning på yrkeskarrieren til de som trengte det (Midtsundstad 2002:7). I utgangspunktet skal altså AFP være frivillig, men den blir ofte de facto benyttet som et middel for frivillig nedbemanning, og det blir da gjerne tilbudt en ekstra ”gavepensjon” som et incentiv for at flere skal benytte seg av ordningen. En avtale om AFP kan tidligst inngås seks måneder før man fyller 62 år (Norsk Tjenestemannslag 2003:8).<sup>12</sup> I denne studien vil ikke AFP med gavepensjon falle inn under sluttpakkekategori, men bli behandlet som et eget virkemiddel. Dette fordi det er viktige forskjeller mellom de to virkemidlene som gjør det hensiktsmessig å behandle dem som to kategorier. Et eksempel på dette er at personer som tar Avtalefestet Pensjon ofte går ut av arbeidslivet for godt, mens personer som tar sluttpakker i utgangspunktet går over til en annen jobb, eller blir arbeidsledige og søker etter ny jobb. Dessuten var AFP i utgangspunktet en ordning for tidligpensjonering, og ikke tenkt på som et virkemiddel som ledelsen kan bruke ved nedbemanning.

Formålet med frivillige ordninger, slik som sluttpakketilbud og AFP, kan være bl.a. at bedriften ønsker å gjennomføre en nedbemanning raskt og på en mest mulig effektiv og frivillig måte, med færrest mulig konflikter. Men det kan også være et formål at bedriften ønsker å fremstå som rimelig både overfor dem som slutter, og dem som blir igjen (Skarning 2005:12).

---

<sup>12</sup> Vi har i rapporten lagt mest fokus på å forklare AFP og sluttpakker, og ikke på oppsigelser og permitteringer. Dette fordi sluttpakker er det mest benyttede virkemiddelet i den perioden vi har undersøkt og det var dermed naturlig å legge mest fokus her. I ettertid har imidlertid oppsigelser blitt et mer aktuelt virkemiddel, og denne utviklingen kunne vært et interessant tema for videre forskning.

### ***1.5 Problemstilling og rapportens oppbygning***

I **kapittel to** vil de viktigste metodiske grepene i denne undersøkelsen drøftes og premissene for analysen legges frem, samt utfordringer ved kvalitative intervjuer. Vi vil også begrunne valget av mediebransjen, valg av casebedrifter og valg av tematisk fokus. I **kapittel tre** vil vi se på de strukturelle, teknologiske og finansielle utviklingstrekkene i mediebransjen. Mediebransjen går gjennom store omveltninger, der forretningsmodellene blir satt under press og formålet med dette kapitlet er å øke forståelsen ved å se nedbemanningsprosessene i et større perspektiv. Det blir her sentralt å se på hvordan drivkrefter i mediebransjen og det generelle økonomiske klimaet setter premissene for mediebedriftenes virksomhet. Det som skjer i mediebransjen og de generelle norske økonomiske forhold har stor betydning for hver enkelt bedrift. I tillegg har mediebransjen særegne kjennetegn som det er relevant å behandle for å forstå de ulike mediebedriftenes situasjon og utvikling.

**Kapittel fire** er en kort presentasjon og beskrivelse av de åtte toneangivende casebedriftene vi har valgt å se nærmere på i denne rapporten. I **kapittel fem** viser vi til drivkrefter og triggere til nedbemanning, samt planleggingen og gjennomføringen av selve nedbemanningen i de utvalgte bedriftene. Til slutt vil det være en kort sammenligning av sentrale aspekter ved nedbemanningen. Nedbemanning innebærer spenninger mellom ulike hensyn, og prosessene er fulle av dilemmaer, usikkerhet og utfordringer for ledelsen og for de ansatte. I **kapittel seks** vil vi se nærmere på noen sentrale aspekter ved nedbemanning, med spesielt fokus på tre undertema. Først vil vi gjøre en analyse av valg og utforming av de mest benyttede virkemidlene. Deretter vil vi se på sammenhengen mellom nedbemanning og omorganisering, og til slutt vil vi se på interaksjonen mellom ledelsen og fagforeningene. Formålet med kapitlet er å vise til utfordringer ved nedbemanning og drøfte ulike mønstre og tendenser som trer frem som tydelige ved nedbemanningen i mediebedriftene. Med utgangspunkt i dette vil vi i **kapittel syv** gjennomføre en avsluttende analyse, der vi oppsummerer funnene, ser på prinsipielle utfordringer ved nedbemanningene og foretar noen teoribaserte vurderinger av de observerte hovedtendensene.

## **2. Data og metode**

### ***2.1 Innledning***

I dette kapittelet vil den metodiske fremgangsmåten bli lagt frem. Begrepet ”metode” viser til fremgangsmåter for å besvare et forskningsspørsmål, der kjennetegn ved forskningsspørsmålet og undersøkelsesenheten ofte vil peke mot bestemte former for datainnsamling og et bestemt datamateriale som anses som egnet for formålet (Ringdal 2001). Målet er å benytte seg av datamaterialet på en slik måte at man får et godt svar på problemstillingen. Det finnes mange måter å angripe en problemstilling på, og formålet med et metodekapittel er å klarlegge på hvilke premisser en analyse er gjort og hvilke metodiske valg som er tatt.

En rapport som dette vil ikke kunne gå i dybden på alle aspektene ved nedbemanning, så vi har forsøkt å velge ut aspekter som vi vurderer som sentrale, illustrerende og relevante for å få en økt forståelse for prosessene. Fokuset i den endelige rapporten vil således bli påvirket av de valgene vi har tatt og de temaene vi har valgt å legge vekt på. I dette kapittelet vil det bli gjort rede for de viktigste metodiske valgene. Først vil vi gå gjennom valget av kontekst og casebedrifter, samt begrunnelsen for å bruke flere casebedrifter fremfor en. Deretter vil vi se på valg av informanter, og valg av datainnsamlingsmetoder. Så vil vi se på gjennomføringen av intervjuene og utfordringer ved denne metoden. Vi har også benyttet skriftlige dokumenter, og derfor vil vi til slutt vise til denne metoden, samt utfordringer ved denne.

### ***2.2 Valg av kontekst og case***

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, med casestudier av åtte store norske mediebedrifter, der formålet er å forstå og beskrive sentrale prosesser og analyser i forbindelse med nedbemanning i slike virksomheter. Analysen vil foregå på ulike nivåer; beskrivelse på bransjenivå, caseintern analyse og analyse av virkemiddelbruk og utvalgte ledelsesutfordringer ved nedbemanning.

#### **2.2.1 Mediebransjen**

Når det gjelder valg av bransje, pekte mediebransjen seg tidlig ut som en relevant og aktuell kontekst for studiet blant annet fordi svært mange mediebedrifter for tiden er i en periode med stadige nedbemanningsprosesser. Mediebransjen er dessuten en bransje som gjennomgår voldsomme omveltninger, der mange er på jakt etter nye forretningsmodeller, og der det finnes mye usikkerhet om hvordan medielandskapet vil se ut i fremtiden, noe som stadig ble

understreket under intervjuene. Det følgende sitatet er illustrerende for hvordan sentrale aktører oppfatter situasjonen i bransjen: *”Det er litt sånn vinn eller forsvinn på lang sikt for vår bransje nå. Jeg tror flere ikke vil klare seg.”* (leder i Bergens Tidende). Dette henger blant annet sammen med at finanskrisen kommer på toppen av langsiktige strukturendringer og teknologiutvikling i mediebransjen, og sammenfallet mellom disse faktorene har påvirket den økonomiske situasjonen til bedriftene drastisk. Dette har i sin tur vært sentrale drivkrefter bak flere runder med kostnadskutt og nedbemanning.

Det er også verdt å merke seg at det er blitt hevdet at mediebransjen er en såkalt ”markørbransje” når det gjelder arbeidslivstrender (Sørensen, Geierstad og Grismo 2005). Sørensen et al (2005) begrunner sitt syn med at tidlige tegn og varsler om hva som kommer i arbeidslivet ellers har debutert i mediebransjen. De henviser til tidligere observerte endringer og endringsmarkører både på det teknologiske, det organisatoriske og det profesjonskulturelle nivået (ibid).

Det kan virke som om media har en stor interesse av å skrive om hendelser i egen bransje, noe som resulterer i mange avisartikler og kronikker om både markedsendringer og organisatoriske endringer for bl.a. selskaper innen avis og tv. Det er også mye forskning på media, spesielt i forhold til medias samfunnsoppdrag, og også en del forskning på medieøkonomi. Det er gjort undersøkelser om arbeidsmiljøet i mediebedrifter (Sørensen, Seierstad og Grismo 2005; Sørensen 2004), og spørreundersøkelser blant redaktører og journalister for å kartlegge trender innen bransjen (Respons 2007, 2008; Redaktørundersøkelsen 2008; Norsk Mediebarometer 2008; TNS-Gallup 2009). Det er imidlertid lite forskning som går kvalitativt inn på selve nedbemanningsprosessene i mediebransjen, og dette gjør det relevant å se litt nærmere på akkurat dette feltet. Det har vært lite fokus på valg og prosesser rundt selve nedbemanningsvirkemidler, f.eks. påpeker Karlsen og Nybø (2006:16) at det trengs mer forskning på de institusjonelle apparatens rolle i forhold til sluttpakkenes funksjon og anvendelse. Når det gjelder partssamarbeid, har også fagforeningene tradisjonelt sett hatt en sterk rolle i mediebransjen, noe som gjør det relevant å trekke inn fagforeningenes perspektiver og dermed tilføre studiet enda en relevant dimensjon.

### **2.2.2 Casebedriftene**

Vi valgte ut åtte toneangivende mediebedrifter som hadde gjennomført nedbemanning i løpet av 2008/2009 (noen av disse prosessene var fortsatt ikke avsluttet på intervjuetidspunktet som

var våren 2009). Casene ble valgt ut strategisk på bakgrunn av bestemte kjennetegn og om de kunne være interessante og illustrerende for å vise trender innen mediebransjen. Casebedriftene som har blitt studert, er VG, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad, Aftenposten, NRK og TV2. Bedriftene er like på noen indikatorer og ulike på andre. Casebedriftene er nasjonale eller regionale i sitt nedslagsfelt, de er alle norske og regnet som store bedrifter (både i omsetning og i antall årsverk). Bedriftsstørrelsen kan påvirke den organisatoriske kapasiteten til bedriftene, bl.a. i form av muligheten til å avsette personer til kostnadsgrupper, utviklingsprosjekter m.m.

Casene skiller seg fra hverandre på fire punkt; eierskap, geografisk tilknytning, forretningsmodell og/eller tilknytning til avis/tv-delen av bransjen.

Som vi skal vise i neste kapittel er det en tendens til eierskapskonsentrasjon i mediebransjen. Casebedriftene tilhører oftere større konsern og mediehus. Eksempelvis har Aftenposten, Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad i løpet av 2009 blitt en del av MediaNorge. Dagbladet er 99 % eid av Berner Gruppen og 1 % av en stiftelse. VG er eid av Schibsted. Dagens Næringsliv er en del av konsernet Norges Handels og Sjøfartstidende (NHST). TV2 er en del av TV2 Gruppen, og er eid 50 % av Egmont og 50 % av A-pressen. NRK er et statlig aksjeselskap. Eierskapsstrukturer kan f.eks. tilrettelegge for stordriftsfordeler og samordning av enkelte funksjoner. I tillegg kan f.eks. det felles eierskapet til BT, Stavanger Aftenblad og Aftenposten innebære at klubbliderne og lederne oftere møtes og utveksler erfaringer. Dette kan påvirke hvilke strategier de velger og det kan tenkes at det kan føre til en opparbeiding av en felles virkelighetsforståelse.

Geografisk sett befinner flere av casebedriftene seg i Oslo (Dagens Næringsliv, Aftenposten, NRK, Dagbladet, VG), noen i Bergen (Bergens Tidende, TV2) og en i Stavanger (Stavanger Aftenblad). Det er imidlertid flere av bedriftene som holder til flere steder. TV2 har også en avdeling i Oslo, NRK har lokalkontor mange steder rundt omkring i Norge osv. Geografien kan påvirke på ulike måter. For det første kan situasjonen på jobbmarkedet variere fra by til by, noe som igjen kan påvirke attraktiviteten til sluttpakkene som blir tilbudt. Jobbmarkedet i Stavanger og Bergen vil kunne skille seg fra jobbmarkedet i Oslo, og ikke alle arbeidstakere ønsker å flytte på seg. Det er derfor interessant å ta med noen bedrifter som befinner seg utenfor Oslo.

Den mest sentrale forskjellen mellom bedriftene går på hvilken type avis det er og hvilken forretningsmodell bedriften har valgt som strategisk tilnærming til markedet. Disse



forskjellene kan gjøre at bedriftene blir påvirket ulikt av ringvirkningene av finanskrisen og at de i ulik grad merker de langsiktige endringene i strukturene, som for eksempel endring i medievaner. Innen avisbransjen kan man enten få inntekter fra annonsemarkedet (rubrikkannonser, merkevareannonser, innstikk) eller fra publikumsmarkedet (abonnementsbetaling, løssalg). I tillegg får avisene momsfristak, og enkelte aviser får også direkte pressestøtte.

Som representanter for de ”annonsetunge” avisene, har vi valgt ut tre regionaviser som har størstedelen av inntektene fra annonsemarkedet, nemlig Bergens Tidende, Aftenposten og Stavanger Aftenblad.<sup>13</sup> Disse bedriftene har mellom 60 og 70 prosent av inntektene fra annonsemarkedet og rubrikkannonsering står for en stor del av dette (spesielt boligannonser, stilling ledig, bil). Brukerbetalingen skjer i stor grad via abonnement, men også via løssalg. Dagens Næringsliv har ca halvparten av inntektene fra annonser og halvparten fra brukerbetaling. VG og Dagbladet har derimot en annen forretningsmodell der omkring 70 % av inntektene kommer fra løssalget. Med unntak av noen betalingstjenester på nett, har verken Dagbladet eller VG inntekter fra abonnementsstjenester. De resterende 25-30 % av inntektene kommer fra annonser, spesielt merkevareannonsering. Disse avisene befinner seg også i en konkurrerende posisjon i forhold til hverandre, der VG er markedsledende, en såkalt nr.1-avis og Dagbladet er en såkalt nr.2-avis.

I tillegg til bedrifter fra avisbransjen, har vi valgt to casebedrifter som har sin kjernevirksomhet i fjernsynssektoren. Disse skiller seg fra hverandre når det gjelder finansieringskilder og forretningsmodeller. NRK er et statlig aksjeselskap med 93 % av inntektene fra lisensbetaling, og kun marginalt med reklameinntekter. TV2 er derimot reklamefinansiert og har ikke inntekter fra brukerbetaling (med unntak av enkelte betalingstjenester på nett). Disse ulikhetene gjør at de ble truffet på svært ulik måte av finanskrisen i 2008. Siden TV2 er reklamefinansiert vil bedriften til en viss grad merke finanskrisen på annonseinntektene. Som en kontrast til dette får NRK ikke svekkede vilkår under nedgangskonjunkturer, de får tvert imot økt søkermassen og høykvalifiserte søkere. *”Når det private er inne i en høykonjunktur, så er våre offentlige budsjetter og lønninger for lave. Og når det snur, så er vi plutselig konkurransedyktige.” (informant fra NRK).*

---

<sup>13</sup> Det må her presiseres at Aftenposten her blir oppramset som en regionavis, men mer presist er det nok å si at den er Norges nest største avis og størst i Osloregionen, mens tredagersavisen Aften er storbyavisen for Osloområdet, og Norges fjerde største avis målt i opplag, (se [www.schibsted.no](http://www.schibsted.no)).

Som vi skal se mer på senere, skiller NRK og TV2 seg fra hverandre når det gjelder finansieringsmodell og sårbarhet for konjunkturedringer. På den annen side vil strukturelle endringer i omgivelsene, slik som teknologi, digitalisering og fragmentering, virke relativt likt inn på begge bedriftene. Som vi skal se i neste kapittel, innebærer dette at digitaliseringen av produksjonsleddene medfører muligheter for rasjonalisering, samtidig som digitalisering av bakkenettet vil innebære at flere kanaler får økt dekningsgrad og konkurransen om publikums oppmerksomhet blir hardere.

### **2.3 Komparative casestudier**

Vi har valgt å bruke typiske og toneangivende bedrifter, og ved analytisk generalisering av funnene kan de observerte tendensene i disse bedriftene også være *overførbare* til bedrifter som opererer under lignende betingelser. Det ble vurdert som hensiktsmessig å benytte analyse av flere case fremfor kun å analysere en enkelt case. Fordelen med en slik tilnærming finner støtte i arbeidet til Firestone og Herriot (1994, referert i Klenke 2008), som påpeker at komparative casestudier brukes ”(...) *to escape the "radical particularism" of many single case studies and hence to provide a firmer basis for generalizability*”.

Ved komparative case-studier studerer man flere enheter over tid og man foretar et teoretisk utvalg av analyseenheter, benytter triangulering og analytisk generalisering (Klenke 2008). Formålet kan være å generere hypoteser eller å foreta en første utprøving av hypoteser (Nesheim 1992:13). Komparative case-studier har større ekstern validitet enn de enkle case-studiene, ettersom man både studerer enheter med tilsvarende teoretiske egenskaper og at man velger ut enheter med ulike teoretiske egenskaper (Yin 1984, referert i Nesheim 1992). Det som er kjernen i komparative case-studier er analysen av forskjeller og likheter i prosessforløpet mellom case. utfordringer med dette vil være knyttet til reduksjon av data (gjennom forenkling, sammenfatting og utvalg av data), fremstilling av tidssekvenser og til det å trekke konklusjoner og finne forklaringer på disse sekvensene (Nesheim 1992:12). Det er få formelle metoder for slik kvalitativ analyse, men en mulighet for cross-case-analyse er å sette opp datamatriser basert på sentrale variabler og dimensjoner i materialet (ibid). Ved gjennomføring av analysen, har vi blant annet benyttet en slik cross-case-analyse for å se forskjeller og likheter på ulike dimensjoner.

## **2.4 Kvalitativ metode og intervju**

### **2.4.1 Prinsipielt om kvalitativ metode**

I analysen blir det benyttet en **kvalitativ casetilnærming**. Fordelen ved å benytte kvalitative metoder, som intervju, er at det er mulig å studere hvordan personer forstår konsepter og hva de legger vekt på når de veier de ulike argumentene opp mot hverandre (Barbour 2008:12). I denne konteksten betyr dette at vi studerer hvordan ledere resonnerer rundt beslutningene om nedbemanning. Ved å intervjuer nøkkelpersoner kan vi få frem hvilken virkelighetsforståelse som ligger til grunn, m.a.o. hvilke faktorer ble vektlagt ved nedbemanning og på hvilke premisser ble beslutningene tatt? Det er imidlertid ikke snakk om å finne en ”sannhet” om et fenomen, men å beskrive sentrale aktørers erfaringer og synspunkter på dilemmaer og problemstillinger. Det kan for eksempel være interessant å se hvordan lederne tolker hendelser og endringer i omgivelsene, hvordan de ser på profitt sett i forhold til avisers samfunnsoppdrag og hvordan slike faktorer blir veid opp mot hverandre.

Formålet med denne rapporten er ikke å analysere statistisk representative bedrifter for deretter å generalisere til populasjonen, men å forstå bakgrunnen for og gjennomføringen av typiske nedbemanningsprosesser. Det er heller ikke et mål å finne kontekstuavhengige konklusjoner. Når man skal studere endringsforløp og beslutningsprosesser i bedrifter bør man ikke studere fenomenet løsrevet fra bedriftens spesifikke kontekst (Nesheim 1992). Dette poenget ligger til grunn for valget om å legge en del fokus på de strukturelle og finansielle omgivelsene til mediebedriftene, og vie et helt kapittel til dette. Disse omgivelsene spiller en viktig rolle for å forstå bakgrunnen for nedbemanningsrundene og under hvilke betingelser bedriftene opererte.

Teorier vil bli brukt for å forstå, forklare, samt for å lage system og sammenheng i store empiriske datamaterialer. I forbindelse med en kritikk av næringslivsstudier, uttalte Ronald Coase: *”Without a theory they had nothing to pass on except a mass of descriptive material waiting for a theory or a fire”* (Coase sitert i Meyer 2004:19). Bruken av teorier som forklaringsmodell vil alltid ha et element av usikkerhet i seg, men kan gi forsøksvise forklaringer og belyse sentrale aspekter ved komplekse fenomener. Ved fortolkning av store, omfattende og komplekse datamaterialer kan teorier dermed fungere som kart som gir økt manøvreringsevne i et vanskelig terreng.

### **2.4.2 Intervjuer**

En-til-en intervjuer er antakelig den vanligste metoden i den kvalitative ”verktøykassen” (Barbour 2008:17). Vi valgte å benytte semi-strukturerte intervjuer med sentrale informanter fra casebedriftene, fordi et slikt opplegg gir mulighet for fleksibilitet i spørsmålsstillingen og rom for utfyllende svar fra informantenes side.

#### ***Valg av informanter***

Valget av informanter var strategisk for å få mest relevant informasjon i forhold til problemstillingen og det ble tatt utgangspunkt i å intervju sentrale beslutningstakere, både representanter for klubbene og for toppledelsen. Fordelen med et slikt valg av informanter, er at alle disse sitter i posisjon til å delta i viktige beslutninger og det er derfor sannsynlig at de sitter inne med relevant informasjon om de ulike prosessene. Vi ønsket også å belyse flere aspekter ved interaksjonen mellom fagforening og ledelse. Det er dermed betydningsfullt med intervjuer både med representanter for fagforeningene og for ledelsen, ettersom disse ofte omtaler samme prosess, men fra ulike perspektiver og til dels med ulik språkdrakt og med ulike oppfatninger og tolkninger av hendelser. En interessant observasjon er derfor å se på i hvor stor grad fagforeningene og ledelsen gir uttrykk for en delt virkelighetsforståelse i de identifiserte nedbemanningsprosessene.

Det er imidlertid viktig å ha i bakhodet at det vil finnes mange ulike tolkninger av hva som har foregått, og det kan hende det er perspektiver som ikke blir fanget opp når få personer per bedrift blir intervjuet. Dette kan til en viss grad imøtegås ved å bruke flere uavhengige datakilder, der flere personer kommer til ordet. Informantintervjuene er bare en del av et større datamateriale. Det er også benyttet skriftlige kilder i form av interne dokumenter, årsrapporter, avisartikler og forskningsrapporter, både av kvalitativ og kvantitativ art.

#### ***Gjennomføring av intervju***

Avtale om intervju ble gjort våren 2009 via å kontakte informantene på e-post. E-posten inneholdt informasjon om prosjektet, forespørsel om intervju og forslag til intervjutidspunkt. Totalt ble det gjennomført 15 intervjuer. Vi fikk tilgang til representanter for alle bedriftene vi ønsket som case. I de tilfeller der mediebedriftene hadde en toledermodell tok vi kontakt med begge lederne, i enkelte tilfeller intervjuet vi andre representanter for ledelsen som hadde vært sentrale i beslutningsprosessene. Det var imidlertid et par enkeltpersoner som vi ikke fikk svar fra, tross purring på mail. Det varierer litt hvor mange vi intervjuet i hver bedrift. I noen tilfeller intervjuet vi flere representanter for ledelsen samt fagforeningene, mens i et par

bedrifter var det kun intervju med fagforening eller kun med ledelsen. Dette krever spesiell forsiktighet ved konkludering og det må bl.a. tas høyde for at noen opplysninger og perspektiver kanskje ikke har kommet med. Intervjuene er imidlertid bare en av flere datakilder, og vi har vurdert det til å være et tilstrekkelig stort datamateriale for å kunne si noe typisk om tendensene i de ulike bedriftene.

Tidspunktet for intervju kan påvirke hvilken informasjon informantene hadde tilgjengelig, hva de hadde tilgjengelig i minnet og hvilken informasjon de kunne og ville dele. Det var nødvendig å avgrense studien både tematisk (hvilket fenomen og hvilke aspekter ved dette skal studeres) og i tid (fra nedbemanningsprosessen ble planlagt og frem til gjennomført nedbemanning, evt. frem til intervjutidspunktet). Ved analysen av nedbemanningsprosessene, blir det fokusert på den sist identifiserte nedbemanningen, og hendelser etter intervjutidspunkt vil i hovedsak ikke bli inkludert i analysen. Intervjuene ble foretatt i perioden rundt april 2009, slik at de mange nedbemanningsprosessene etter den tid er i utgangspunktet ikke inkludert. Spesielt interessante hendelser vil likevel bli trukket inn i analysen, men da med informering om at disse hendelsene fant sted etter intervjutidspunktet.

Intervjuene ble gjennomført på informantenes respektive kontorer. Det ble benyttet en intervjuguide med forhåndsoppsatte spørsmål og for å få med mest mulig informasjon ble det benyttet diktafon, og intervjuene ble senere transkribert ord for ord nøyaktig slik de foregikk.

### ***Semi-strukturert intervju***

Det at et intervju er semi-strukturert kan være svært viktig ved at det gir forskeren muligheten til å fremskaffe data fra de perspektivene som informanten selv legger vekt på, heller enn at forskeren dikterer retningen av intervjuet. Intervjuene gikk i dybden, noe som gjør det enklere å følge opp nyanser og andre argumenter i større grad enn det som hadde vært mulig innenfor et kvantitativt spørreskjema (Hertzberg, Andersen og Alsos 2009). Innad i semi-strukturert intervjuing er det stor variasjon hva angår forskers praksis; noen støtter seg veldig til den forhåndsoppsatte rekkefølgen av spørsmålene, mens andre har en mer fleksibel tilnærming til intervjuguiden (Barbour 2008:120). Barbour (2008) foreslår at en intervjuer bør konsultere intervjuguiden ved jevne mellomrom for å sjekke at alle temaene blir diskutert, samtidig som han/hun bør sette merke ved de temaene/spørsmålene som fort kan bli oversett under intervjuet. Denne teknikken ligger tett opptil den jeg selv benyttet ved intervjuingen. Jeg hadde en forhåndslaget intervjuguide, som jeg benyttet under intervjuet. De første spørsmålene ble stilt rett fra intervjuguiden, men når informanten begynte å fortelle, valgte jeg

å stille oppfølgingsspørsmål med utgangspunkt i informantens historie for å få best mulig informasjon og forståelse. Jeg forsøkte imidlertid å fokusere på å lytte, samt å styre informanten inn mot de relevante temaene via å bruke oppfølgingsspørsmål som var relevante i forhold til forskningsspørsmålet og via jevnlig å konsultere intervjuguiden. Barbour (2008) argumenterer for at ved å lytte til informantens svar vil man finne ut at flere spørsmål kan bli besvart samtidig, disse spørsmålene er det dermed ikke nødvendig å stille senere.

### **2.4.3 utfordringer**

Bruk av intervju som metode innebærer ikke at man får all tilgjengelig informasjon om de ulike fenomenene man ønsker å studere. Et intervju er en toveis interaksjon og kompleksiteten til informantens bestemte "historie" gjør at informanten bevisst eller ubevisst selekterer ut bestemte aspekter ved denne historien (Barbour 2008). Intervjuene våre var retrospektive i den forstand at vi spurte nøkkelpersoner i organisasjonene om relevante hendelse og organisatoriske endringer i fortid (og delvis i nåtid). Ved retrospektive intervjuer vil en kunne tidfeste forløp ved å få frem når endringer fant sted, noe som ifølge Nesheim (1992) ofte gir et bedre grunnlag for analyse av endringsprosesser og tidssekvens av hendelser (sammenlignet med panelstudier). Han påpeker imidlertid at erindringsspørsmål også har sine svakheter, bl.a. ved at man kan ha ulike grader av hukommelsessvikt (kun overfladisk hukommelse, legger vekt på ubetydelige hendelser), forenkling av tidsdimensjonen (informantene får ikke frem tidspunkt for endringene/tidssekvensen) og/eller eterrasjonisering (hendelser i fortid blir tolket i et rasjonelt og meningsfylt mønster fra informantenes synspunkt) (Nesheim 1992:8).

En utfordring for forskeren er å se på materialet analytisk og ikke kun fortelle anekdoter (Silverman, referert i Ryen 2002). Silverman peker på at man ikke må oppfatte respondentens synspunkt som en forklaring, men mer som rapportering. Han mener det er naivt å tro at kvalitative intervju kan fange såkalte autentiske opplevelser, og at flere synes å overse det analytiske i intervjudata (Silverman i Ryen 2002: 172). *"I stedet for bare å rapportere rådata, som sitater, bør man lete etter det situasjonsavhengige og det kontekstuelle"*. Mens informantene skal fortelle hva de eller andre gjorde, blir analytikerens oppgave å reflektere over mønstrene i informantenes historier og sette disse erfaringene inn i en større kontekst.

En annen utfordring er å unngå å søke forklaringer gjennom enkeltelementer, man bør heller fokusere på hvilke relasjoner elementene inngår i og fokusere på prosessene der relasjonen mellom elementer finner uttrykk. I denne rapporten har vi forsøkt å både vise tolkninger av datamateriale, samt å rapportere en vesentlig del av informantenes utsagn slik de ble sagt.

Selv om forskerens rolle er å se etter de større mønstrene og relasjonene, er det viktig å være forsiktig ved tolkning av informantenes utsagn. Det kan dermed være nyttig med mange direkte sitater slik at leseren selv kan gjøre sine egne tolkninger. Leseren blir slik invitert til å gjøre sine egne analyser samtidig som han/hun kan se på hvilket grunnlag forskerens analyser er gjort. Tolkninger vil alltid innebære usikkerhet og vi har valgt å legge frem sitater for å vise det empiriske materialet og forsøkt å la informantenes historier komme frem på mest mulig korrekt måte.

En informants atferd vil bli preget av relasjonen som etableres i forhold til forskeren (Thagaard.2003:100). Dette kan skje ved at informanten blir påvirket av forskerens verdier og synspunkter eller ved at informanten ønsker å fremstille seg selv i et godt lys. For eksempel kan det tenkes at fagforeningsledere og representanter for ledelsen vil beskrive en konflikt på ulike måter, gjerne fordelaktig for egen part. Det må imidlertid legges til at fagforeningslederne og ledernes historier i stor grad samsvarer. Hovedpunktene i intervjuene var langt på vei de samme, og den største forskjellen var språkdrakten og perspektivet som ble benyttet for å beskrive prosessene. I enkelte tilfeller hadde fagforeningslederne og lederne ulike tolkninger og oppfatninger av hendelser, og vi har i rapporten forsøkt å presentere både ledelsen og fagforeningenes syn for å få en mer balansert fremstilling av prosessene.

### ***Etiske betraktninger***

Av hensyn til personvern er det viktig å være sikker på at informantene forstår hensikten med intervjuet og hvordan det skal brukes, en forsker bør dermed innhente *informert samtykke* fra respondentene (Grønmo.2004:162). Det ble avtalt med enkelte av informantene at de skulle få lov til å godkjenne sitatene før rapporten ble publisert. I tillegg fikk alle tilbud om å få oversendt et eksemplar av den ferdige rapporten. I forskningsetisk sammenheng er det viktig at ta hensyn til de som intervjues og det var et ønske om at informantene skulle kunne stå inne for de sitatene som kom på trykk. Før publisering valgte vi derfor å gi alle informantene mulighet til å lese gjennom sitatene, for å sikre at synspunktene ble korrekt gjengitt. I flere tilfeller ble sitatene endret slik at de ble mindre muntlige, dette etter ønske og forslag fra informantene. Noen av sitatene ble også endret fordi informantene mente sitatene var uklare og at de ville få tydeligere frem det de mente. Andre sitater har, etter informantenes ønsker, blitt tillagt opplysninger som gir oppklarende og/eller utfyllende informasjon. I alle tilfellene har dette blitt tatt hensyn til. I tillegg ønsket informantene i enkelte tilfeller å vite i hvilken sammenheng sitatene ble brukt, og også dette ønsket ble etterkommet.

#### **2.4.4 Dokumentanalyse**

I tillegg til intervjuene, ble det også benyttet en del skriftlig materiale ved analysen. En fordel med å kombinere ulike metoder for datainnsamling, er at det kan åpne for komplementær datainnsamling, der styrken ved den ene metoden til en viss grad kompenseres for svakhetene ved den andre (Nesheim 1992). I datainnsamlingen ble det lagt vekt på både å foreta intervjuer og å analysere skriftlige dokumenter. De skriftlige kildene besto delvis av dokumenter som var offentlig tilgjengelige, slik som avisartikler, forskerrapporter, årsrapporter og lignende. Vi fikk også tilgang på rapporter fra spørreundersøkelser som omhandlet mediebransjen, nedbemanning og til dels undersøkelser som omhandlet begge temaene.

Informantene ble også spurt om de hadde mulighet til å dele noen interne dokumenter og rapporter, noe flere gikk med på. Disse dokumentene var av ulike typer, blant annet i form av PowerPoint-presentasjoner fra møtene mellom ledelse og fagforening, interne rapporter med beregning av nytte/kost av ulike ordninger, samt rapporter fra kostnadsgrupper og lignende. Disse ble brukt for å få en økt forståelse for de interne prosessene, men pga noen av dokumentenes til dels sensitive karakter, ble de fleste av dokumentene brukt for å få bakgrunnsforståelse og ikke referert til direkte.



### 3. Mediebransjen og bedriftenes omgivelser

I dette kapittelet vil vi se nærmere på omgivelsene til bedriftene og hvilke utviklingstrekk som preger bransjen. Formålet er å få en bedre forståelse for nedbemanningsprosessene ved å sette dem inn i et større perspektiv, og se de overordnede trendene. Vi legger til grunn en åpen modell, dvs. vi fokuserer på at bedriften i stor grad er avhengig av og må interagere med sine omgivelser for å overleve (se Scott 2003). Gitt det Hatch (2004:81) kaller for et modernistisk perspektiv, er organisasjonens omgivelser noe som ligger utenfor organisasjonens grenser og danner begrensninger og som krever tilpasning for at organisasjonen skal overleve. Omgivelsene kan imidlertid også forstås som en sosial konstruksjon for ledelsen (Jacobsen 2004), ettersom skillet mellom organisasjon og omgivelser ikke alltid er tydelig, samt at kompleksiteten i omgivelsene gjør at ulike mennesker kan oppleve og tolke de samme omgivelsene svært forskjellige. En slik "informasjonsoverload" kan gjøre det vanskelig for ledelsen å sortere ut den informasjonen som er viktig, riktig, nyansert, representativ og relevant, like fullt er omgivelsene viktige premissleverandører for beslutningene i bedriften. Et kapittel om omgivelsene vil derfor kunne belyse sentrale og relevante aspekter ved omstillingsprosessene og sette hendelsene inn i en større sammenheng. En bedrift opererer ikke i et vakuum og det som skjer i mediebransjen og i det generelle økonomiske klima har stor betydning for hver enkelt bedrift og påvirker beslutningsgrunnlaget og virkelighetsforståelsen til beslutningstakerne.

Kapittelets oppbygning er som følger: første del vil omhandle særtrekk ved mediebransjen. Først vil vi se på mediebedrifters ulike roller i samfunnet og hvordan avisenes rolle har endret seg fra partipresstiden og frem til dagens situasjon med børsnotering og konserndannelser. Deretter vil vi se hvordan mediebedrifter har ulike forretningsmodeller alt ettersom hvordan de forholder seg til publikums- og annonsemarkedet og hvordan de posisjonerer seg i forhold til disse. Vi vil også se nærmere på hva som kjennetegner utviklingen innen fjernsynssektoren.

Andre del av kapittelet er en gjennomgang av sentrale strukturendringer og konjunkturerendringer som påvirker mediebransjen. Sentrale spørsmål er: Hvordan har den strukturelle utviklingen vært på de ulike markedene? Hvordan har endrede medievaner og internetts fremvekst påvirket inntjeningspotensialet til papiravisene? Hvilke muligheter (og trusler) representerer teknologien i forhold til nye publiseringsplattformer og effektivisering av produksjonen?

Dessuten; finanskrisens ringvirkninger har påvirket annonsemarkedene og flere bedrifters annonseinntekter. Vi vil til slutt se på hvordan konjunkturodringer har hatt påvirkning på mediebransjen. En forenklet utgave av kapittelets oppbygning kan illustreres i følgende figur:



**Figur 1, "Mediebransjens kjennetegn og utvikling"**

Dette er en forenklet figur, og det vil ofte være uklare skillelinjer mellom bedriftene og de bransjespesifikke omgivelsene. For eksempel vil vi se at bransjen bærer preg av kommersialisering og en stadig raskere teknologiutvikling, men disse trekkene kan både være påvirkningsfaktorer fra omgivelsene, samt at de kan være trekk som er sentrale innad i bedriftene.

### **3.1 Strukturer og konjunkturer**

I de siste årene har mediebransjen gått gjennom store strukturelle endringer, og det har vært store omveltninger på markedene (Ottosen 2006). En definisjon av struktur er "*oppbygning; sammenheng mellom de enkelte ledd i en helhet*" (snl.no). Overført til mediebransjen vil struktur f.eks. kunne henvise til de ulike funksjonelle leddene som innehar en viktig rolle for å opprettholde en levedyktig og dynamisk bransje. De strukturelle utviklingene vil her bli avgrenset noe, og det vil bli sett nærmere på teknologi, medievaner, endring i journalistikkens innhold, konserndannelsen og strukturell endring i annonsørpreferanser. Dette er noen av de parallelle utviklingstrekkene som påvirker bedriftene i mediebransjen, og det kan være nyttig å se nærmere på disse.

Vi vil argumentere for at det er et skille mellom konjunkturrelle og strukturelle endringer. Kuttene i mediebransjen må ses i lys av at finanskrisen kommer på toppen av dyptgående strukturendringer i mediebransjen innen teknologi, eierstruktur og publikums medievaner. De strukturelle endringene går lenger tilbake i tid og griper lenger inn i mediebedriftenes oppbygning, forhold til leserne, og produksjons- og distribusjonsmuligheter (Bech-Karlsen 2008; Ottosen 2006). Inntøget av finanskrisen og dens ringvirkninger førte deretter til et stort fall i reklame- og annonseinntekter for aviser og tv. Det er mye usikkerhet knyttet til varigheten til annonsesvikten og dette gjør det vanskeligere for lederne i mediebedriftene å predikere fremtidige inntekter, og strategisk posisjonering i markedene. Omveltningene i mediebransjen skyldes altså et sammenfall mellom mange endringer, som til dels går langt tilbake i tid. Bech-Karlsen (2008) hevder at det ikke først og fremst er finansielle, men heller teknologiske og strukturelle endringer som er årsaker til nedbemanningsrundene i mediebransjen.

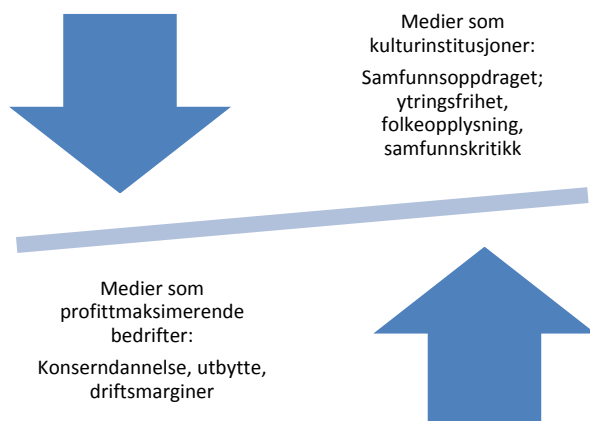
## ***3.2 Kjennetegn mediebransjen***

### **3.2.1 Kulturinstitusjon eller bedrift?**

Før vi ser på den nyere utviklingen, skal vi se på hva som kjennetegner bransjen vi her behandler. For det første har mediebedrifter, spesielt aviser, en todelt rolle. På den ene siden vil en avis være en kulturinstitusjon, dvs. et medium for folkeopplysning, en vaktbikkje og en plattform for ytringsfrihet og samfunnskritikk. På den andre siden er avisen en bedrift som må tjene penger for å overleve, og den har stadig oftere eiere som ønsker kortsiktig eller langsiktig profitt.<sup>14</sup> Mediebedriftene må altså tjene penger for å opprettholde livet, men de må samtidig balansere dette kravet mot sine kulturpolitiske forpliktelser (Helgesen og Gaustad 2002). Disse rollene kan komme i konflikt, f.eks. i de tilfellene der økonomisk effektivisering innebærer mindre ressurser til gravejournalistikk. For å illustrere balansegangen mellom disse hensynene har vi utledet følgende figur:

---

<sup>14</sup> Kravene til driftsmargin varierer. Davies (2008:65) viser til at enkelte aviser har hatt eiere som har ønsket opp mot 35 % i driftsmargin.



**Figur 2, "Mediebedrifters to roller"**

Medias samfunnsrolle kommer blant annet til syne ved ytringsfrihetskommisjonens omtale av media som en av de viktigste institusjonene i det offentlige rom ved siden av utdanningssystemet (NOU 1999:27). Det ligger i samfunnet og i politikken en forventning til de kulturpolitiske forpliktelser til journalistikken, noe som reflekteres i offentlige reguleringer, herunder konsesjonsvilkår og bestemmelser om eierskapsbegrensninger (Helgesen og Gaustad 2002: 10). For å opprettholde en differensiert, allsidig og desentralisert presse i Norge begynte staten å gi økonomisk støtte til aviser i 1969. Pressestøtten inkluderer prosjekttilskudd, direkte pressestøtte, portokompensasjon, div. støtteformer for aviser, samt kringkastingsavgiften for NRK (Roppen 2009). Med denne "pressestøtten" ønsket staten å unngå avisdød tilsvarende den man hadde sett i Danmark og Sverige (Smith-Meyer 2009; St.meld.nr.57 2000-2001:45). I tillegg har muligheten til å sanksjonere og hindre etiske overtramp blitt formalisert ved Norsk Presseforbunds vedtak av "Vær Varsomplakaten"<sup>15</sup>, som blant annet inneholder bestemmelser for hvordan journalister skal oppføre seg ovenfor kilder og omtalte personer (Syvertsen 2009). Tilsvarende ble Redaktørplakaten<sup>16</sup> utarbeidet som en erklæring om redaktørens etiske retningslinjer og ansvar, samt uavhengigheten fra eiernes økonomiske interesser (Roppen 2003), og prinsippene i redaktørplakaten ble fra 2009 også lovfestet.<sup>17</sup> Medienes samfunnsrolle innebærer blant annet å avdekke kritikkverdige forhold (St.meld.nr.57 2000-2001:13). Gravejournalistikk er imidlertid ofte tid- og

<sup>15</sup> "Vær Varsomplakaten" [http://presse.no/Pressens\\_Faglige\\_Utvalg\\_PFU/Var\\_Varsom-plakaten/](http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Var_Varsom-plakaten/)

<sup>16</sup> "Redaktørplakaten" [http://www.presseforbundet.no/Pressens\\_Faglige\\_Utvalg\\_PFU/Redaktorplakaten/](http://www.presseforbundet.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Redaktorplakaten/)

<sup>17</sup> "Lov om redaksjonell fridom i media", Lovdata. [http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20080613-041.html&emne=redaksjonell\\*%20fridom\\*&&](http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20080613-041.html&emne=redaksjonell*%20fridom*&&).

ressurskrevende, og spørsmålet om prioritering av ressurser til gravejournalistikk blir reaktualisert i tider med kostnadsutt og effektiviseringsprosesser.

### **Partipressen**

Historisk sett kan vi se en endring i fokuset på profitt eller samfunnsoppdrag. Under den såkalte partipresstiden drev mange i Norge aviser helt uten profittmotiv (Østbye og Kvalheim 2008). Under partipresstiden var avisene avhengige av det partiet de tilhørte, og deres hovedoppgave var å være politisk kanal og talerør for dem, noe som farget informasjonen til leserne. En sammenblanding mellom nyhetsstoff og avisens egne vurderinger var ganske vanlig (Halse 2006:70). Den partipolitiske pressen i Norge satte dype spor i norsk historie, og linjer fra det politiske feltet skimtes ennå tydelig i de posisjoner som aviser inntar i den norske medieordenen. Men under partipressen var journalistikken i større grad preget av *partipolitiske* hensyn, noe som varte til ut på 1970-tallet, muligens 1980-tallet (Slaata 2003:61). Pressen gikk vekk fra rollen som politiske talsmenn, markerte avstand til partiene og avisenes "uavhengighet" ble etter hvert både et middel og et mål i seg selv (Allern 2005:4). Dette har skjedd samtidig med en profesjonalisering av journalistikken, noe som bl.a. innebærer en fremvekst av journalistiske normer som de politiske institusjonene ikke styrer og at forestillingen om den uavhengige maktkritikken har overtatt referatets plass (NOU 2003:19; Vaagan 2008).

I ettertid kan vi se at norske medieiere har hatt en dreining fra en underliggende målsetting om meningspåvirkning til en målsetting og forutsetning om inntjening (Austenå 2003:4). Denne utviklingen ble drevet frem av overgangen fra lokalt- eller partieierskap til konserneierskap og børsnotering, og utviklingen ble forsterket av den teknologiske utviklingen (Austenå 2003:5).

### **Konserndannelse og kommersialisering av journalistikken**

Forhold på eiersiden kan påvirke vektleggingen av hhv samfunnsoppdrag og profitt. Mange av de nye "uavhengige" mediebedriftene ble etter hvert kontrollert av børsnoterte selskaper med strenge krav til profitt og kostnadsdisiplin (Allern 2005:10; NOU 2003:19). Salget av Orkla Media til Mecom ble sett på som typisk for det såkalte nordatlantiske eller liberale mediasystemet, der mediene først er kommersielle bedrifter og dernest samfunnsinstitusjoner (Rolland 2009:48). Eierkonsentrasjon og konserndannelse var et resultat av den nye markedssituasjonen skapt av den digitale medieutviklingen. Denne nye situasjonen førte til at de mektigste aktørene forsøkte å posisjonere seg i kampen om fremtidens lesere og

annonsører (Ottosen 2006). I tillegg har man sett globalisering av virksomhetene, konvergens mellom tidligere distinkte og atskilte medietyper, og at kravene til avkastning skjerpes (Helgesen og Gaustad 2002:50). Ifølge Østbye og Kvalheim (2008) er det fire svakheter med store konserns kontroll over medievirksomheten. For det første trekker profittkrav ressurer ut av avisene, i stedet for å bruke midlene til å styrke den journalistiske kvaliteten. I tillegg fører profittkravet til at oppmerksomheten ledes bort fra det journalistiske som det viktigste ved avisen. For det tredje blir enkeltaviser ”lokale avdelinger” i et sentraliseres beslutningssystem, der viktige avgjørelser treffes i konsernets mer lukkede rom. For det fjerde kan slike sentraliserte beslutninger og felles løsninger føre til homogenisering av avisene, og dermed mindre mangfold i norsk presse (Østbye og Kvalheim 2008:5). Økningen i avkastningskrav kan også påvirke journalistikken (NOU 2003:19), for eksempel kan konserneierskap flytte fokuset fra journalistikk til økonomi (Roppen 2003:313). I en undersøkelse blant norske redaktører sier 58 % seg enige i at den kritiske journalistikken er svekket fordi medieeiernes krav til økonomisk avkastning er høyere i dag enn for ti år siden (Redaktørundersøkelsen 2008). I samme undersøkelse rangerer 59 % at den største trusselen mot mediens redaksjonelle frihet i dag er eiernes krav til avkastning. Til sammenligning rangerer kun 3,8 % av de spurte press fra annonsører som den største trusselen (ibid).

### 3.2.2 Dobbel markedslogikk

I tillegg til at mediebedrifter har to roller, opererer den også i to *marked*.<sup>18</sup> Det ene er publikumsmarkedet, der mediene tilbyr journalistikk og forsøker å få publikums oppmerksomhet. Det andre er annonsemarkedet, der de tilbyr publikums oppmerksomhet til annonsørene, og dermed får annonseinntekter. Annonser er ifølge Selfors (2009) en *”kunngjøring eller avertissement som er rykket inn i en trykt publikasjon mot betaling”*. Annonser var opphavet til reklamebransjen på slutten av 1800-tallet og annonser er fremdeles reklamens hyppigst benyttede virkemiddel.

Annonsører forsøker å nå oppmerksomheten til en viss målgruppe for å selge et produkt. *”[A]dvertiser demand for space in the print media and time in the broadcast media is a derived demand stemming from a demand for audience, and is a positive function of the size and quality of audience”* (Ferguson 1983:637) Tv regnes for øvrig for å være det mest effektive reklamemediet, og på TV deler man inn i kategoriene ”TV-spot” og betalt

<sup>18</sup> Vi har valgt å avgrense oss til to marked, men enkelte, som McManus (1994, referert i Rolland 2009:49) hevder at media opererer i *fire* marked; publikumsmarkedet, annonsemarkedet, kildemarkedet og kapitalmarkedet.

sponsorplass til logo og firmanavn (Vikøren 2009). I aviser er det i dag vanlig å skille mellom rubrikkannonsering og merkevareannonsering. Merkevareannonsering involverer ofte illustrasjoner og er spredd over hele avisen, mens rubrikkannonsering vanligvis befinner seg på bestemte seksjoner i avisen under overskrifter som klassifiserer annonsene (Ferguson 1983:653). Vanligste eksempler er eiendomsannonser og stilling ledig, men rubrikkannonser kan også inkludere reklame for bil, underholdning, reiser o.l. Aviser tilbyr i tillegg innstikk, som bl.a. er attraktivt for annonsører ettersom flere reserverer seg mot uadressert reklame.<sup>19</sup>

Publikumsmarkedet kan bidra med finansiering via brukerbetaling gjennom abonnement, løssalg, eller en blanding. Publikumsmarkedet er i tillegg viktig med hensyn til å oppnå gode priser på annonsene, og avisene ”selger” oppmerksomheten til leserne til annonsørene. De to markedene vil imidlertid ikke operere uavhengig av hverandre. Dette må ledelsen ta hensyn til når den skal legge forretningsstrategier, Strategiene i publikumsmarkedet vil nemlig kunne få virkninger også for medienes annonseinntekter. Hvis disse strategiene fører til en økning av lesere (eller seere) vil det kunne øke annonseinntektene – og vice versa.<sup>20</sup> Annonseinntekter kan i sin tur påvirke kvaliteten på det redaksjonelle produktet og slik påvirke etterspørselen i publikumsmarkedet (Helgesen og Gaustad 2002:51).

### 3.2.3 Forretningsmodeller for aviser

Mediebedrifter har ulike forretningsmodeller som illustrerer hvordan de forholder seg til de to markedene.<sup>21</sup> Kind, Nilsen og Sjørgård (2009) viser til at en mediebedrift kan velge mellom å ha inntekter bare fra reklame/annonsemarkedet (som gratisaviser eller gratis TV), bare fra brukerbetaling (f.eks. betal-TV), eller fra en kombinasjon av disse to kildene (Kind, Nilsen og Sjørgård 2009:5). Grovt sett vil løssalgsavisene basere sin forretningsmodell på å selge redaksjonelt stoff til leserne, mens de øvrige avisene i tillegg selger lesere til annonsører (Medietilsynet 2008). Bildet er imidlertid mer nyansert enn dette, ettersom også VG og Dagbladet selger lesere til annonsører, forskjellen er bare at annonseinntektene utgjør en mindre andel av inntektene enn de utgjør for MediaNorge-avisene. Et annet eksempel er

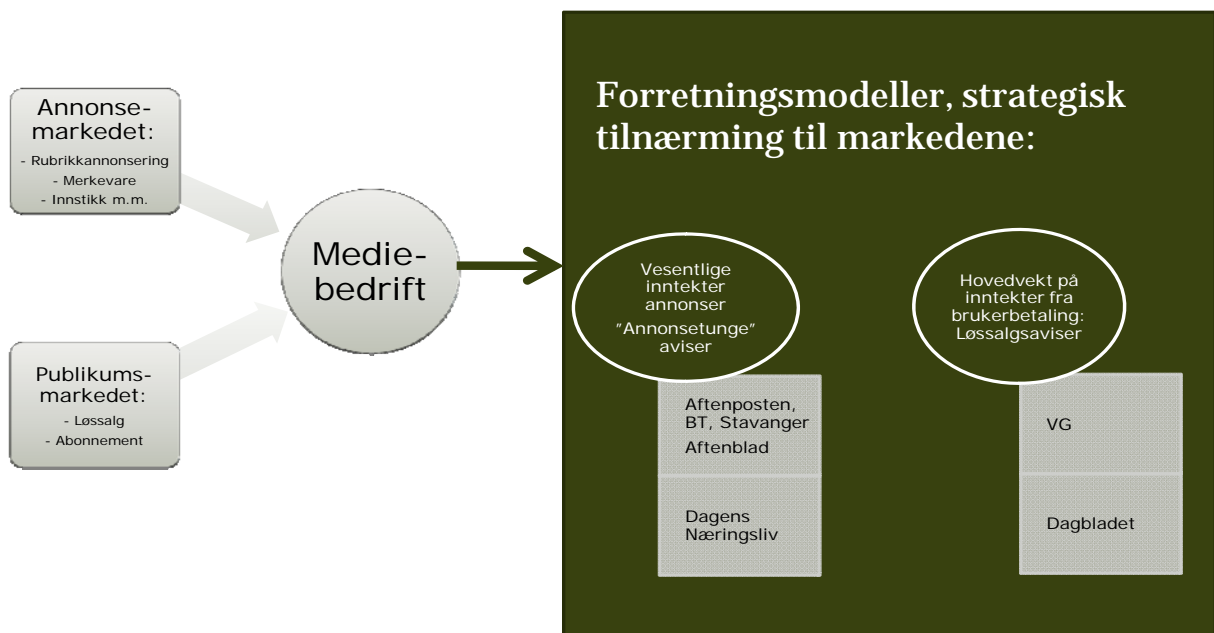
---

<sup>19</sup> Aftenposten annonseweb. Storby – innstikk. 2009, <http://bedrift.aftenposten.no/kategori/180/storby-innstikk.html?BMFRONT=b8715643f4c096e830d80900ad5c58ac>.

<sup>20</sup> Ovenfor annonsører vil avisene ofte operere både med *opplagstall* og med *lesertall*, der lesertallene er vanskeligere å tallfeste og ofte er betydelig høyere enn opplagstallene. Opplagstallene er viktigst i forhold til direkte inntekter fra brukerbetaling, men lesertallene spiller en viktig rolle i forhold til salg av annonseplass.

<sup>21</sup> Forretningsmodell vil her bli brukt om modellene for inntjening, og om hvordan bedriftene forholder seg til de ulike markedene.

Dagens Næringsliv, som får halvparten av inntektene fra brukerbetaling (løssalg og abonnement) og halvparten fra annonser. MediaNorge-avisene Aftenposten, Stavanger Aftenblad og Bergens Tidende har inntekter fra brukerbetaling (mye abonnement, noe løssalg), men har hovedvekten av inntektene fra annonsemarkedet, da hovedsakelig fra rubrikkannonsering på områdene stilling ledig og eiendom. Dette kan illustreres på følgende måte:



**Figur 3, "Mediebedrifters forretningsmodeller"**

Valget av forretningsmodell vil kunne ha noe å si for i hvor stor grad en mediebedrift blir påvirket av endringer på de ulike markedene. En forretningsmodell som i stor grad er bygd på inntekter fra rubrikkannonsering vil for eksempel være lite stabil, ettersom rubrikkannonsering er sårbar for konjunktrendringer (Meyer 2004:37): *"Classified advertising is highly cyclical. It rises during good times as more jobs are available and more houses are being sold, and it falls during bad times when the reverse is true."* Det kan virke som om resesjoner har en tydelig effekt på annonsemarkedet, bl.a. pga en generell usikkerhet i markedet og endringer i konsumentadferd. Flere informanter påpeker dette: *"Vår bransje er*



*svært konjunkturfølsom. Vi er avhengige av annonseinntekter, og annonsering og markedsføring er det første som ryker når andre virksomheter skal spare. Vi svinger mer enn snittet i både opp- og nedturene.*" (informant fra BT). Dette støttes av Picard (2001), som undersøkte hvordan resesjonen påvirket annonsemarkedet i ni ulike industriland, med lignende rammebetingelser som Norge. Konklusjonen var at det var en tydelig sammenheng mellom konjunkturer og annonseringsmengde, og at aviser og ukeblader ble mer påvirket enn radio og tv (Picard 2001).

### **3.2.4 Fjernsynssektoren**

Hovedfokuset så langt har vært på omgivelsene til aviser, selv om mye av dette også er relevant for fjernsyn. Noen historiske trekk ved fjernsynssektoren kan likevel trekkes frem for å synliggjøre det særegne ved dette mediet. Fjernsyn har etter andre verdenskrig vokst frem til å bli en av de aller viktigste massemediene i Norge. Fjernsynet er basert på bilder og er i dag et viktig medium for underholdning og opplevelse (Smith-Meyer 2009a). Tekstbaserte medier, som bøker og aviser, har sett på fjernsynet som en konkurrent om menneskers tid og oppmerksomhet. Likevel, der er noen ulikheter. TV har muligheten til å publisere bevegelige bilder, lyder og muligheter for interaksjon, f.eks. via underholdningsprogrammernes konkurranser og stemmegivning via sms. Fjernsynet har selv fått sterk konkurranse fra internett i de siste årene (ibid). Papiraviser og tv er altså bare i delvis konkurranse, men de har en felles konkurrent i internett.

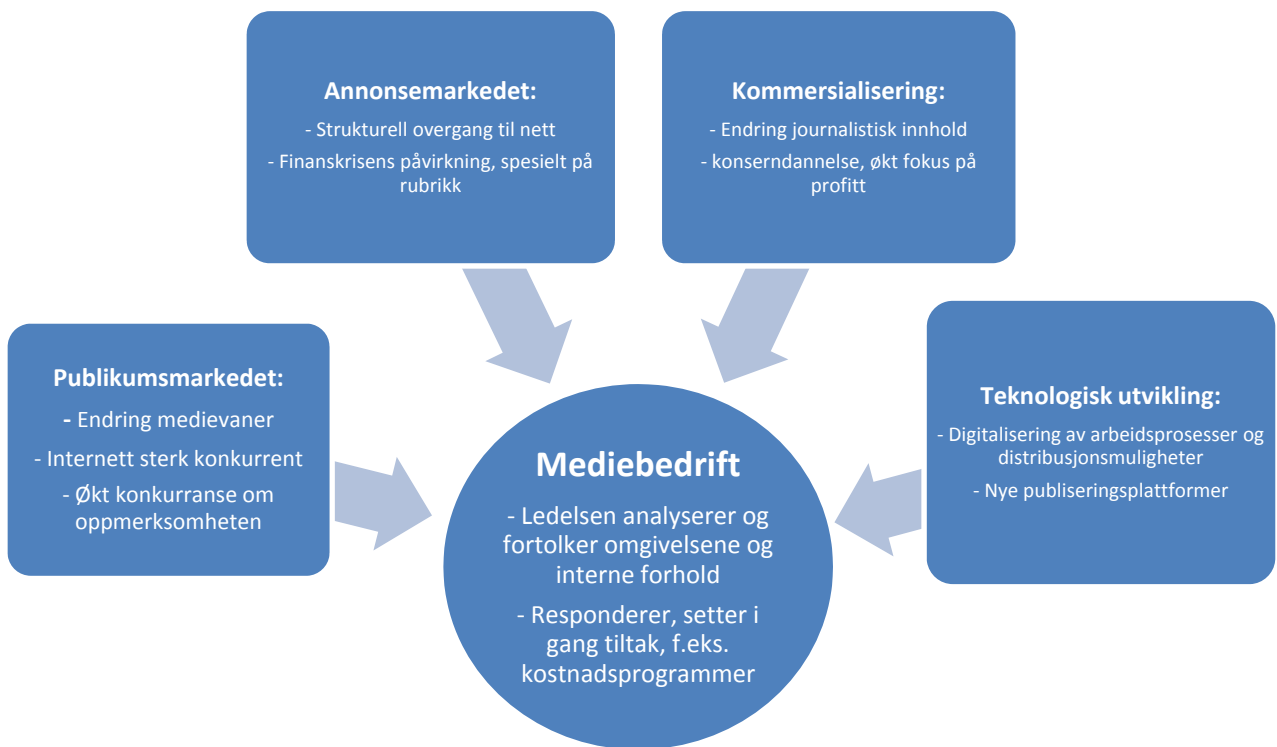
Fjernsynssektoren er preget av raske og omfattende endringer, primært drevet frem av *teknologiske* og *regulatoriske* forhold. (St.meld.nr.30 2006-2007:12). Dette innebærer digitalisering, flere kanaler, mobil-tv, interaktivitet, levende bilder på internett og markedsaktører som danner nye eierskapsforhold (ibid). Digitalisering innebærer å "*overføre informasjon fra et analogt medium (f.eks. papir, lydbånd, film) til filer i et digitalt format på et digitalt medium*" (St.meld.nr.30 2006-2007:12). Digitaliseringen innebærer både muligheter for effektivisering av arbeidsprosessene, samt nye distribusjonsmuligheter. Slukkingen av det analoge bakkenett i Norge i 2008 er et eksempel på digitaliseringen, som preger hele verdikjeden i fjernsynsmediet fra produksjon, via distribusjon til mottakere. Digitaliseringen av bakkenettet innebærer at man har plass til flere kanaler enn før, noe som endrer konkurransesituasjonen i fjernsynsmarkedet (Storsul 2008:68)

Fjernsynssektoren har dermed i stor grad opplevd en *fragmentering* og *nisjifisering* av medietilbudet, en stor økning i antall kanaler, og publikum fordeler tiden sin på flere kanaler,

dvs. at mediekonsumet blir mer fragmentert. I tillegg har mange skandinaviske kringkastere opprettet tilleggskanaler (St.meld.nr.30 2006-2007:17). De siste årene har TV-bransjen rustet seg i konkurransen mot nettet ved å integrere mer og mer med sine egne nettløsninger (Wilberg 2009:53). På nettet kan publikum i større grad velge når de vil se et program, ved hjelp av web-tv og annet audiovisuelt innhold på nettbaserte nedlastingstjenester (Stort.meld.nr.30 2006-2007:17).

### 3.3 Strukturelle endringer i mediebransjen

Vi vil nå se på endringer i markedene som er sentrale for å forstå strategileggingen og beslutningene hos medielederne. Litt forenklet kan prosessen forklares slik: omgivelsene påvirker mediebedriften, bedriften (representert av sine ledere) fortolker disse omgivelsene samt interne forhold og foretar deretter en beslutning bl.a. basert på denne informasjonen. Dette kan illustreres i følgende modell:



**Figur 4, "Strukturelle endringer i mediebransjen"**

Vi har valgt å presentere de aspekter ved omgivelsene som vi vurderer som mest relevante for å forstå drivkreftene for omstillingene i mediebransjen, men som Hatch (2004) og Jacobsen (2004) påpeker vil en slik presentasjon ikke være uttømmende, men bære preg av tolkning og siling, også fra vår side. Vi vurderer likevel at de omgivelsene vi presenterer er vesentlige bidrag for å forstå dagens situasjon i mediebransjen.

### 3.3.1 Publikumsmarkedet

Brukerbetaling er en av de viktigste inntektskildene til aviser, og som regel kommer denne gjennom abonnement eller løssalg av en papiravis. Publikumsmarkedet er også viktig fordi annonsørene betaler for å få presentere sine produkter for bestemte lesergrupper. Publikumsmarkedet er således sentralt for en avis sin økonomi, både i form av direkte brukerbetaling og i form av verdi for annonsører. Medievaner blir derfor sentralt for å forstå avisenes økonomiske situasjon.

I internasjonal sammenheng er Norge blant de landene som topper statistikken over avislesing, både når man regner i forhold til avisenes opplag (Helgesen og Gaustad 2002:38) og antall avistitler per 1 million innbyggere (ibid:41).<sup>22</sup> Statistisk sett leser nordmenn 1,8 aviser hver dag (Mediebedriftenes landsforening 2009). Det har imidlertid skjedd store endringer i medievanene de siste årene.

For det første er det blitt registrert en nedadgående tendens i opplaget til avisene (Høst 2007; Wilberg 2008:51) og også i lesertallene (Norsk Mediebarometer 2008)<sup>23</sup>. Det er interessant å merke seg at det her er snakk om en svært ulik utvikling for de ulike avisene, der noen få større aviser står for det meste av nedgangen, mens spesielt nisjeaviser og lokalaviser klarer seg bra (MBL 2009). Regionavisene, bl.a. MediaNorge-avisene, merker en svak opplagsnedgang, men stort sett holder opplaget seg stabilt og opplagsnedgangen er en svak nedadgående trend sammenlignet med f.eks. VG og Dagbladet (TNS Gallup 2009). Den generelle opplagsnedgangen for regionsavisene har gått over flere år og har ligget på rundt 1,5 % nedgang i året (Wilberg 2008:54).

Løssalgsavisene har derimot over lang tid merket en mer dramatisk opplagstrend. Bare fra 2007 til 2008 gikk disse avisene tilbake med 8,4 prosent og VG og Dagbladet står også for ca. 50 % av den totale nedgangen (Mediebedriftenes Landsforening 2009). En avis som har motsatt trend i opplaget er Dagens Næringsliv som fikk en opplagsvekst i 2008 (Årsrapport NHST 2008).

Følgende tall er hentet fra Sigurd Høst sin rapport "Avisåret 2008":

---

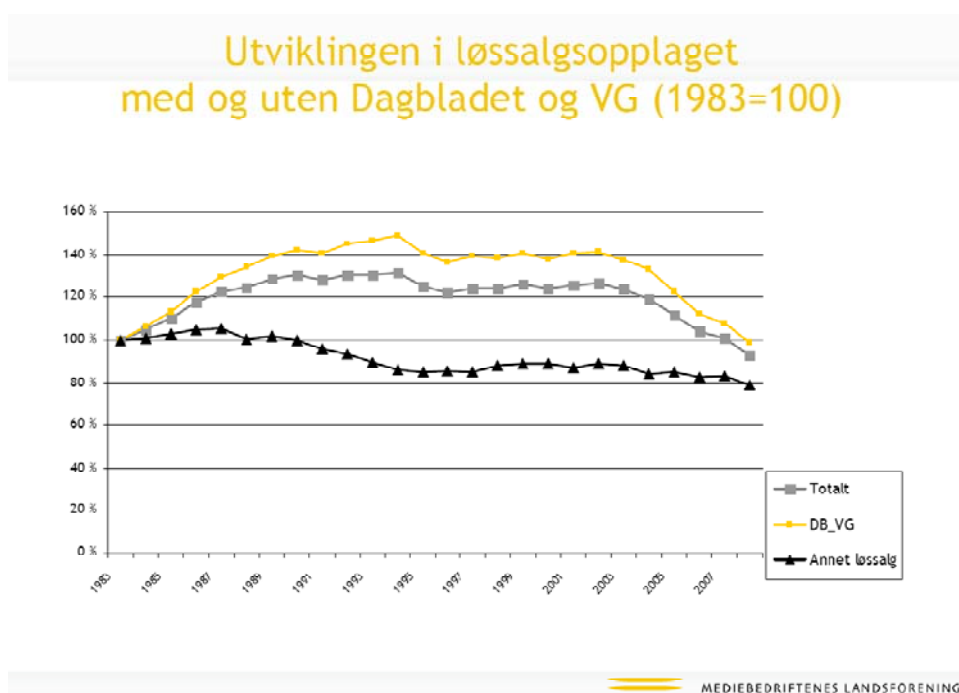
<sup>22</sup> I noen undersøkelser om avislesing ligger Japan foran Norge, se bl.a. Høst 2008 (?)

<sup>23</sup> Skillet mellom opplagstall og lesertall er interessant, fordi tallene ikke nødvendigvis kongruerer. Ifølge Høst (2005:2) har vi i Norge tidvis hatt en situasjon der avisenes offisielle lesertall går opp, mens opplagstallene går ned.

Avisnavn	Endring fra			Opplag '08 i	
	Utgeversted	Opplag 2008	Opplag 2007	Toppår	pst av toppår
<b>VG</b>	Oslo	284.414	-8,10 %	2002	73 %
<b>Dagbladet</b>	Oslo	123.383	-9 %	1994	54 %
<b>Aftenposten</b>	Oslo	247.556	-1 %	1998	86 %
<b>Bergens Tidende</b>	Bergen	85.825	-2,10 %	1987	85 %
<b>Stavanger Aftenblad</b>	Stavanger	66.343	-2,50 %	1999	90 %
<b>Dagens Næringsliv</b>	Oslo	82.775	+1,70 %	2008	100 %

Figur 5, "Avisenes opplag i 2008", tall hentet fra Høst (2009)

En graf fra Mediebedriftenes Landsforening (2009) illustrerer hvor stor andel av opplagsnedgangen som skyldes nedgang i VG og Dagbladet:



Figur 6, "Opplagsutvikling i løssalg", hentet fra Mediebedriftenes Landsforening (2009).

Årsakene til at det generelle opplaget går ned kan være mange. Høst (2005) postulerer tre ulike forklaringsmodeller til opplagsnedgangen. Den første går på konkurransen fra andre

medier, dvs. påvirkning utenfra eller ovenfra. En annen forklaringsmodell er at det har skjedd en endring i egenskapene ved avisproduktet, dvs. at produktet har blitt svekket innenfra. En tredje mulighet er endringer i lokalsamfunnet og folks lokale tilknytning, dvs. svekkelse nedenfra.

### ***Konkurransen fra nye medier***

Det kan være interessant å følge spesielt de to første forklaringsmodellene litt videre. Den første Høst (2005) nevner er altså konkurransesituasjonen. En av årsakene til at mange papiraviser merker en nedgang i opplaget, kan være sterk konkurranse fra tv, andre papiraviser og fra nye medier. Det er blitt påpekt at det er en trend at den såkalte ”internettgenerasjonen” begynner å lese nyheter gratis på nett i stedet for å kjøpe papiravis og nedgangen i papiravislesning har vært størst blant nettopp de unge (Norsk Mediebarometer 2008:14). Spesielt VG og Dagbladet merker stor konkurranse fra nettavisene (Høst 2005:9). Støtte for at internett i større grad er et medium som dekker publikums nyhetsinteresser best, ser vi i en undersøkelse fra Respons (2008), der det er en tydelig nedgang for TV og AVIS fra 1999 til 2008. Det kan virke som om internett har overtatt denne rollen, ettersom en av fire spurte i 2008 sa at internett dekket behovene best, mens ingen svarte dette i 1999 (Respons 2008).

Det er likevel viktig å poengtere at det at flere leser nettaviser ikke nødvendigvis betyr at de slutter å lese papiraviser. Noen undersøkelser (eks Høst 2005; Høst 2008; Wilberg 2008:59) viser at lesing av nettaviser øker mer enn papiravisopplaget synker, og det er tendenser til at personer nå leser mer nyheter enn før og gjerne bruker flere medium for å holde seg oppdatert. Ifølge Statistisk Sentralbyrå var det i 2008 ni prosent som bare leste nettavis, mens 26 prosent både leste trykt avis og nettavis (Norsk Mediebarometer 2008).

### ***Endring i journalistisk innhold***

En annen forklaringsmodell på opplagsfallet var ifølge Høst (2005) at det kan ha skjedd en endring i produktet, dvs. en svekkelse innenfra. En mulig tolkning av dette vil kunne være å se på folks tiltro til medier, på hva som karakteriserer innholdet, altså se på det journalistiske produktet.

Hvis man ser på *innholdet* i avisene, så har enkelte påpekt av avisene i stadig mindre utstrekning gjengir fakta, men derimot i større grad *kommenterer* det som er skjedd (Bakke 2003:28). Bakke (2003) argumenterer at kampen om leserne gradvis har endret avisenes

kvaliteter på flere måter. Han mener avisene har blitt mer tabloide i innhold, at avisenes medarbeidere er debattanter heller enn referenter, at de slår opp det sensasjonelle (i stedet for å se på resonnementene eller forklaringene), at katastrofer har fått økt fokus, og at man fokuserer på dagens hendinger heller enn på tidens begivenhet (Bakke 2003:42). En annen kritikk mot avisene har vært at de jager i flokk (Bakke 2003:28), og at et økt fokus på kommersielle hensyn har påvirket innholdet i retning av ulykker, kriminalitet, sex og personfokusering (Helgesen og Gaustad 2002:116). Støtte for den siste påstanden finner vi i en undersøkelse blant norske redaktører der 90,1 % av respondentene sier seg enig i at journalistikken er blitt langt mer personfokuseret nå i forhold til for ti år siden, og 83,3 % mener at ”alt for mye ressurser brukes på journalistikk som omhandler kjendiser og andre uvesentligheter” (Redaktørundersøkelsen 2008). Ifølge European Journalism Center er det en tendens til homogenisering av innholdet. Dette gjelder både journalistikken innad i hver mediebedrift og mellom mediebedriftene (European Journalism Centre 2009)<sup>24</sup>. En annen endring i journalistisk innhold er at det har skjedd en omfattende ”avideologisering”. Dette betyr at avisene i all hovedsak ikke lenger er formidlere og forsvarere av partipolitiske synspunkter og interesser (Helgesen og Gaustad 2002:116).

Journalistikkens kommersialisering er til tider blitt gjort til gjenstand for massiv fordømmelse, helt siden fremveksten av et mediesystem uten partipresse og statlig kringkastingsmonopol, noe makt- og demokratiutredningen kalte overgangen fra en gammel til en ny medieorden (Slaata 2003, referert i Rolland 2009). Det har skjedd en kommersialisering av det redaksjonelle innholdet. Det økonomiske fundamentet endrer innholdet ved å vri det mer mot det som er hensiktsmessig i forbindelse med kommersielle mål (Picard 2004:55). Likevel, en kommersialisering av pressen reflekterer ikke nødvendigvis det markedet vil ha, men kan være et resultat av avisens interne prioriteringer som en egen drivkraft (Helgesen og Gaustad 2002:117). En fersk studie av det nordamerikanske markedet, viser at avisene sitt fokus ikke nødvendigvis stemmer med publikums preferanser (Fritjers og Velamuri 2009:1). Fokuset for studiet er om nettavisers inntog har endret tilbudet eller etterspørselen etter kvalitetsjournalistikk i USA, og de finner flere mostridende trender. De konkluderer med at etterspørselen etter kvalitetsjournalistikk er stabil, men at nyhetstilbudet er blitt mer spesialisert. De viser også til at nisjeblader og nisjeaviser har økt opplaget fremfor de som har et mer bredt tilbud (Fritjers og Velamuri 2009). Det amerikanske og det norske markedet er

---

<sup>24</sup> Media Landscape Norway – European Journalism Centre, [http://www.ejc.net/media\\_landscape/article/norway/](http://www.ejc.net/media_landscape/article/norway/)

ulike på flere punkt, spesielt markedets størrelse og potensial for annonseinntjening. Studien kan likevel sies å ha relevans og overføringsverdi til det norske markedet, og man kan se noen eksempler på den samme tendensen ved at noen nisjeaviser, som f.eks. Morgenbladet og Dagens Næringsliv har økt opplaget.

Kvalitetsjournalistikk handler ikke bare om opplagstallene. I journalistikk er ikke kvalitet bare et spørsmål om å øke verdien av et produkt til konsumentene, men det er et sentralt element i å oppnå de sosiale, politiske og kulturelle målene som gjør seg gjeldende for journalistikk i demokratiske samfunn (Picard 2004:61). Kvalitet innebærer ifølge Picard (2004) god journalistisk metode, ekspertise, reportasjer, agendasetting, kontekst- og bakgrunnsartikler og tankevekkende analyser (ibid). Meyer (2004) forsøker i boken "The Vanishing Newspaper" å finne en link mellom kvalitetsjournalistikk og økonomisk suksess. Han finner en korrelasjon mellom kvalitet og økonomisk suksess, selv om han mener årsak-virkningsforholdet er vanskeligere å påvise. Han legger frem en tese som grovt forenklet leter etter en link mellom de følgende begrepene: Good journalism = credibility = readership = influence = profit. Davies (2008) hevder i boken "Flat Earth News" at avis-kvaliteten har gått ned de siste årene pga mindre tid til grundig journalistisk arbeid og overdrevet fokus på kostnadseffektivitet. Dette har blant annet medført at falske historier har floreret i media, uten at de har blitt avslørt.

Davies (2008) peker på at større kostnadsdisiplin, høye krav til driftsmarginer og nedbemanninger kan føre til at nyhetsproduksjonen i større grad blir tillagt en kommersiell logikk.<sup>25</sup> Han påpeker at kvaliteten synker og at det utvikler seg en "churnalism", som er *"rapid repackaging of largely unchecked second-hand material, much of it designed to service the political or commercial interests of those who provide it"* (Davies 2008). Dette innebærer at det skal lages flere og billigere nyhetssaker, blant annet via mindre reising (mindre direkte kontakt med kildene), mindre tid til sjekking av faktagrunnlaget til nyhetssaker, mindre kildekritikk, mer klipping fra andre aviser, færre egenproduserte saker, mindre gravejournalistikk og krav om større nyhetsproduksjon. Tilsvarende peker Picard (2004) på at aviser i USA kontinuerlig må prioritere mellom ulike typer stoff, og disse har ulike priser. For eksempel er det mye billigere å bruke ikke-lokalt stoff, ettersom det kan kjøpes billig fra nyhetsbyråer. Lokal journalistikk vil kreve journalister fra staben, noe som er

---

<sup>25</sup> Hans studie omhandler toneangivende *britiske* aviser, men funnene kan likevel ha en overføringsverdi til norske aviser.

mye dyrere. Derfor har mange i USA beveget seg gradvis vekk fra lokale nyheter (Picard 2004:61).

Mesteparten av stoffet i aviser i dag er kommersialiserte nyheter og featurestoff, som er designet for å nå et stort publikum, underholde og være kostnadseffektivt. I tillegg vil det holde på lesere som igjen kan være attraktive for annonsører (Picard 2004:61). I Norge utgjør ”nyheter” den viktigste stofftypen i avisene, i gjennomsnitt 53 prosent av samlet redaksjonelt stoff (St.meld.nr.57 2000-2001:11). Det er en tendens til at avisene homogeniseres og at det blir dekning av ”sikre” saker og en innsmalning av meninger og uttrykte ideer.

### **3.3.2 Annonsemarkedet**

Den strukturelle endringen i medievaner kan også ses i sammenheng med annonsemarkedet. Når leserne forsvinner fra papiravisene, kan avisene bli et mindre attraktivt sted å annonsere. For avishusene er problemet at forretningsmodellen til nettavisene i overveiende grad er bygd på en avhengighet av annonseinntekter, at annonsørene betaler mindre på nett enn på papir (Wilberg 2008:67) og at brukerbetalingen er fraværende.<sup>26</sup>

De tradisjonelle nyhetsorganisasjonene har stort sett kontroll over nettnyhetene, men det har vist seg å være vanskelig å tjene penger på nettpublisering (Krumsvik, Ottosen og Steensen 2005:1). Papiravisene er nemlig mer verdt som annonsemedium enn nettavisene, ettersom man bruker mer tid på å konsumere annonsene i papiravisene enn i nettavisene. Dette gjenspeiles også i prisene for annonsering på nett vs. på papir. For annonsering på papir kan prisene være opp til ti ganger så høy som for annonsering på nett. Ifølge Wilberg (2008) har 60 % av avisene nettinntekter som utgjør 1-5 % av den totale annonseomsetningen, og for 25 % av avisene utgjør nettinntektene mellom 6 og 10 % (Wilberg 2008:67). Dette viser hvor store forskjeller det er i inntekter mellom papiravisen og nettpubliseringsen. Mangelen på en betydelig andel brukerbetaling gjør det svært vanskelig å drive økonomisk bærekraftige aviser på nettet, og i Norge er det hovedsakelig bare en av de store papiravisene (VGnett) som går med store overskudd i sin nettavis. Det foregår derfor en stor debatt i avishusene om hvilken forretningsmodell som kan vise seg som overlevelsedyktig i fremtiden.

Rubrikkannonsermarkedet har også gått gjennom strukturelle endringer de siste årene, noe som påvirker annonser for bil, eiendom og stilling (Wilberg 2008). Frem mot 2008 kunne man se

---

<sup>26</sup> Foreløpig er unntaket er brukerbetaling for tilgang til papiravisenes arkiv og nisjetjenester som vektklubb og sosiale samfunn (f.eks. i VG).



at bilbransjen ble ytterligere sentralisert og kjedeorientert, mens eiendomsbransjen har hatt en enorm utvikling (Wilberg 2008). Rubrikkannonserne, spesielt stilling ledig, har i det siste hatt en strukturell overgang til ikke-redaksjonelle nettsteder som for eksempel finn.no, noe som fører til en fallende tendens innen rubrikkannonseringen i avis, evt. annonsering både på web og i avis (Se Wilberg 2008:47,40). Dette er også blitt en tendens internasjonalt som kalles "classified migration to web" (ibid). Ifølge Helgesen og Gaustad (2002) kan en overgang til nett til en viss grad forklares med nettets fordeler, som er: søkemulighet, presentasjonsegenskaper, brukervennlighet, interaktivitet, hurtighet og pris.

Konkurransen fra andre tradisjonelle og nye medier har også økt, og prisene på annonser blitt presset ned. En annen viktig konkurrent for papiravisene er kontekstbaserte annonser på Google og Facebook. Disse annonsetypene er svært attraktive for annonsørene, fordi det tillater annonsørene å rette annonsene inn mot de brukergruppene som "ønsker" denne reklamen. Dette skjer enten fordi de skriver inn et bestemt ord i søkemotoren Google som deretter kobler søkeordet med en bestemt annonse, eller fordi Facebook kobler informasjon fra profilen med den ønskede målgruppeprofilen annonsørene.<sup>27</sup> Sosiale medier som Facebook kan også være en konkurrent til avisene ved at de er tidskonsumerende og oppmerksomhetskrevende, og kan ta opp noe av tiden som ellers kunne blitt brukt til å lese aviser. I tillegg er Facebook tilgjengelig på stadig flere plattformer, for eksempel på iPhone (Wilberg 2008:22)

### **3.3.3 Teknologisk utvikling**

#### ***Avisbransjen og konkurransen fra internett***

"Det er en teknologiutvikling innen mediefaget som er helt rivende" uttalte informanten fra TV2. Hun viste til modernisering, stadig nye verktøy og ulike IKT-løsninger. En informant fra NRK sier det slik: "Teknologien er en avgjørende premisseleverandør for medieutviklingen". Også i avishusene merkes den teknologiske utviklingen både på endring av arbeidsprosessene (innføring av digitale kameraer, digital redigering av avissider) og ved utviklingen av nye plattformer for nyhetsformidling. Fremveksten av ny teknologi er imidlertid et tveegget sverd. På den ene siden representerer teknologien *muligheter* som mediebransjen kan bruke til sin fordel, f.eks. ved å effektivisere arbeidsprosesser og å benytte flere plattformer for sitt redaksjonelle innhold. På den andre siden representerer teknologien

---

<sup>27</sup> Kampanje.com, "Facebook blir annonsevinner" 05.05.2008.  
<http://www.kampanje.com/annonsering/article235069.ece>.

en *trussel* ved at ny teknologi kan utkonkurrere gammel teknologi. Et eksempel er internett, der nettaviser fungerer som et (gratis) substitutt for tradisjonell nyhetslesing på papir, samt at internett-tilbud (som Facebook, Twitter) konsumerer mye oppmerksomhet som ellers kunne vært brukt på papiraviser og tv-titting.

Teknologien har altså påvirket mediebransjen på flere måter. Wilberg (2008) påpeker at den journalistiske prosessen er forandret kraftig de siste årene. Fra å være en prosess med ”data – innsamling – skriving - publisering” er den nå blitt en prosess der saken ikke er ferdig når den er publisert første gang, ettersom moderne teknologi og kommentarfelt gir mulighet for at lesere kan kommentere og i noen tilfeller også bidra til ny utvikling i saken (Wilberg 2008:22).

Den teknologiske utviklingen har de siste tjue årene ført til flere såkalte investeringsbølger i mediebransjen:

1. På 80-tallet kom utbygging av lokale kabel-tv-nettverk, noe som førte til at mange tradisjonelle avishus ville bli flermediale og etablere kabeleierskap og etablere lokal-tv.
2. Skrivemaskinen og fotosats ble forlatt til fordel for heldigital avisproduksjon. Dette utløste forventninger om betydelige rasjonaliseringer og resultatforbedringer.
3. Den kraftigste bølgen; internett. Fremveksten av dette kostnadseffektive mediumet skapte store forventninger, men for mange investeringer ble det nedtur da IT-boblen sprakk våren 2000. (Austenå 2003:5)

I de siste årene har det skjedd en eksplosjon i antall nettaviser, og webteknologien og mulighetene blir stadig bedre, blant annet med den såkalte web 2.0 som bl.a. tillater økt bruk av applikasjoner på nettstedet. Internasjonalt har nyheter vært online helt siden 1970-årene (Krumsvik, Ottosen og Steensen 2005:8). I Norge ble Brønnøysund den første nettavisen i 1995, og de lanserte sin nettavis to dager før Dagbladet skulle debutere på nettet (Krumsvik 2006:284). VG og et par andre aviser fulgte etter, men det som satte i gang den største endringen var når Nettavisen.no ble lansert i 1996. Nettavisen hadde begrensede ressurser, og deres sentrale forretningsidé var å få oversikt over de aktuelle nyhetene og sitere de mest interessante sakene. I tillegg hadde de et par egenproduserte saker, og kunne slik gi en god nyhetsoppdatering for leserne (Krumsvik 2006:286). Nettavisen.no kunne slik fungere som en substitutt heller enn komplementær til papiravisene, og de andre tradisjonelle avishusene responderte med å legge ekstra mye vekt på nettutgavene sine.

I årene som har gått siden den gang, har nettavisene hatt en sterk vekst, samtidig som papiravisene har hatt en opplagsnedgang (Rasmussen 2006:176). Det kan være interessant å se dette i et større perspektiv, fordi avisenes sterke posisjon på nett i Norge og Sverige er unik i forhold til de fleste andre steder i verden. Dynamikken som oppsto ved lanseringen av Nettavisen.no kan forklare noe av denne utviklingen (Krumsvik 2006; Krumsvik, Ottosen og Steensen 2005:12).

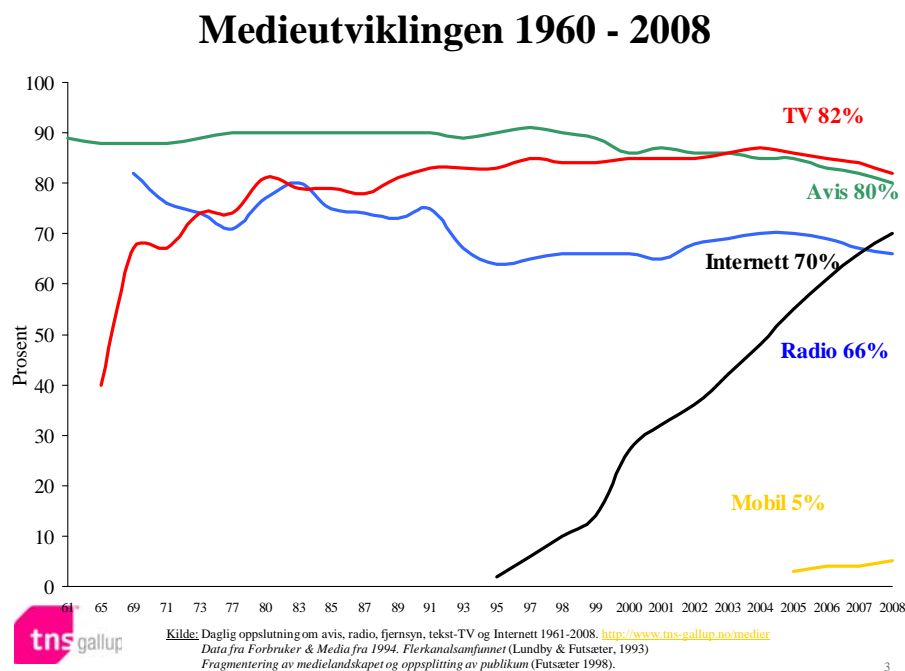
En annen årsak til at det ble så mye ressurser og fokus på nettavisene var at lederne i mediebedriftene ville forsvare markedsposisjonene til den tradisjonelle papiravisen (Krumsvik 2006:292). Utsikter til økt inntjening var nemlig ikke hovedårsaken til at papiravisene lanserte nettutgaver på slutten av nittitallet. Ifølge en undersøkelse blant topplederne i mediebransjen, var det kun 5 % som mente at nettavisens primære rolle var å generere inntekter til avisen (Krumsvik 2006). Det strategiske valget om å lansere nettaviser har av Krumsvik (2006) blitt karakterisert som et ”defensivt” trekk for å forsvare papiravisens markedsposisjoner. Rasmussen (2006) viser også til at det var en defensiv og pragmatisk holdning, men argumenterer for at det ikke var konkurranse eller markedsandeler som var hovedårsaken til at de store avisene gikk inn i nettbransjen. Han mener at motivet først og fremst var usikkerhet og nysgjerrighet, og at man hadde en vag anelse om at dette var noe man antakelig burde kaste seg med i, og man gjorde som de andre avisene (Rasmussen 2006:36). Helgesen og Gaustad peker på at denne tiden var preget av ”frykt, usikkerhet og tvil”, der satsing på nettaviser ble en form for ”forsikring” uten at man visste hva det gjaldt og hva det kunne utvikles til (Helgesen og Gaustad 2002:43). Når denne fasen var over, kom det en periode med etterrasjonaliseringer der man forsøkte å gi en logisk begrunnelse til de fryktinspirerte, men lite målrettede nettsatsningene (Helgesen og Gaustad 2002:43).

### ***Publiseringsplattformer; mini-pcer, mobil, leseplate***

*”Nettdistribuert avis” har store sosiale, økonomiske, teknologiske og mediepolitiske implikasjoner som det ikke er gitt noen å ha oversikt over nå”* (Flisen og Harrie 2009:19)

Fremveksten av nettaviser reflekterer en fremvekst av nye publiseringsplattformer og en økt fragmentering av mediebransjen. Avistilbudet i Norge har blitt mer differensiert, og de fleste har i dag tilgang til både lokalaviser, regionaviser og riksaviser (Bastiansen og Dahl 2008:492). Papiravisene er heller ikke det eneste mediumet som formidler nyheter. Tilgangen på informasjon er svært mye større nå enn den var før, og nyhetene blir servert i flere kanaler. Før var det tv, radio og papiraviser som formidlet nyheter. Nå har plattformene blitt flere, og ifølge Ottosen har det skjedd en digitalisering av journalistikken (Ottosen 2006:3). Resultatet

av all denne informasjonsstrømmen er at man har tilgang på nyheter over alt, og i mange tilfeller får man nyhetene helt gratis. Den mest markante og viktigste utviklingen er imidlertid bruk av internett, som vist på følgende figur:



**Figur 7, "Medieutviklingen 1960-2008", hentet fra TNS Gallup (2009).**

Bruk av internett og mobil har økt, men tv og avis har hatt en svak nedgang. De teknologiske mulighetene for distribusjon har også hatt konsekvenser for de strategiske satsingene på eiersiden.

De siste 10 årene har det vært en utvikling mot flermedialitet, noe som innebærer en overgang fra satsing på pairavis til flermediale mediehus der publiseringsplattformer inkluderer papiraviser, nettaviser og lokal-tv, og/eller lokalradio (Roppen 2009; Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen 2007). Inntjeningen fra de nye mediene har likevel vært vanskelig å få til: *"Imidlertid er det få eller ingen av avisene som har klart å finne forretningsmodeller hvor de nye mediene har gitt et klart positivt økonomisk bidrag, og man ser dermed at i de siste årene har flere lokale fjernsynsstasjoner blitt lagt ned."* (Roppen 2009:11) I mediehusene er det ulike strategier hva angår grad av integrasjon og samordning mellom aktivitetene, spesielt mellom nettavis og papiravis. Mens enkelte aviser, for eksempel VG og DN, har valgt å skille ut nettavisen i et eget juridisk selskap, så har andre aviser, som f.eks. BT og Stavanger Aftenblad, valgt å samordne nett og papir i mye større grad (Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen 2007; 2008). Utviklingen her er at flere mediehus i løpet av 2009 har gått fra flermedialitet til bimedialitet, og det er spesielt papiravisen som skal settes i fokus: *"De fleste prioriterer nå*

*kanalene som har potensial for inntjening klarere enn før. For de fleste betyr dette papiravisen og nettet. Kanaler uten slikt potensial nedprioriteres, som tv og radio.”* (Mediehus 2009)

Nye og/eller forbedrede distribusjonsmuligheter er imidlertid under utvikling. En økning i mobil PC-bruk kan ses i forhold til en økning i mobilt bredbånd og billige mini-PCer (Wilberg 2008:18). I tillegg til nettaviser som kan leses på pc, finnes det stadig nye publiseringsplattformer for avisene. Lesing av aviser på mobil har økt i omfang, noe som blant annet kan sees i sammenheng med utviklingen av bedre brukergrensesnitt, der lanseringen av iPhone fikk nettaviser til å lage et tilbud tilpasset til telefonen.<sup>28</sup> Et bilde av utviklingen kan vi se ved at lesing av nettaviser på mobil har økt med 75 % fra første uke i november 2008 til første uke i november 2009.<sup>29</sup>

En annen publiseringsplattform som av mange blir sett på som en mulig redning for avisbransjen, er det såkalte lesebrettet, eller leseplaten, og flere aviser, deriblant Aftenposten og Dagens Næringsliv har prøveprosjekter med lesebrett.<sup>30</sup> Lesebrettet er en liten datamaskin som er spesialdesignet for å gi en god leseropplevelse, og den kan laste ned tusenvis av bøker, dokumenter, magasiner og aviser. Den er foreløpig i svart-hvitt, og bruker et spesielt magnetisk blekk som gjør at man ikke sliter ut øynene så fort. Lesebrettet er foreløpig i en tidlig fase i Norge, men i USA og Japan har blitt solgt mer, blant annet av Amazons lesebrett ”Kindle” (Wilberg 2008:19). Håpet for bransjen er at publikum skal være villige til å betale for å lese avisene på lesebrettet, f.eks. via abonnering og ved å motta nyheter tilpasset den enkeltes interesser.

Det kan være relevant å spørre seg hvilken posisjon slike nye digitale medier vil innta i forhold til de tradisjonelle mediene, enkelte mener de kan ha en komplementær rolle: *”At vi beveger oss i retningen av konvergerende mobiler er det ingen tvil om. Mobiltelefonen i nye og teknisk mer avanserte modellgenerasjoner har muligheter for å gi de kjappe nyhetene i overskrifts form og med et variert tilbud (tekst og/eller video). De trykte mediene har gjennom*

---

<sup>28</sup>Journalisten.no, ”Nettaviserne møter iPhone”, 23.07.2008 <http://www.journalisten.no/story/53427>

<sup>29</sup> Journalisten.no, ”VG doblet på ett år”, 05.11.2009 <http://www.journalisten.no/story/59442>

<sup>30</sup> Aftenposten morgen, «Å kjøpe lesebrett i dag, er som å kjøpe videospill på 1980-tallet», 10.11.2009; Aftenposten.no, ”Aftenposten på nye plattformer” 08.11.2009 <http://www.aftenposten.no/meninger/leserforum/article3361789.ece>; Mediebedriftenes Landsforening, ”Lesebrettet: Fremtidens medieplattform” 2009, <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=95415>

*det faktum at de "står stille" den fordel at de kan gi bakgrunn, analyse og supplement. Nyheten kommer digitalt – innsikten analogt" (Wilberg 2008:30)*

### **Produksjonsmetoder, filmsatsparagrafen, malstyring**

Teknologi kan bidra til å forenkle arbeidsprosessene og minske bemanningsbehovet, for eksempel førte elektronisk databehandling til muligheter til effektivisering av produksjonsprosessen. Digital bildebehandling og malstyring er eksempler på dette. Ny teknologi på desken og i forhold til malstyring av sider har også påvirket bransjen. For å forstå betydningen til malstyring, kan det være greit å se nærmere på den såkalte filmsatsparagrafen.

#### *Filmsatsparagrafen og malstyring*

Filmsatsparagrafen er et uttrykk for en norsk rettsavgjørelse som i sin tid ga typografer enerett til å brette sider. Arbeidsrettsdommen fra 1978 slår fast at *"skjermterminaler brukt til fremstilling av fotoskrift, satsmedia og for viderebehandling av disse"* skal betjenes av personell med grafisk fagbrev (Notat fra NJ 2008:2). Da stadig flere ufaglærte "typografer", bl.a. journalister, fikk tilgang til datamaskiner og mulighet til å utføre mange typografiske oppgaver selv, tilspisset kampen seg mellom yrkesgrupper i avisene. Typografene er en profesjonsgruppe med spesialisert kunnskap og lovfestet monopol på arbeidsoppgavene. Med profesjonsgruppe menes her *"utdanningsgrupper med lang formell utdanning (stor investering) og en spesiell jobb for øye bak utdanningen"* (Jacobsen 1998:12).

Filmsatsparagrafen har blitt brukt av typografer som sloss for jobbene sine og i en periode ble journalister nektet å skrive på PC (Nilsson 2003:26). Avtalen er unik i verdenssammenheng, og f.eks. i Sverige finnes det ingen filmsatsparagraf og dessuten svært få typografer.<sup>31</sup> Denne arbeidsrettsdommen har i lang tid fungert som en beskyttelse av grafikernes arbeidsområde, noe som kan ses i en større sammenheng, der forsøk på å endre organisasjonenes behov for en spesifikk profesjons kompetanse ofte møter protester: *"[P]rofesjonsorganisasjonenes eksistensgrunnlag er basert på at medlemmene har monopol på spesielle jobber og yrker. Forsøk på å endre en organisasjons behov for en viss type profesjon (kunnskap) vil dermed være en direkte trussel mot profesjonsorganisasjonens eksistens. Slik vil en organisatorisk endring også aktivisere grupper utenfor organisasjonen"* (Jacobsen 1998:12)

---

<sup>31</sup> Dagbladet Magasinet på nett "journalister må ha dispensasjon for å bruke PC", 2009  
<http://www.dagbladet.no/2009/08/27/magasinet/historie/medier/7809758/>

Bedriftene benytter ulike teknikker for å "leve med" filmsatsparagrafen, der man forsøker å komme til enighet med typografene om effektiviseringstiltak. Malstyring er et slikt eksempel på rasjonaliseringstiltak på desken og er et tiltak for å effektivisere arbeidet på desken uten å bryte hovedavtalen. Malstyring, eller layoutstyrt sideproduksjon, innebærer at journalisten skriver rett inn i en mal og får tildelt et bestemt antall linjer og bildestørrelse før han går ut og dekker en sak.<sup>32</sup> M.a.o. lages det f.eks. 100 ferdiglagde maler for avissider i stedet for at en typograf bryter hver side på en ny måte (malstyring vs. høyredigering av sider). Siden malene lages av grafisk personell brytes ikke filmsatsparagrafen. Malstyring innebærer effektivisering av prosessen, og det kreves færre personer enn ved høyredigering av sidene, noe som innebærer kostnadsbesparelser:

### **3.4 Konjunkturrendringer. "Finanskrisen"**

#### **3.4.1 Annonseinntekter og konjunkturrendringer**

Alle mediebedrifter har en økonomisk side og de er avhengige av både publikumsmarkedet og annonsemarkedet. Hovedinntektskilden i mediebransjen er reklame og annonseinntekter (Medietilsynet 2008). Annonseinntektene blir påvirket av konjunkturrendringer, om enn i noe ulik grad. Som tidligere nevnt, har rubrikkannonseringen også opplevd en svak strukturell overgang til ikke-redaksjonelle nettsteder som Finn.no. Avisene har de siste årene likevel fortsatt hatt vesentlige inntekter på annonsering i papiravisene på eiendom, stilling og bil. Rubrikkannonser for stilling ledig og eiendom er svært konjunkturfølsomme, mens lokale kjøpsutløsende annonser for mat og klær avviker fra normen og er i mindre grad konjunkturfølsomme (Wilberg 2009:31).

Det kan her trekkes linjer til Picard (2001) som så på hvordan resesjon påvirket annonsemarkedet i ni ulike industriland og på sammenhengen mellom BNP og annonseomsetning. Konklusjonen var at det var en tydelig sammenheng mellom resesjon og annonseringsmengde, og at aviser og ukeblader ble mer påvirket enn radio og tv (Picard 2001).

Endringer i økonomiske rammebetingelser og konjunkturrendringer vil derfor spille en viktig rolle for den lokale økonomien til bedriften og for beslutningsprosessene. Mediebedriftene har forretningsmodeller som i stor grad avgjør hvor mye de blir påvirket av

---

<sup>32</sup> Dagbladet Magasinet på nett "journalister må ha dispensasjon for å bruke PC", 2009  
<http://www.dagbladet.no/2009/08/27/magasinet/historie/medier/7809758/>

konjunkturedringene. De avisene som i overveiende grad baserer seg på brukerbetaling i form av abonnement eller løssalg vil i mindre grad bli påvirket av konjunkturedringer enn de som har hoveddelen av inntektene sine fra annonsemarkedet. Løssalgsavisene er generelt mindre påvirket av endringer på annonsemarkedet, slik en informant fra VG påpeker: *”Vi er jo ingen abonnementsavis og i mindre grad annonsefinansiert enn for eksempel Aftenposten og andre regionalaviser. Har ikke hatt inntekter fra rubrikkannonserne eiendom, jobb, bil og disse tingene som abonnementsavisene har hatt.”*

### **3.4.2 Finanskrisen**

Når finanskrisen nådde reklamemarkedet i oktober 2008 førte dette til en nedgang i markedet. Første kvartal 2009 gikk annonseringen tilbake med 13,9 prosent, og avisene ble hardest rammet, ifølge Institutet for reklam- og mediestatistikk (IRM).<sup>33</sup> Nedgangen fører til at mediebedriftenes annonseinntekter gikk ned med 626 millioner kroner hvis man sammenligner med tilsvarende periode i 2008 (ibid). Mediebyråenes Interesseorganisasjon (MIO) sin statistikk over omsetningstallene til mediebyråene viser en nedgang på 10,5 prosent de tre første månedene i 2009, sammenlignet med 2008.<sup>34</sup> Flere studier viser til at resesjoner har en tydelig effekt på annonsemarkedet, bl.a. pga en generell usikkerhet i markedet og endringer i konsumentadferd (f.eks Picard 2001). Dette blir også påpekt av flere av informantene: *”Det er hele den finanskrisesituasjonen som gjør at kundene våre er usikre på hvor mye penger.. de er usikre og vil helst bruke minst mulig penger og det går ut over blant annet annonsebudsjettene til våre kunder. De ligger lavt i terrenget. Det er en generell usikkerhet i markedet, rett og slett”* (informant fra Stavanger Aftenblad)

Spesielt stilling ledig opplevde en bratt nedgang. Stillingsmarkedet er i stor grad basert på konjunkturer og bransjeutvikling, samtidig som det er en av avisenes beste inntekstkilder i pris/volum (Wilberg 2008:42). Spesielt regionalavisene har en stor andel av inntektene sine fra stillingsannonser, slik at endringer på disse markedene får store konsekvenser for regionalavisene. Stillingsmarkedet opplevde en svekkelse i andre kvartal 2008 (Wilberg 2008:42), og denne svekkelsen fortsatte når konjunkturedgangen ble tydeligere, ettersom svekket konjunktur og mindre rekruttering også gir færre annonser i stilling ledig-kategorien. En representant for Stavanger Aftenblad sier det slik: *”Dette med stillingsannonser er veldig*

---

<sup>33</sup> [www.mediebedriftene.no/index.asp?id=94208](http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=94208).

<sup>34</sup> Kampanje.com ”-Finanskrisen forsterker medieendringene”, 20.04.2009.



*sårbart. Der har det jo vært en veldig vekst de siste tre årene. Og nå er det jo oppsigelser og stillingsstopp og sånn, og da er det mye mindre, så det har jo falt dramatisk, nesten 50 %. Eiendomsmarkedet går ned, bilmarkedet har droppet 50-60 % i annonsering på biler. Så det er over hele linja svakere annonsering pga usikkerhet i markedet.”*

Finanskrisens påvirkning på annonseinntektene opplevdes brått og uventet for de annonsetunge avisene, noe som stadig ble understreket av informantene: *”Plutselig ramler bunnen ut av markedet i juni og fortsetter sommeren gjennom. Sommeren er alltid vanskelige tider (...) men da det fortsatte ut september begynte man å gjøre tiltak med en gang.”* (informant fra BT) *”[Finanskrisen] var triggeren. I august-september så vi de første signalene.(...) da var inntektene på full fart på vei nedover”* (informant fra Stavanger Aftenblad).

### **3.4.3 Opplevelsen av krise**

Finanskrisens ringvirkninger kan på den ene siden være en reell trussel for bedriftenes inntjeningspotensial, samtidig som den kan bidra til økt endringsvilje i den grad bedriftens ansatte opplever situasjonen som en krise. På den andre siden er det muligheter for at en slik kriseforståelse kan trekkes for langt. Ifølge en undersøkelse gjort av Proffice i 2009 sa 4 av 10 bedriftsledere at krisen har gitt dem anledning til å kvitte seg med mindre dyktige ansatte, og 3 av 10 sa at krisen har gitt dem anledning til å kvitte seg med flere ansatte enn de strengt tatt har måttet.<sup>35</sup> Implikasjonene av dette kan være at finanskrisen som forklaringsfaktor balanserer mellom det som er *nødvendig* for ledelsen å gjøre og på den andre siden det som kunne vært *ønskelig* for ledelsen å gjøre. Diskusjoner mellom ledelsen og fagforeninger kan fungere som et korrektiv, der man søker å bygge en felles forståelse for hvor mye nedbemanning som faktisk er nødvendig. En tillitsvalgt viser til dette potensielle dilemmaet slik: *”Det er viktig å ha fokus på å kunne avsløre når ledelsen krisemaksimerer unødig. I ly av finanskrisen kan det være fristende å foreta kutt som ikke gir økonomisk effekt, og som heller ikke kan begrunnes med krisen.”*

---

<sup>35</sup> [www.proffice.com/.../PAMA%202009%20Mai\\_nr%209\\_Nedbemanning\\_presentasjon.ppt](http://www.proffice.com/.../PAMA%202009%20Mai_nr%209_Nedbemanning_presentasjon.ppt)

## 4. Presentasjon av casebedriftene

Som forrige kapittel viste, står mediebransjen ovenfor store omveltninger på flere felt, og de fleste store mediebedrifter i Norge har hatt omstillinger i løpet av de siste årene. Vi har sett at sentrale trender i mediebransjen og de generelle omgivelsene har påvirket rammevilkårene i bransjen. Dette gjelder både de langsiktige strukturendringene, men også ringvirkningene av konjunkturedgangen i 2008. I dette og det neste kapittelet har vi valgt å se nærmere på nedbemanning i åtte store norske mediebedrifter, som både er kjente og toneangivende. Målet er å se på illustrerende og typiske eksempler på nedbemanningsprosesser, som kanskje kan ha overføringsverdi til bedrifter som opererer under lignende betingelser. I dette kapittelet skal vi stifte nærmere bekjentskap med de åtte mediebedriftene, ved å gi en kort introduksjon til sentrale kjennetegn ved disse. Vi vil blant annet se på bedriftenes opprinnelse og historie, posisjon i markedet, strategi og forretningsmodell.

### 4.1 Bergens Tidende

#### *Historisk, nøkkeltall*

Bergens Tidende er Norges fjerde største avis og ble grunnlagt i 1868 av boktrykker J.W. Eide.<sup>36</sup> Bergens Tidende ble på få år en ledende avis og knyttet seg senere til partiet Venstre, en tilknytning som varte fram til 1972. Etter dette ble den regnet som uavhengig av politiske partier (Roppen 2005:4). BT er en regionavis, har daglige utgivelser og dekker Bergen, Hordaland, Sogn og Fjordane. Lesertallet er på 250 000, opplaget på 87 000 og det er per 2009 530 ansatte, derav 230 i redaksjonen.<sup>37</sup> I tillegg til innholdsproduksjon til nett, tv og papir, driver BT med trykkerivirksomhet, distribusjon og annonsemarkedsvirksomhet. Siden 1984 har Bergens Tidende stort sett bare hatt konkurranse fra Bergensavisen (BA) om lokale nyheter og annonser (Roppen 2005:5). Per 2009 er Trine Eilertsen sjefsredaktør og Sondre Gravir er administrerende direktør.

#### *Nett vs. papir*

Bergens Tidende kom på nett i 1995, men begynte ikke å satse på nett før rundt år 2000. Nettstedet bt.no hadde våren 2007 140 000 daglige lesere (Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen 2007:41). For 3-4 år siden begynte Bergens Tidende med en flermedial tenkning ved organisasjonsprosjektet "Ny hverdag i Bergens Tidende". Den flermediale strategien er

<sup>36</sup> [www.snl.no/Bergens\\_Tidende](http://www.snl.no/Bergens_Tidende).

<sup>37</sup> Ref informant fra Bergens Tidende.

fortsatt sentral, men har endret seg grunnleggende siden 2001. I 2001 var filosofien at det samme innholdet skulle versjoneres i alle kanaler, mens det nå er et ønske om å rendyrke de forskjellige kanalenes egenart (Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen 2007:42). Dette innebærer ikke nødvendigvis at avismedarbeiderne skal jobbe for TV, men for eksempel at alle medarbeiderne må levere fortløpende til nettet på alle jobber som har løpende nyhetsinteresse (ibid). Etter finanskrisen og de påfølgende nedbemanningsrundene, har tv blitt lagt ned, og det kjøres kun ”levende bilder” på web.

### *Media Norge*

Bergens Tidende er en av bedriftene som inngår i MediaNorge-konsernet, som ble ferdig etablert i løpet av 2009. De andre bedriftene som inngår i MediaNorge er Fædrelandsvennen, Stavanger Aftenblad, Aftenposten og Finn.no (Smith-Meyer 2009). Forretningsmodellen til BT er bygd på at litt over halvparten av inntektene kommer fra annonser (da spesielt rubrikkannonsering) og halvparten kommer fra publikumsinntekter (både abonnementer og løssalg), i 2007 var nesten 60 % av mediehusets inntekter fra reklamemarkedet (Årsrapport BT 2007). For reklamemarkedet tilbyr BT reklameplass på flere plattformer, nemlig gjennom papiravisen, innstikk, internett og lokal-tv.

### **4.2 Stavanger Aftenblad**

Stavanger Aftenblad er en dagsavis, som har primærområde i Stavangerregionen (Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008). I 2008 hadde Aftenbladet 180 000 daglige lesere og 66 343 i gjennomsnittlig opplag. Stavanger Aftenblad ble grunnlagt i 1893 av presten og politikeren Lars Oftedal.<sup>38</sup> Sønnen Lars Oftedal den yngre overtok i 1900 redaktørstillingen, avisen fikk sterk fremgang og ble en av partiet Venstres hovedorganer. I etterkrigstiden utviklet Stavanger Aftenblad seg til å bli en av Norges store regionaviser, og ble etter hvert også politisk uavhengig. I 2009 var Tom Hetland sjefsredaktør, mens Hans Abrahamsen var administrerende direktør.

Høsten 1996 ble avisens nettutgave lansert, og i 2006 gikk den over til tabloidformat (snl.no). I 2008 flyttet Stavanger Aftenblad inn i nye lokaler, med åpne kontorlandskap som ifølge årsrapporten skulle skape ny samhandling mellom medarbeidere og avdelinger. I 2008 var det 454 fast ansatte i Stavanger Aftenblad, derav 280 i Stavanger Aftenblad ASA (Årsrapport

---

<sup>38</sup> [http://www.snl.no/Lars\\_Oftedal/prest](http://www.snl.no/Lars_Oftedal/prest); [http://www.snl.no/Stavanger\\_Aftenblad](http://www.snl.no/Stavanger_Aftenblad).

Stavanger Aftenblad 2008). Stavanger Aftenblad ble også etter hvert en deltaker i MediaNorge-konsernet som ble etablert i 2009.<sup>39</sup>

Stavanger Aftenblad får ca 70 % av inntektene fra annonsemarkedet (Årsberetning Stavanger Aftenblad 2007; Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008). Stavanger Aftenblad merket ringvirkningene av den globale finanskrisen i 2008 i form av store reduksjoner i annonseinntektene, spesielt fra boligannonser og stilling, bl.a. pga lavere oljepris og redusert etterspørsel etter arbeidskraft i energibransjen (Årsrapport 2008). Stavanger Aftenblad gjennomførte derfor høsten 2008 et lønnsomhetsprogram som inkluderte nedbemanning og omorganisering som på sikt skulle skape effektivisering og kostnadsreduksjoner (Årsrapport 2008). Parallelt med dette flyttet Stavanger Aftenblad i 2008 inn i nye lokaler, med åpne kontorlandskap i stedet for cellekontorer. Dette var en del av en integrering og samordning innad i Aftenbladet, der et viktig prinsipp var åpenhet, både organisatorisk og som planløsning (Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen 2008). Dette innebærer for eksempel at morgenmøtet klokken ni skulle være åpent for mange flere enn før, og holdes ved multimedia-desken midt i mediehuset. I det nye huset ble alle faggrupper integrert, dvs. at papir, nett og tv-folk ble plassert i samme faggrupper. Lokal-tv-satsingen ble kuttet kraftig ned på i løpet av våren 2009, og det kjøres nå i loop og med levende bilder på web.

### ***4.3 Aftenposten***

Aftenposten er en dagsavis i Oslo, som også kommer ut i resten av landet. Aftenposten ble grunnlagt i 1860 av boktrykkeren Christian Schibsted. I begynnelsen var Aftenposten et upolitisk nyhets- og annonseblad, men ble mer konservativt preget mot slutten av 1880, et preg som den har beholdt siden. Fra 1990 kom Aftenposten med søndagsutgave, og fra 2005 skiftet Aftenposten til tabloidformat.<sup>40</sup> Hans Erik Matre var sjefsredaktør frem til 2008, men siden desember 2008 har Hilde Haugsgjerd vært konstituert som sjefsredaktør og høsten 2009 ble hun ansatt som fast sjefsredaktør. Kristin Skogen Lund har vært administrerende direktør, men gikk av høsten 2009.

Aftenposten utgis i flere kanaler, både som papiravis, samt på nett ved Aftenposten.no. Papiravisen kommer i to daglige utgaver, en morgenutgave for hele landet, og i tillegg en aftenutgave med lokalt stoff for Oslo-området, kalt Aften. I 2009 besluttet Aftenposten

---

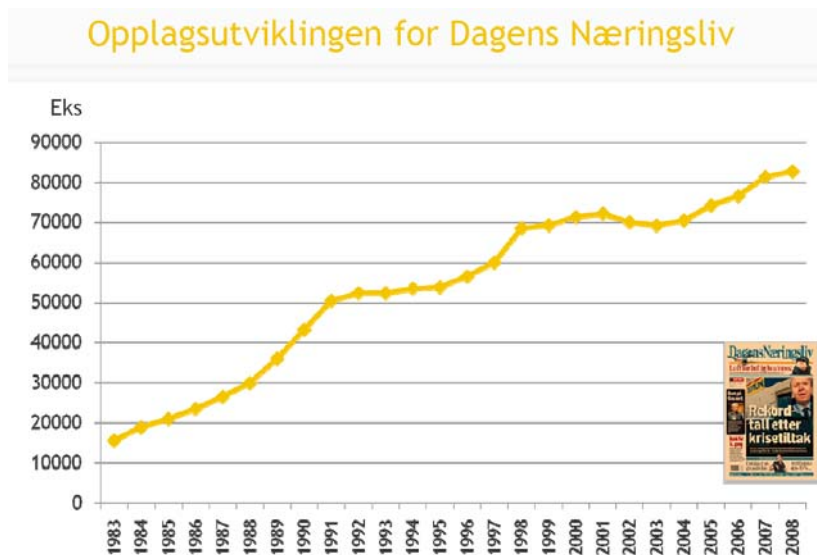
<sup>39</sup> <http://www.medianorge.no/no/Mediene/>

<sup>40</sup> [www.snl.no/Aftenposten](http://www.snl.no/Aftenposten).

imidlertid å gå ned til tre dagers utgivelse av Aften som et ledd i kostnadsreduksjonen. I 2008 hadde Aftenposten et opplag på 247 556 aviser i snitt.<sup>41</sup> I 2007 hadde Aftenposten AS en omsetning på 2,5 mrd og det var rundt 800 ansatte<sup>42</sup>, men antall ansatte har naturlig nok sunket noe etter de siste nedbemanningsprosessene. Aftenposten er eid av Schibsted og ble en del av MediaNorge-konsernet i løpet av 2009. Aftenposten får inntekter fra løssalg, abonnement og annonser. Cirka 2/3 av inntektene kommer fra annonser, og Aftenposten er dermed, i likhet med Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad, avhengig av store inntekter fra dette markedet.

#### 4.4 Dagens Næringsliv

Dagens Næringsliv sine røtter går tilbake til selskapet Norsk Sjøfartstidende, som ble stiftet høsten 1889. Den første utgaven av avisen kom 1.januar 1890, var på åtte sider, ble utgitt to ganger i uken og førstesiden var reservert for rubrikkannonser. I 1912 fikk avisen navnet "Norges Handels og Sjøfartstidende", og det var ikke før i 1987 at avisen skiftet navn til Dagens Næringsliv, et navn den fikk etter en ekstern navnekonkurranse. Samtidig gikk avisen over til tabloidformat.<sup>43</sup> Sjefsredaktør Kåre Valebrokk sto for omleggingen på slutten av 1980-tallet, og siden den gang har Dagens Næringsliv hatt en jevn opplagsøkning (snl.no; intern kilde).



**Figur 8, "Opplagsutviklingen for Dagens Næringsliv", hentet fra Mediebedriftenes Landsforening (2009)**

<sup>41</sup> <http://medienorge.uib.no/>

<sup>42</sup> Ifølge [www.snl.no/Aftenposten](http://www.snl.no/Aftenposten).

<sup>43</sup> [www.snl.no](http://www.snl.no) og <http://avis.dn.no/redaksjonen/article306.ece>.

I dag kommer Dagens Næringsliv ut seks dager i uken. Avisen har spesielt fokus på økonomi og næringsliv, men har også allmenne nyhets- og reportasjesaker. DN hadde 215 ansatte (per 2008) og et daglig opplag på 82 775 i 2008 (Årsrapport NHST 2008). Dagens Næringsliv har i dag en enledermodell, dvs. at rollen som administrerende direktør og sjefsredaktør er slått sammen. Siden 1999 har Amund Djuve hatt denne stillingen.

Dagens Næringsliv er en del av NHST Media Group og nettavisen til Dagens Næringsliv, DN.no, er et søsterselskap til Dagens Næringsliv, de er altså delt i to juridisk sett ulike selskap. Dagens Næringsliv fikk litt over halvparten av inntektene fra annonsemarkedet, ifølge årsrapporten for NHST 2008. Resten av inntektene kom fra publikumsmarkedet, både fra abonnement og fra løssalg. Det at halvparten av inntektene kommer fra annonser gjør at Dagens Næringslivs inntekter påvirkes av endringer på annonsemarkedet.

#### **4.5 Verdens Gang**

VG er en relativt ung avis, som ble startet av motstandsbevegelsen i Norge etter andre verdenskrig. Den første redaktøren het Chr. A. R. Christensen og VG var i sine første år særdeles ivrig etter å presisere sin uavhengighet av kapitalinteresser, aksjonærer, organisasjoner, partier (Eide 1995). Stiftelseserklæringen til VG innebærer bl.a. disse formuleringene: *"Avisen Verdens Gangs formål er å være en partipolitisk og økonomisk uavhengig dagsavis for hele landet.(...) Det skal være avisens oppgave å bygge bro over motsetninger i samfunnet og dempe politisk strid som ikke er begrunnet i ideologiske forskjeller. (...) Avisen bygger på humanistiske idealer og de grunnleggende demokratiske verdier"*<sup>44</sup>

I dag blir Verdens Gang regnet som Norges største avis (Årsrapport Schibsted 2008). Den kommer ut 7 dager i uken og er landsdekkende. VG har en forretningsmodell som bygger på at hoveddelen av inntektene kommer fra løssalget. VG har ikke abonnementsinntekter, kun løssalg, og kalles derfor gjerne for en løssalgsavis. Per 2006 kom 74 % av inntektene fra løssalg og 25 % fra annonser (ifølge VGs årsrapport for 2006). VG har vesentlig vekt på merkevareannonser, men har også rubrikkannonser for reise, underholdning, stillingsannonser, forretningsannonser, samt muligheter for innstikk til bilagene.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> <http://vginfo.vg.no/sider/forstesider.php?aid=303>.

<sup>45</sup> <http://annonseinfo.vg.no/?language=no>,  
<http://annonseinfo.vg.no/?do=category&id=38&view=article&language=no>.

VG slet økonomisk i mange år, og var på randen til konkurs. Den ble overtatt av Aftenpostens eiere på 1960-tallet og avisen ble lagt om til tabloidformat og ble den første tabloidavisen i Norge (intern kilde, Eide 1995). Opplagsveksten til VG var betydelig, og gikk fra 20 000 i opplag og steg frem til toppåret i 2002, der opplaget var oppe i 390 000. VG var lenge mindre enn Dagbladet, men gikk forbi Dagbladet i opplag i 1972, da opplaget passerte 115 000.<sup>46</sup> De siste årene har opplaget gått nedover, og snittopplaget til VG er på 284 414 eksemplarer i 2008, en nedgang på 8,1 % fra 2007 (Høst 2009). VG konkurrerer med Dagbladet på løssalgsmarkedet, samtidig som de konkurrerer med nettaviser. VG-nett har vokst enormt siden starten, og en av informantene viste til at VGs egen nettavis nå er blitt papiravisen VGs største konkurrent. VG har en toledermodeell, der Bernt Olufsen har vært sjefsredaktør siden 1994. Torry Pedersen er ansatt som adm. direktør. VG er heleid av Schibstedkonsernet.

#### **4.6 Dagbladet**

Dagbladet er den nest største tabloidavisen i løssalgskategorien. Historisk har Dagbladet blitt sett på som en radikal og liberal stemme i norsk offentlig debatt, og har også stått sentralt i norsk kulturliv som et talerør for kulturradikale strømninger. Dagbladet ble grunnlagt i 1869 av Anthon Bang og avisen ble et av organene for den liberale opposisjonen som vokste frem i 1860- og 1870-årene.<sup>47</sup> Avisens redaktør frem til 1879 var Hagbard Emanuel Berner. Avisen ble betraktet som Venstres hovedorgan under redaktør Holst i 1883-1898, mens Einar Skavlan var redaktør i en periode da Dagbladet utviklet seg journalistisk og opplagsmessig fra 1915-1954 (bortsett fra når avisen ble stanset i 1943 under okkupasjonen). Dagbladet gikk over til tabloidformat i 1983, startet søndagsavis i 1990 og lanserte nettstedet Dagbladet.no i 1995.

Opplaget til Dagbladet i 2008 var på 123 383, en nedgang på 9 prosent fra 2007, og en nedgang på hele 46 prosent siden toppåret i 1994 (Høst 2009:6). VG er Dagbladets hovedkonkurrent, men konkurransen er mer komplisert enn som så. I tillegg til å konkurrere med hverandre møter VG og Dagbladet også konkurranse fra nettaviser og kjendisblader (Høst 2009). Avisen konkurrerer til en viss grad med VG om de samme leserne, men har også egne kjøpergrupper, som enten kjøper Dagbladet, eller som lar vær å kjøpe Dagbladet, men som ikke kan tenke seg å kjøpe VG (ibid).

<sup>46</sup> <http://vginfo.vg.no/sider/forstesider.php?aid=258> .

<sup>47</sup> [www.snl.no/dagbladet](http://www.snl.no/dagbladet).

Dagbladet er i likhet med VG en løssalgsavis og får mesteparten av inntektene sine herfra. I 2007 utgjorde inntekter fra annonser 32 % av den samlede omsetningen, og hovedvekten av inntektene kommer altså fra opplagsmarkedet (Årsrapport Berner Gruppen 2007:6).

Dagbladet er 99 % eid av Berner Gruppen AS og 1 % eid av Dagbladet Stiftelse.<sup>48</sup> Dagbladet har en toledersmodell og sjefsredaktør i Dagbladet siden 2006 heter Anne Aasheim, mens ny administrerende direktør i 2009 het Terje Wibe. Ved årsskiftet 2007/2008 hadde Dagbladet 284 ansatte (Årsrapport Berner Gruppen 2007:30), et tall som naturlig nok er blitt en del lavere etter de senere nedbemanningsrundene.

#### **4.7 TV2**

TV2 er Norges største private fjernsynsselskap, og ble grunnlagt i 1991. I 1991 fikk TV2 konsesjon for å drive tv i ti år, og en ny konsesjon i 2001, som skulle vare ut 2009. Konsesjonen innebærer bl.a. at TV2 binder seg til konsesjonskrav som innebærer å sende programmer både til brede og smale målgrupper, samt minoriteter. Dessuten må de ha 50 % norske programmer og daglige nyhetsendinger. TV2 AS hadde et driftsresultat på 213 millioner kroner i 2008, en nedgang på 22 mill fra året før, noe som blir forklart med økt konkurranse på tv-markedet og et presset reklamemarked (TV2 Årsregnskap 2008). Selskapet er 50 % eid av Egmont og 50 % eid av A-pressen. De har 850 ansatte, eller 824 årsverk per 2008. Administrerende direktør og sjefsredaktør heter Alf Hildrum ([www.snl.no](http://www.snl.no)). Hovedsetet er i Bergen, men de har også en stor nyhetsavdeling i Oslo. I tillegg til sin hovedkanal publiserer TV2 gjennom flere kanaler, som TV2 Sebra, TV2 Nyhetskanalen, TV2 Filmkanalen m.fl. I tillegg har de en nettside, [tv2.no](http://tv2.no), som er helt integrert i mediehuset. TV2.no har egen redaksjon og redaktør, men journalistene i TV2 skal være flermediale og levere til flere plattformer.

I motsetning til aviser som opererer med opplagstall, er det i tv-bransjen vanlig å oppgi markedsandel for å vise kanalens posisjon i markedet. Markedsandelen for TV2 var i 2008 på 25,3 %. Hvis vi avgrenser til de tre store kommersielle aktørene, har TV2 en andel på 63,2 % (TV2 Årsregnskap 2008).

TV2 har i liten grad brukerbetaling, og tar inn mesteparten av inntektene fra reklamemarkedet, der de konkurrerer med andre kommersielle tv-kanaler, samt at de til en

---

<sup>48</sup> [www.proff.no](http://www.proff.no)



viss grad konkurrerer med aviser.<sup>49</sup> Vesentlige inntekter til TV2-konsernet blir hentet fra reklamemarkedet, noe som gjør at omsetningen er følsom overfor svingninger i markedet for merkevareannonser (Årsrapport A-pressen 2008:22).

I 2009 utløper konsesjonen til TV2 og TV2s forpliktelser som allmennkringkaster opphører (Smith-Meyer 2009). Overgangen til digital distribusjon er fullført i samme periode. Dette påvirker NRK og TV2 bl.a. ved at konkurrentene når stadig flere seere. En slik teknologisk endring vil kunne påvirke TV2s muligheter for inntekter fra reklamemarkedet: *”TV channels should anticipate that the technological change will make more TV channels available to the viewers and thereby reduce the prospects of raising revenues from commercial breaks.”* (Kind, Nilsen og Sjørgård 2009:28)

#### **4.8 NRK**

NRKs historie går tilbake til da det første kringkastingprogram i Norden ble sendt ut ifra en liten sender på Tryvannshøgda ved Oslo i 1923. Ti år senere, i 1933, bestemte Stortinget at all kringkastingvirksomhet i landet skulle gå over til statsdrift, og samme år ble lov om kringkasting vedtatt. Norsk rikskringkasting overtok deretter de private kringkastingsselskapene, og NRK ble til. Lisenstallet for hele landet var da på ca. 131 000.<sup>50</sup>

NRK har i dag et årsbudsjett på rundt fire milliarder, 3 514 ansatte, derav 1200 som befinner seg utenfor Oslo. I tillegg til de fast ansatte har NRK mellom 300 og 500 personer som jobber som frilansere eller ulik konsulentvirksomhet. NRKs oppgave er definert gjennom en NRK-plakat som er vedtatt av stortinget og som beskriver oppgavene NRK har som allmennkringkaster. Der står det at NRK skal levere nyheter for distrikt, nasjonal, lokalt, internasjonalt, ha tilbud for barn, dekke norsk kunst og kulturliv osv. NRK publiserer på mange ulike plattformer. De har både tv-kanaler, radiokanaler og en nettavis, der store deler av NRKs arkivmateriale ligger tilgjengelig på web-tv og som podcasts.

NRK skiller seg fra de andre casene på flere punkt. NRK er et statlig aksjeselskap, som får svært liten del av inntektene fra annonsering og reklame. 93 % av inntektene kommer fra

---

<sup>49</sup> I 2008 ble omsetningen 2.744 millioner. Av dette utgjorde reklameinntektene for Mediehuset TV 2 2.025 mill. Andre inntekter, som i hovedsak utgjør brukerbetaling og distribusjonsinntekter var på 718 millioner (Årsregnskapet til TV 2 2008).

<sup>50</sup> [http://www.snl.no/Norsk\\_rikskringkasting](http://www.snl.no/Norsk_rikskringkasting).

lisensbetaling, og resten kommer fra reklame på nett og programsporing<sup>51</sup>. NRK er dermed i liten grad sårbar for konjunkturrendringer. Tvert imot kan NRK ses på som motkonjunkturrell i den forstand at NRK i gode tider mister konkurransekraft ved at kompetente medarbeidere går til private bedrifter. Motsatt vil NRK få økt søknadsmasse og bedre søkere ved nedgangskonjunkturer, slik som finanskrisen i 2008. I tillegg vil NRK kunne ha en styrke ved at konkurrentene får en svakere økonomi: *”NRK vil trolig komme styrket ut av den økonomiske krisen ved at de reklamefinansierte konkurrentene får svakere økonomi. Man må derfor anta at de reklamefinansierte kanalene må redusere kvalitets- og ambisjonsnivå på sine programmer, mens NRK ikke behøver å gjøre det i særlig grad, og derfor vil kunne oppleve en sterkere stilling i publikumsmarkedet.”* (Roppen 2009:1)

NRK og TV2 har altså til dels ulike rammevilkår, og blir påvirket svært ulikt når det gjelder konjunkturrendringer. NRK skiller seg fra private selskaper ved eierskapet og oppdraget. NRK har større bredde i oppdraget de skal gjøre for samfunnet og de skal dekke flere områder. Dessuten er NRK flermedial i den forstand at de publiserer på mange plattformer (radio, tv og nett), mens TV2 har mer spesialisering på TV og nett. NRK er lisensfinansiert, mens TV2 er en privat kanal, riktignok med konsesjonsforpliktelser. En representant fra NRK beskriver forskjellen mellom de to kanalene slik: *”[NRK] får jo penger fra samfunnet for å lage program, mens en privat bedrift skal jo bruke kanaler og programmene til å tjene penger. Og det er en helt grunnleggende forskjell”* Samfunnsoppdraget står sterkt i NRK, ved at de får penger for å levere verdier tilbake til samfunnet (informant2 fra NRK).

Når det gjelder *strukturelle* endringer i for eksempel medievaner og teknologi, så vil dette i større grad påvirke NRK på samme måte som de private kanalene. Trenden som er sentral for tv-stasjoner er digitaliseringen av bakkenettet, fragmentering og nisjifisering. NRK og TV2 har nærmest hatt duopol de siste årene i Norge, der de har delt mesteparten av markedet mellom seg. En av årsakene til dette er at de begge har hatt tilnærmet nasjonal dekningsgrad, NRK lisensfinansiert og TV2 konsesjonsforpliktet. Både NRK og TV2 blir påvirket av digitaliseringen, fragmenteringen av markedet og endringen i folks medievaner. Et resultat av denne utviklingen har bl.a. vært at NRK og TV2 har satset mer på nettaviser og på såkalte levende bilder (web-tv). NRK har også utviklet tekst-tv tilpasset mobiltelefon, mobil-tv, podcasts m.m. NRK sitt svar på nisjifiseringen var opprettelsen av en tredjekanal, NRK Super/NRK 3 som sender på samme frekvens (informant2 fra NRK).

---

<sup>51</sup> [http://www.snl.no/Norsk\\_rikskringkasting](http://www.snl.no/Norsk_rikskringkasting).

#### **4.9 Sammendrag**

Vi har i dette kapittelet sett nærmere på kjennetegn ved de åtte mediebedriftene vi har valgt å studere. Alle bedriftene er store bedrifter, både i antall ansatte, i opplag/ markedsandel og i omsetning. De ulike bedriftene har imidlertid ulik strategisk posisjonering i forhold til hhv annonse- og publikumsmarkedet, og er bygd på ulike forretningsmodeller.

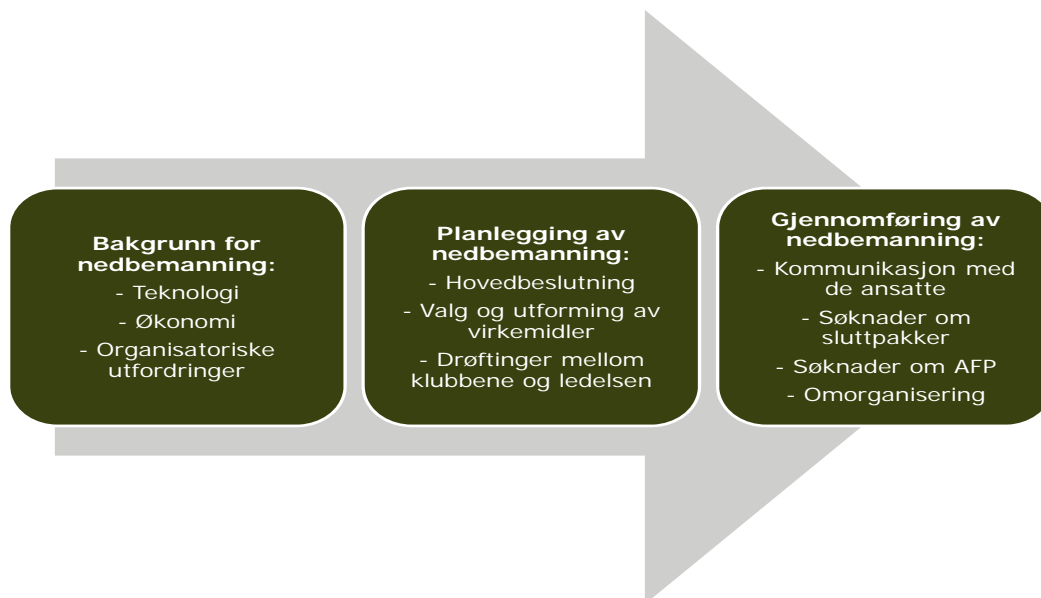
Avisenes forretningsmodeller kan (grovt skissert) oppsummeres som følger: Aftenposten, Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad ("MediaNorge-avisene") har store inntekter fra annonsemarkedet (spesielt rubrikkannonsering for stilling og eiendom), og en mindre andel inntekter fra publikumsmarkedet (hovedsakelig abonnement, noe løssalg). Løssalgsavisene VG og Dagbladet har en annen strategisk tilnærming til markedene enn MediaNorge-avisene. VG og Dagbladet har en forretningsmodell der størstedelen av inntektene kommer fra løssalg, og en mindre andel av inntektene kommer fra annonser. Dagens Næringsliv har omtrent halvparten av inntektene sine fra hvert av markedene, og har i likhet med MediaNorge-avisene hatt store inntekter fra rubrikkannonsering for eiendom og stilling ledig.

Innen fjernsynssektoren har vi valgt to store bedrifter med ulikt eierskap og finansieringsmodell. NRK er et statlig aksjeselskap og er en allmennkringkaster som er tilnærmet lisensfinansiert og ikke har vesentlige inntekter fra reklame. TV2 er derimot en privat kanal som langt på vei er avhengig av inntekter fra reklamemarkedet. NRK og TV2 har i lang tid vært dominerende på markedet, og det har blitt påpekt at situasjonen har vært et tilnærmet duopol. Digitaliseringen av bakkenettet vil kunne endre denne konkurransesituasjonen.

## 5. Nedbemanning i casebedriftene

Vi har nå sett på de strukturelle og finansielle omgivelsene til de ulike mediebedriftene (kapittel 3), og foretatt en kort presentasjon av casene (kapittel 4). Omgivelsene påvirker organisasjonene på ulike måter, og organisasjonene må aktivt tilpasse seg og respondere til endringer i medievaner, publikums forventninger til media, annonsørpreferanser, teknologiutvikling, samt bedriftsinterne forhold. Enhver mediebedrift vil operere under bestemte betingelser, og det vil være variasjon i demografisk oppbygning av staben, bedriftskultur og lignende. I tillegg vil bedriftene operere med ulike strategier når det gjelder flermedialitet, redaksjonell profil, tilnærming til de ulike markedene osv.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan bedriftene responderte i forhold til omgivelsene og de interne forholdene, hovedsakelig i perioden 2008 til vår 2009. Hva var bakgrunnen for nedbemanningen i bedriftene, hvilke virkemidler ble tatt i bruk og hvordan ble nedbemanningen planlagt og gjennomført? En slik prosesstiltærning kan illustreres i følgende modell, som fanger opp hovedelementene av kapittelets gjennomgang av nedbemanningsprosessene i hver enkelt bedrift:



**Figur 9, "Stadier i nedbemanningsprosessene"**

Når det gjelder hvilke nedbemanningsprosesser som blir behandlet, så er det som sagt nedbemanningen i 2008 og frem til intervju tidspunkt i 2009, med unntak av VG der vi har

valgt å se på nedbemanningen i 2006. Det har kommet flere nedbemanningsrunder i etterkant av intervjuene, men det er i utgangspunktet ikke lagt vekt på disse, unntatt når de illustrerer vesentlige trender eller utviklingstrekk.

### ***5.1 Interne forhold og tolkning av omgivelser***

Den overordnede beslutningen om kostnadskutt tas av ledelsen i en bedrift. Lederne forholder seg til den informasjonen de klarer å skaffe og som de opplever som relevant sett fra bedriftens ståsted (og posisjonering i markedet). Nedbemanning er en form for planlagt endring, og en beslutning om planlagt endring innebærer a) en viss fortolkning av fortiden, b) en oppfatning av nåtiden og c) en vurdering av fremtiden (Jacobsen 1998). En slik forståelse vil i stor grad være preget av usikkerhet og tvetydighet. Det vil være spesielt vanskelig å skaffe informasjon og vurdere fremtiden, ettersom prediksjoner er knyttet til stor usikkerhet og omhandler forhold som i stor grad er utenfor bedriftens kontroll. Feilmarginen blir dermed stor. Hvordan bedriftene forholder seg til omgivelsene og den strategiske responsen som igangsettes er ikke nødvendigvis gitt på forhånd og vil være interessant å se nærmere på.

Ved en endring i forholdet mellom inntekter og kostnader, f.eks. ved et brått bortfall av annonseinntekter, opplever ofte ledelsen i bedriften at den er nødt til å gjenopprette balanse. Dette kan f.eks. skje ved å forsøke å tilpasse kostnadsnivået til inntektsnivået, og slike kostnadskutt innebærer ofte nedbemanning, ettersom personal i mange mediebedrifter utgjør en stor andel av kostnadene. Usikkerheten ligger i hvor varig inntektssvikten er og om det vil lønne seg å nedbemanne. Det er nemlig vanskelig å predikere bedriftens fremtidige økonomiske situasjon ettersom det er usikkert hvordan markedet vil utvikle seg, samt at det er uklart om kostnadskuttet vil kunne påvirke kvaliteten på produktet og dermed de fremtidige inntektsmulighetene. Bedriftens økonomi vil også kunne bli påvirket av konsernets økonomi, slik at bedriften kan bli påvirket av hvordan det går med andre bedrifter i samme konsern. Spesielt for en mediebedrift som er avhengig av å forstå utviklingen på to markeder, kan dette være en krevende jobb. VG og Dagbladet har sett en langsiktig nedadgående trend på publikumsmarkedet, og vurderte det slik at denne negative opplagstrenden vil fortsette, samtidig som det er usikkerhet angående når opplagsnedgangen flater ut og når ”grunnfjellet” av lesere. Dagens Næringsliv, MediaNorge-avisene og TV2 må derimot predikere situasjonen på annonse- og reklamemarkedet, noe som er enda mer krevende. Det er usikkert hvor lenge lavkonjunkturen vil vare, og denne usikkerheten vil også kunne påvirke faktagrunnlaget til beslutningsprosessen i bedriftene. NRK er den casebedriften med minst avhengighet av inntekter fra annonse- og reklamemarkedet.

## **5.2 Nedbemanning i den enkelte casebedrift**

### **5.2.2 Bergens Tidende (BT):**

I Bergens Tidende ble det igangsatt nedbemanning rundt årsskiftet 2008/ 2009 og en ny nedbemanningsrunde våren 2009. Det vil her i hovedsak bli fokusert på den første nedbemanningsrunden, ettersom runde nr. 2 var i en tidlig fase ved intervju tidspunktet.

#### **Bakgrunn for nedbemanning:**

##### *Endring i medievaner*

Bergens Tidende hadde hatt svært gode år økonomisk sett i 2005, 2006 og spesielt i 2007. 2007 var første hele driftsåret etter tabloidomleggingen (Årsrapport BT 2007). På publikumsmarkedet er det verdt å merke seg at BT hadde en svak opplagsvekst etter tabloidomlegging og økte opplagstallet i 2007 med 592 eksemplere om dagen, noe som er første gang siden 2001 at BTs opplag øker. Bortsett fra dette året har tendensen vært en opplagsnedgang på en til to prosent i året og i 2008 falt opplaget med 2,1 prosent sammenlignet med 2007 (Høst 2009). Denne nedgangen reflekterer blant annet en generasjonsendring i medievaner, noe en representant for ledelsen forklarer på følgende måte:

*”Vi har problemer med å rekruttere nye lesere til papirutgaven. Før har det vært sånn at når folk går på universitetet og bor i kollektiv så abonnerer de ikke nødvendigvis på avisen, men med en gang de flytter ut og etablerer seg med barn og hund og stasjonsvogn så begynner de å abonnere. Så om vi ikke har møtt de i tyve-årene, så har vi alltid møtt de i tredve-årene og da er de faste og har avisen til de dør. Nå er det skifte i det. De som er unge lærer seg å tilegne seg nyheter på andre måter, som via nettet, og de opplever ikke i samme grad som de eldre generasjoner at papiret har noe å gi dem.”*

##### *Finanskrisen og annonsemarkedet*

Som nevnt har BT hatt en stor andel av inntektene fra annonsemarkedet. Siden mediernes annonsemarked er konjunktursensitivt (Picard 2001) ble BT sterkt påvirket av finanskrisen i 2008. ”Vi er inne i en liten akutt inntektskrise”, forklarte en av informantene fra BT. I andre halvår 2008 begynte nemlig annonseinntektene å falle drastisk, noe som vedvarte inn i 2009.<sup>52</sup> Inntektene på annonsesiden falt med 25 %, ifølge en informant fra BT. Dette utgjorde en stor

---

<sup>52</sup>Bergens Tidende Pressemelding ”Annonsefall svekker resultatet i Bergens Tidende” 12.11.2008; BA.no ”BT tapte 285 000 kroner hver dag” 05.03.2009.

del av inntektene til BT. Informanten sier det slik: *"Da så vi at vi hadde møtt veggen bokstavelig talt, inntektene gikk rett i bakken"* (informant fra BT). Den plutselige nedgangen i annonsemarkedet kom på toppen av langsiktige strukturelle endringer i lesermarkedet.

BT nedbemannet reaktivt i den forstand at de opplevde et brått inntektsfall, først og fremst som ringvirkninger av finanskrisen, og dette førte til at de igangsatte kostnadsreducerende tiltak inkludert nedbemanning. *Mulighetene* for organisatorisk effektivisering er for øvrig også relevant å se nærmere på. MediaNorge-fusjonen var en mulig kilde til effektivisering og utnytting av stordriftsfordeler, en informant fra BT sier det slik: *"Hele begrunnelsen for fusjonen er at vi kunne slå sammen en del funksjoner og effektivisere det og frigjøre penger der som vi kunne bruke til utvikling."* I tillegg hadde BT lenge identifisert effektiviseringspotensial, spesielt i forhold til teknologiske løsninger: *"Det er ikke tvil om at finanskrisen ga oss et skikkelig spark bak i forhold til at nå må vi ta ut en del av de effektene som ligger i teknologien. Mye av det vi gjør nå i effektiviseringsprosjektet er ting vi burde gjort for lenge siden, og nå har vi større rom for å gjøre det."* Teknologimulighetene det blir henviset til inkluderer elektronisk produksjon av en avisside (i motsetning til å lage sider med blyants), elektronisk bildebehandling og kommunikasjon mellom datasystemer og mellom avdelinger. *"Vi har verktøyene, det handler om å lære seg dem. Vi har kjent til dem lenge, vi har identifisert dem for lenge siden, men de har ikke blitt tatt i bruk."*

Virkemidler som ble benyttet for å bruke teknologien som effektiviseringsverktøy innebærer bl.a. innføring av malstyring, effektivisering og sammenslåing av arkivfunksjoner, elektronisk behandling av bilder m.m. Finanskrisen har fremskyndet disse prosessene: *"Vi kommer til å ha flere sider som er malstyrt og kommer til å gjøre det raskere enn det vi planla i høst, fordi vi må få effektivisert den prosessen."* (informant fra BT)

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning**

Ettersom fallet i BTs inntekter fortsatte over sommeren, ble det høsten 2008 iverksatt et effektiviseringsprosjekt der man identifiserte områder som kunne effektiviseres. Det ble bl.a. påvist overtallighet på 30-40 personer. Tidsforløpet kan kort forklares som følger: diskusjonen om nedbemanning og effektivisering startet i september, deretter ble det jobbet i arbeidsgrupper i oktober, i november ble pakketilbudet klart og tiltakene ble presentert i desember. Det var hovedsakelig snakk om et generelt sluttpakketilbud, samt Avtalefestet Pensjon (AFP) med gavepensjon for de over 62. Sluttpakkene varierte i størrelse etter ansiennitet, en representant for ledelsen i BT sier det slik: *"Størrelsen der var veldig god, den*

*var altfor god. Vi kan ikke gi like gode pakker nå. De var bygd opp i form av trappetrinn, der det meste var 24 måneder, for de over 50.*” Det var ikke styring av sluttpakkene i første runde, men ledelsen forbeholdt seg retten til å avslå en søknad. Kriteriet for å få en sluttpakke var at man ikke måtte rekruttere eksternt for å fylle hullet etter stillingen. Ifølge en representant for ledelsen i BT var det 65 personer som valgte å gå ut med sluttpakker eller AFP i nedbemanningsrunden rundt nyttår 2008/2009, derav de fleste på AFP. Andre virkemidler som ble benyttet på bemanningssituasjonen i BT var å legge om skiftene, utvide mamma- og pappapermisjon, og bruke mindre vikarer for korttidssyke.<sup>53</sup> Det ble imidlertid klart at det skulle bli satt i gang nye nedbemanningsrunder i Bergens Tidende, ettersom inntektene fortsatte å falle.<sup>54</sup>

Nedbemanningsprosessen har innebåret mange drøftinger og tett samarbeid mellom ledelsen og fagforeningene. En representant for ledelsen vurderer det slik: *”[BT] er jo en bedrift med lange tradisjoner for veldig tett samarbeid med klubber og fagforeninger. Det har veldig gode sider på den måten at konfliktnivået kan holdes ganske lavt. Men det er ikke tvil om at prosessen kan ta ganske lang tid når du jobber i en sånn virkelighet”.*

En representant for klubbene sier at fagforeningene i vanskelige tider har vært tøyelige og villige til å ”snu alle steiner” for å unngå oppsigelser. I denne situasjonen viser den tillitsvalgte forståelse for at det er et visst behov for nedbemanning: *”Det er en erkjennelse av at kostnadene må ned og da må også bemanningen gå ned. Vi kan ikke drive videre med det kostnadsnivået vi har og med 540 ansatte. Så noe må gjøres.”* Likevel, et balansepunkt for fagforeningene er å passe på at ledelsen ikke går for langt, og de vurderer derfor hvilke tiltak som kan ha en *reell* økonomisk effekt, representanten for fagforeningene vurderer det slik: *”Det er viktig å ha fokus på å kunne avsløre når ledelsen krisemaksimerer unødige. I ly av finanskrisen kan det være fristende å foreta kutt som ikke gir økonomisk effekt, og som heller ikke kan begrunnes med krisen.”*

BT hadde ikke hjelp fra eksterne konsulenter i selve nedbemanningen. Det ble imidlertid brukt konsulenter som ekstern rådgivning for de som vurderte nye karrierer og som hadde spørsmål om tidligpensjonsavtalene. Begge informantene fra BT viser til at de kom litt sent i gang med dette konsulenttilbudet. En av informantene sammenligner timingen for samtalene i

---

<sup>53</sup> I andre nedbemanningsrunde, vår 2009 ble det også besluttet å legge ned lokaltv-produksjon, dvs. BTV.

<sup>54</sup> BA.no ”Kaller inn BT-ansatte” 26.03.2009; Journalisten.no ”BT må kutte 130 årsverk, Aftenposten nye 25.” 27.02.2009.



BT med den i Stavanger Aftenblad: *"I Stavanger vet jeg at de hadde et tilbud veldig tidlig, og da var det over 200 som takket ja til å ha en sånn samtale. Vi kom alt for sent i gang med det. Jeg tror ikke vi skjønnte det behovet for informasjon"*.

BT påviste overtallighet i forkant av nedbemanningen, og etter folk sluttet måtte man vurdere hvilke stillinger som skulle bli fylt via intern omstilling, og hvilke funksjoner som skulle legges ned. Det å fylle hullene etter nedbemanning kan innebære at personer frivillig får nye arbeidsoppgaver, eller at ledelsen bruker styreretten til å beordre personer over i ny stilling. En representant for fagforeningene i BT forklarer situasjonen slik: *"Det vil kreve at folk er mer fleksible og at de kan jobbe mer på tvers, at de i perioder kan gjøre andre ting enn de føler de har vært ansatt for å gjøre. Får man ikke til fleksibilitet, så er det klart at det er tungt å fylle hullene"*. Omplussingen kan innebære nye oppgaver i redaksjonen, f.eks. fra næringsliv til nett, fra papir til tv. Ifølge representanten for fagforeningene har det vært noen beordringer som har ført til misnøye og støy for de som var involvert. I tillegg har det vært usikkerhet, både i forhold til at omlegging av vaktordningen kan føre til en lavere inntekt for enkelte og i forhold til en generell usikkerhet om fremtiden og hva den vil bringe.

### **5.2.3 Stavanger Aftenblad**

Stavanger Aftenblad har hatt flere nedbemanningsrunder de siste årene. Det vil her bli sett på nedbemanningsrundene som foregikk høst 2008 og frem til informantene ble intervjuet våren 2009.

#### **Bakgrunn for nedbemanning**

Stavanger Aftenblad har vært i mye av den samme situasjonen som Bergens Tidende. Aftenbladet var avhengig av gode annonseinntekter, og disse hadde i lengre tider økt med god hjelp fra et godt eiendomsmarked og stillingsmarked. Både inntektene og kostnadene gikk i været: *"I løpet av 3-4 år hadde vi en vekst i stillingsannonser fra 40 millioner i 2004 til 147 millioner i 2007. Samtidig brukte vi en god del penger på dette bygget, bemanne oss opp på multimedia."* (leder i Stavanger Aftenblad). Aftenbladet hadde frem mot 2007 store inntekter fra annonsemarkedet, et marked *"som har gått helt av hengslene"*, ifølge en av informantene. Når det gjelder opplagssiden ble det de siste årene en svak tilbakegang, på 1-2 prosent, fra 2007 til 2008 var opplagsnedgangen til Aftenbladet på 2,5 % (Høst 2009). I likhet med Bergens Tidende forklares denne nedgangen med at man ikke klarer å rekruttere unge abonnenter, bl.a. fordi disse har vendt seg til å lese nyheter på nett.

Opplagsendringen er imidlertid av liten betydning sammenlignet med hendelsene på annonsemarkedet, ettersom 70 % av inntektene til Aftenbladet kommer fra annonser (Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008). Triggeren for nedbemanningsrundene i Stavanger Aftenblad var det en av informantene kalte "finanskrisesituasjonen". Usikkerhet i markedet gikk ut over annonsebudsjettene som igjen påvirket Stavanger Aftenblad. Rubrikkannonsene ble særlig utsatt, både stilling, bil og eiendom. *"Vi ligger omsetningsmessig 35 % lavere på annonser enn det vi burde"* (intervju med leder). Økonomiske argumenter og analyser ble brukt i forbindelse med tiltaksvurderingen og det ble bestemt å kutte kostnader for å oppnå balanse, en representant for ledelsen sa det slik: *"Skal vi være herre over egen utvikling, over egen avis, og ha en fri og uavhengig presse, så må vi sjøl tjene penger. Det betyr at vi et normalår må ha en normalavkastning på 10 % på driftsresultatet."*

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning**

Stavanger Aftenblad igangsatte to nedbemanningsrunder, hvorav den ene ikke var avsluttet ved intervjutidspunktet. Den første nedbemanningsrunden skjedde i fjerde kvartal 2008 (Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008). I første runde ble det redusert kostnader med 40 millioner og 50 personer gikk frivillig med sluttpakke og AFP med gavepensjon. Sluttpakkene ble gitt som et generelt tilbud til alle i bedriften, og de var bygd opp i forhold til ansiennitet. Ettersom annonseinntektene fortsatte å svikte, ble det bestemt at de måtte spare ytterligere 50 millioner.<sup>55</sup> Denne runden, nedbemanningsrunde nr. 2, ble mer styrt fra ledelsens side. Denne gangen ble det styring av sluttpakkene inn mot redaksjonen og annonseproduksjon, der det ikke hadde gått så mange i forrige runde. Det ble uttrykt fra ledelsens side at det var viktig å verne markeds- og salgsavdelingen. Pakkene var mindre denne gangen, og ledelsen vurderte å gå til oppsigelser hvis ikke nok personer gikk frivillig. I tillegg til dette ble TV-Aftenposten lagt ned.

Andre tiltak som ble gjennomført i sammenheng med disse nedbemanningsrundene var forenkling og sammenslåing av funksjoner i administrasjonen. Aftenbladet gikk også lengre med å innføre malstyring, det var omlegging av skift, kompetansekartlegging og omplassering av ansatte. De teknologiske mulighetene fikk også økt betydning ved disse prosessene, f.eks. fremskyndingen av en mer malstyrt avis: *"Vi kommer til å gjøre dramatiske endringer på*

---

<sup>55</sup> Journalisten.no "Annonseras gir nye kutt" 20.02.2009; Aftenbladet.no "Ny hestekur i Aftenbladet" 20.02.2009.

*desken, så som jeg sier; alle de tingene som har vært snakket om i lang tid kommer til å skje mye forttere, fordi vi er bare nødt til å gjøre det”* (intervju med representant for ledelsen)

Permisjon og redusert arbeidstid ble ifølge en representant for ledelsen ikke benyttet, fordi dette ikke var tiltak av en varig karakter: *”Jeg tror (...) at dette er strukturelt. Vi må bare vende oss til et inntektsnivå som ikke er på høyden med 2007 og 2008. Det kan godt hende vi får det om fem år, hvis markedet går av hengslene igjen, men da må vi i hvert fall holde kostnadene på nivå sånn at vi tåler nedgangsperioder.”*

Ledelsen understreket også at de la vekt på informasjon og åpenhet: *”Full åpenhet fra dag en. Jeg sender regelmessig ut mail til de ansatte og orienterer om hvordan ting utvikler seg. Har regelmessig allmøter med de ansatte, forteller dem alt det jeg forteller nå helt åpent i prosessen.”* Det ble på et tidlig tidspunkt tilbudt karriereveiledning og AFP-veiledning for dem som vurderte tidligpensjonering eller sluttpakke. Både fagforeningene og ledelsen mener at dette fungerte spesielt bra. I årsrapporten for 2008 vises det til at 180 medarbeidere benyttet seg av rådgivningstilbudet fra eksterne firma, som både omhandlet karrieremuligheter og økonomiske muligheter (Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008).

Ledelsen og klubbene hadde en del forhandlinger om størrelse og form på sluttpakkene, men de var enige i prinsippet om å bruke sluttpakker. Det overordnede målet var å unngå oppsigelser, en tillitsvalgt omtaler oppsigelser slik: *”Vi bruker ikke det ordet. Det er et ord som det nesten er bot for å bruke.”* Fra ledelsens side ble det lagt vekt på et nært og tillitsfullt samarbeid med klubbene og å jobbe mot et felles mål: *”Selv om vi jo må akseptere at vi har ulike roller og ulike interesser å ivareta, så har vi felles interesse i at bedriften skal ha en sunn økonomi på langt sikt.”* Klubbene var inne i hele prosessen og presset bl.a. på for å unngå styring av sluttpakker mot enkeltpersoner og unngå oppretting av en såkalt vikarpool. En representant for klubbene sier det slik: *”Så lenge vi blir lyttet til og har muligheten til å påvirke så velger vi å være med i diskusjonen. Det betyr ikke at vi er et gissel eller blir bundet til masten i et skip som seiler uten styring, men vi er rett og slett med på å påvirke. (...) Vi har oppnådd veldig mye. Vi føler vi har klart flytte ledelsen i mange spørsmål”*

Parallelt med nedbemanningprosessen, har Aftenbladet lagt strategier i forhold til innholdet på de ulike publiseringsplattformene: *”Nedbemanningen og kutt i inntektene har jo fremskyndet den diskusjonen, presset på den mye mer. (...) Innenfor det redaksjonelle også: Hvilken retning skal vi gå? Hvilken plattform skal vi satse på? Hvor mye? Hvordan?”* (representant for ledelsen). I utgangspunktet var målet at flere journalister skulle bli

flermediale. I praksis ble nett og papir slått sammen, journalistene skulle i større grad levere til begge plattformene, og de flyttet inn i et nybygg der den fysiske strukturen la til rette for dette. Det var altså mer samordning og en samlokalisering av nett og papir.

#### 5.2.4 Aftenposten

##### Bakgrunn for nedbemanning

Aftenposten har de siste årene hatt en stor andel av inntektene fra annonsemarkedet. Ca 2/3 kom fra annonser og resten fra abonnement og løssalg. 2007 var også for Aftenposten et toppår med bra annonsemarked og gode opplagstall. På vårparten merket de imidlertid at det "buttet ordentlig" og det ble satt i gang innsparingsprogram i god tid før finanskrisen. "Så kom finanskrisen ut på høsten, på toppen av endringene i leservaner og overgangen til nett. Da var det som om noen rev teppet vekk under oss. Da raste alt." (representant for fagforeningene i Aftenposten). Av MediaNorge-avisene ble Aftenposten rammet ekstra hardt av annonsefallet, ifølge et internt dokument. Konjunkturedgangen på slutten av 2008 førte til et fall i rubrikkannonsering som stilling, bil og eiendom, senere falt også inntektene fra merkevareannonsering. Det var nedgang i hele 2008, men med økende takt utover året (Schibsted Årsrapport 2008:67). Dette gjorde stort utslag på inntektsbildet.<sup>56</sup> Aftenposten hadde vokst mye i oppgangsperioden: "Det er ikke fordi vi er slumsete med kostnadsbildet, men at vi vokser for å fange markedet her og der og få med oss inntektsveksten" (representant for ledelsen). Utfordringen kom når annonseinntektene begynte å stupe og det ble et stort gap mellom kostnader og inntekter, en informant sier det slik: "Det er liksom det klassiske gjentakende Aftenposten-problemet, da, når vi ramler ned i en lavkonjunktur".

Opplagsmessig har ikke Aftenposten tapt mye selv om det kan vises til en svak nedgang over flere år og fra 2007 til 2008 var nedgangen på 1 prosent (Schibsted Årsrapport 2008:67). "Opplaget er merkelig stabilt. Det er en prestasjon å ha knapt en prosent fall i opplag i dagens avismarked." (Representant for klubbene i Aftenposten). Aftenposten hadde forøvrig fra 2007 til 2008 en økning i opplagsinntektene på 7 %, dette pga en økning i abonnementspriser (Schibsted Årsrapport 2008:67).

Det ble brukt økonomiske argumenter for å kutte i bemanningen, og nedbemanningen var en del av et større kostnadskutt. Det at Schibsted er på børs og en aksje som vurderes kan ha spilt

---

<sup>56</sup> Nettavisen.no "Krise i annonse" 30.01.2009; Kampanje.com "Aamot – Dette er ille" 30.01.2009.

inn på vektleggingen av økonomiske faktorer. En representant for ledelsen kommenterte det slik: *”Vi har fokus på driftsmarginen, driftsresultatet, utviklingen av det. Det er innarbeidet her, en sånn tanke og holdning”*. Han viste videre til at lønn utgjorde ¼ av kostnadsmassen og at det derfor var nødvendig å kutte her.

### **Planlegging og gjennomføring nedbemanning**

Når Aftenposten fant frem sparekniven høsten 2008 hadde de allerede nedbemannet fem ganger i løpet av de siste ti-tolv årene.<sup>57</sup> Aftenposten satte i gang med en runde nedbemanning høst 2008, og igangsatte en ny runde vår 2009. Det ble brukt sluttpakker, AFP med gavepensjon og andre frivillige ordninger i den første nedbemanningsrunden. Sluttpakkene var generelle, men gikk ikke til alle miljøer, dvs. noen av miljøene ble ”vernet”. Før jul var det rundt 13 redaksjonelt ansatte som tok sluttpakke, ifølge en representant for klubbene. Etter denne runden måtte de ta en ny runde med nedbemanning, og denne gangen ble de styrt mot avdelinger. Klubbene gikk med på sluttpakker styrt inn mot avdelinger, men ikke sluttpakker som var styrt ned mot personnivå. Et annet virkemiddel som ble brukt i Aftenposten var to uker med ubetalt ferie, noe som klubbene gikk med på. Målet var å spare 30 millioner på lønnsbudsjettene og 20 millioner tas ved at de ansatte tar 10 permisjon/ ubetalte fridager i løpet av året. *”De har vært med på en dugnad, hvor vi nå tar ut.. det går på lønnsfrys, det går på permisjon uten lønn, det går på en del sånne ting.”* (Representant for ledelsen).

Andre virkemidler var omlegging av skift til dagproduksjon, kutt i variable kostnader som overtid, vikarbudsjett og lignende. I tillegg var det omplassering av de gjenværende ansatte, noe ledelsen hadde rom til i forhold til styringsretten. Noen prioriteringer og nedkuttinger ble også gjort: Aften kuttet ned utgivelsene fra fem til tre dager, reise- og livsstilsmagasinet ”Sans” ble tatt vekk. Det ble ikke brukt konsulenter inne i lønnsomhetsarbeidet, men det ble benyttet konsulenter til ekstern rådgivning ved jobbsøking, i likhet med i Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad.

---

<sup>57</sup> Journalisten.no ”Spareposten” 31.10.2008.

### *Fagforeningenes rolle og innflytelse*

Representanten for ledelsen påpeker at et mål var å kjøre en åpen prosess og involvere de tillitsvalgte hele veien, for eksempel har de tillitsvalgte vært med i diskusjoner om betingelser, og det har vært kjørt mange møter med tillitsvalgte i tillegg til styremøtene. Ifølge klubbrepresentanten har klubbene hatt ganske stor innflytelse: *”Vi [har] innflytelse fordi vi forhåpentligvis regnes som seriøse motparter og samtalepartner med ledelsen, hvor ledelsen i prinsippet kan bruke styringsretten, men de er nødt til å ha med de ansatte. For en redaktør å overstyre redaksjonen gang på gang vil bare føre til en katastrofe for hele produktet. Og så er det jo andre ting hvor de er helt nødt til å ha oss med fordi loven eller avtaleverket forutsetter det, så reduksjonen i goder som ligger i avtaleverket kan de ikke få til uten å forhandle med oss.”*

Til tross for stor involvering av de tillitsvalgte, medfører nedbemanningsprosessen usikkerhet for de ansatte, noe også representanten fra ledelsen vedgår: *”Det er jo ikke en sol å henge opp på veggen, det her. Det er bekymring for folk og fokus blir lønnsomhet fremfor muligheter og videre vekst. Så det er klart at det preger hverdagen”* (representant for ledelsen).

Representanten for fagforeningene viser likevel til at det er en dyp kriseforståelse i bedriften, blant annet kommer dette frem i en uformell holdningsundersøkelse blant medlemmene: *”Det har vel knapt vært misnøye med den løsningen vi kom frem til. Det viser jo at ledelsen og vi har klart å formidle at nå er det alvor. Men det er jo samtidig sånn at en hver klubb som samarbeider på den måten står i fare for å bli oppfattet som ledelsens løpegutter, og være på lag med ledelsen. Så det er en ganske stram linje vi balanserer på.”*

### *Andre strategier*

Parallelt med disse ”tradisjonelle” kostnadskuttene, holder Aftenposten på med Lean-tankegang, dvs. kontinuerlig forbedrings-tenkning. Dette har blitt institusjonalisert av Schibsted som har hatt inne en gruppe med ”Lean-konsulenter”. Når det gjelder forholdet mellom nett og papir, har det vært prøvd ulike løsninger. Nettavisen til Aftenposten kom på midten av nittitallet, rundt 2000 ble nettet skilt i eget heleid aksjeselskap og i 2008 ble det tatt inn igjen, dvs. fusjonert inn i Aftenposten fordi de så seg tjent med en best mulig integrering, og fordi nettavisen skulle være ”Aftenposten på nett” og da inneha Aftenpostens kvaliteter. I tillegg var tanken at integreringen ville innebære synergier, samordningseffekter m.m. Nett og papir har forøvrig hatt felles ledelse siden omleggingen i 2008.

## 5.2.5 Dagens Næringsliv

### Bakgrunn for nedbemanning

Når det gjelder bakgrunnen for nedbemanningsrunden i Dagens Næringsliv, må dette kun ses i sammenheng med annonsemarkedet og konjunkturedgangen, og ikke i forhold til publikumsmarkedet. I motsetning til de fleste andre aviser har Dagens Næringsliv nemlig hatt en opplagsøkning de siste årene, og da også i 2008.

Dagens Næringsliv har de siste årene hatt ca halvparten av inntektene fra annonsering og halvparten fra abonnering/ løssalg.<sup>58</sup> Til tross for opplagsøkningen ble Dagens Næringsliv kraftig påvirket av konjunkturedgangens ringvirkninger på annonsemarkedet i andre halvdel av 2008. Spesielt rubrikkannonser og B2B-annonser falt kraftig i fjerde halvår 2008. Når den amerikanske investeringsbanken Lehman Brothers gikk konkurs, merket DN det tydelig.

*"[Lehman Brothers] gikk konkurs midt i september, og i starten av oktober ble vi truffet, da var det full stopp i annonsemarkedet. Det kom over natten. Plutselig var annonseinntektene halvert og mer enn det."* (Intervju med representant for Dagens Næringsliv). I årsrapporten for 2008 står det at bare stillingsannonser falt med over 50 % den 28. september 2008 (Årsrapport NHST 2008). Også trykke- og distribusjonskostnadene har økt, ifølge en informant fra avisen. Dette inntektsfallet gjorde at DN satte i gang med kostnadsbesparelser. I begynnelsen ble det kuttet i variable kostnader, som reising og vikarbruk. Dette var imidlertid ikke nok, det manglet 28 millioner for å nå målet, og dette skulle tas i form av reduserte lønnskostnader. Ifølge en informant fra Dagens Næringsliv var det to hovedgrunner til at kostnadene måtte ned. For det første handlet det om kostnader og inntekter i avisen Dagens Næringsliv. For det andre så fikk inntektsbortfallet konsekvenser på konsernnivå i den forstand at de fikk problemer med likviditeten. Ifølge klubbrepresentanten ble det ikke påvist overkapasitet, det var utelukkende økonomiske årsaker til nedbemanning knyttet til finanskrisen. *"Vi hadde ikke overkapasitet, og det er jo litt av en hodepine. Du har ikke flere enn de du bør ha, og så må du kutte likevel."* (representant for klubbene i Dagens Næringsliv)

### Planlegging og gjennomføring av nedbemanning

Ledelsen og fagforeningene var enige om at sluttpakker var den beste måten å nedbemanne på, men i begynnelsen var det uklart om styret ville sette av penger til sluttpakker: *"Vi hadde*

---

<sup>58</sup> I 2008 utgjorde annonseinntektene 287 881 000 NOK mens abonnement/løssalg utgjorde 301 154 000 NOK. Andre driftsinntekter var på 5139 000 (Årsrapport NHST Media Group 2008).

*flere uker med usikkerhet hvor vi ikke visste om det ville bli avsatt midler, bare at det antakelig måtte kuttes. Og det var en veldig lite morsom situasjon, som slet på alle. Det at folk går rundt og er redd for å bli sagt opp, er ikke noe bra.”* (representant for klubbene i Dagens Næringsliv). Ulike løsninger ble diskutert, bl.a. lønnskutt og midlertidig redusert arbeidstid. Dette kom imidlertid ikke lenger enn til diskusjonsstadiet, ettersom styret til slutt bestemte seg for å sette av penger til omstilling. I november 2008 satte man derfor i gang med en nedbemanningsprosess. Den besto av fire tiltak: sluttpakker, redusert arbeidstid, studiepermisjon og AFP med gavepensjon (internt dokument). Sluttpakkene var ganske gode, bygget opp etter ansiennitet og ikke styrt mot noen. En reell frivillighet var viktig for klubbene, men arbeidsgiver hadde mulighet til å avslå søknader. Målet var at 28 personer skulle gå med sluttpakke, men til slutt endte det opp med at 20 personer takket ja. Kriseforståelsen var varierende, men representanten for fagforeningene opplevde at det var en utvikling der de ansatte i begynnelsen ikke mente det var nødvendig å kutte, mens det etter hvert ble en bredere enighet om at det var riktig.

Det var en målsetting om å ta 2/3 av kuttene i redaksjonen. Det var også dette man endte opp med, bl.a. ved at nesten alle som søkte fra redaksjonen fikk tilslag, mens man f.eks. avsto flere søknader fra den kommersielle siden (intervju med informant fra DN). En representant for klubbene hevdet at en konsekvens av nedbemanningen har vært at mye kompetanse har forsvunnet ut av bedriften og det har blitt en økt arbeidsintensitet for de gjenværende ansatte. I likhet med MediaNorge-avisene, benyttet Dagens Næringsliv et konsulentbyrå til karriererådgivning, og samtaler med de som vurderte å ta sluttpakke. Konsulentene holdt også et kurs for mellomledere og fagforeningsledere om typiske reaksjoner i nedbemanningsprosesser.

### **5.2.6 Dagbladet**

Dagbladet er i en noe annen posisjon enn MediaNorge-avisene på flere punkt. For det første er det en nasjonal tabloidavis i løssalgskategorien, og den er en nr.2-avis i dette markedet. Dette står i motsetning til f.eks. BT og Stavanger Aftenblad som har en nr.1-posisjon i hvert sitt regionale område (evt. også Aftenposten, alt ettersom hvordan nedslagsfelt defineres). I tillegg har Dagbladet en helt annen forretningsmodell, der mesteparten av inntektene kommer fra publikumsmarkedet, og der brukerbetalingen *kun* skjer via løssalg, og ikke via abonnement.<sup>59</sup> I 2007 utgjorde inntekter fra annonser 32 % av den samlede omsetningen, og

---

<sup>59</sup> Unntaket er for spesielle arkivtjenester på nettavisen til Dagbladet, det såkalte DagbladetPluss.



hovedvekten av inntektene kommer altså fra opplagsmarkedet (Årsrapport Berner Gruppen 2007:6).

### **Bakgrunn for nedbemanning**

Denne forretningsmodellen gjør at Dagbladet blir sterkere påvirket av endringer i opplagsmarkedet enn av endringer i annonsemarkedet. Konjunkturedgangen i 2008 påvirket likevel Dagbladet, ettersom de er en del av et konsern; Berner Gruppen: *"Berner Gruppen driver med eiendom, investeringer, finans. Vi er avhengig av banker og finansinstitusjoner, så det er klart at finanskrisen har rammet oss også på alle mulige måter fordi vi har flere ben å stå på. Det er ikke bakgrunnen for at vi har tatt disse grepene, men det henger jo sammen."*(informant fra Dagbladet). Dagbladet har også en liten andel annonseinntekter, da spesielt innenfor merkevare. Finansuroen påvirket annonseinntektene, men i mindre grad enn de hadde fryktet: *"Dagbladet lever ikke av boligannonser, så vi har en litt annen type kundeportefølje enn det de tradisjonelle abonnementsavisene har."* (informant fra Dagbladet) Utviklingen på annonsemarkedet utgjør en mye mindre del av forklaringen for nedbemanningen enn den langsiktige strukturelle endringen på opplagsmarkedet.

### *Opplagsmarkedet*

Dagbladet har hatt en betydelig opplagsnedgang siden 2004, totalt har opplaget gått ned ca. 40 %. Bare fra 2006 til 2007 gikk opplaget ned med 7,4 % eller 10 901 eksemplarer (Berner Gruppen Årsrapport 2007:30) og fra 2007 til 2008 var nedgangen på hele 9 % (Høst 2009). Forklaringsmodellene kan være mange, og en av informantene fra Dagbladet holdt frem to av disse: Den ene er kommersialiseringen av radio og TV som startet i 1992 og som førte til økt konkurranse i markedet: *"Selv om ikke VG og Dagbladet som originaltabloidene, opplevde noe fall de første årene etter kommersialisering av Radio/TV, så ser vi nå at den tabloide fortellerkunsten og sjangeren med mye sport, nyheter, underholdning.. også virker inn i tv/radio. Hører du f.eks. på P4 så er de veldig opptatt av å fortelle at de er kanalen for sport, nyheter og underholdning, som er uttrykket for tabloidjournalistikken"* (informant fra Dagbladet)

Den andre forklaringsfaktoren er økt lesing av nettaviser. Nettavisen Dagbladet.no har tatt posisjon, og det har rammet papiravisen hardt. Dagbladet har 2 millioner unike brukere i uken på nettavisen, og en leder i Dagbladet forklarer situasjonen slik: *"Nettet er i ferd med å vokse til himmels, det byr selvfølgelig på mange utfordringer i forhold til forretningsmodellen vår, fordi det fremdeles er slik at på papir tar vi betalt for innholdet, mens det gjør vi ikke på nett"*

Bruk av journalistikken fra mediehuset Dagbladet har økt totalt, men det har altså vært en vridning mellom papir og nett, ifølge informanten.

#### *Interne faktorer*

En representant for ledelsen i Dagbladet argumenterer for at det ikke har vært en kultur for kontinuerlig forbedring i Dagbladhuset: *”Ambisjonene er jo at vi skal effektivisere og ta ti prosent hvert år i stedet for 100 % hvert tiende år. Den kulturen har ikke ligget i vårt hus, slik at det ble mer kraftig kost i forhold til ansatte og i forhold til opplevelsen, enn det ville vært hvis vi hadde hatt disse kontinuerlig forbedringsprogrammene.”*

Innføring av ny teknologi har også påvirket bemanningsbehovet. En representant for ledelsen sier at ny teknologi har gjort at arbeidsprosesser som de tidligere har hatt behov for har blitt borte. Et eksempel på dette er malstyring, som gjør at desken bruker mindre tid på å brette om sider. Dette fører til muligheter for nedbemanning på desken (både typografer og redigerere).

Hovedargumentene for nedbemanningen er likevel økonomiske. Bedriftens økonomi blir stadig trukket frem som årsak til nedbemanningen. Ifølge en representant for Dagbladet, var driverne i utgangspunktet at hvis ikke noe ble gjort, ville virksomheten gå med kraftig underskudd, og på et tidspunkt også konkurs. Økonomiske problemer og utsikter til sviktende etterspørsel ble trukket frem som hovedpunkt av en annen informant. Flere av informantene påpekte imidlertid at krav om økt avkastning ikke var avgjørende, ettersom eierne har vært opptatt av langsiktighet og ikke kortsiktig utbytte.

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning**

#### *Omstillingsprosjektet P10*

Årsaken til nedbemanningen i Dagbladet i 2008 kan altså ikke i hovedsak ses som en konsekvens av konjunkturedgang høsten 2008, men derimot som et resultat av et problem over flere år med stadig synkende opplagsinntekter. Som nevnt ga også teknologien til en viss grad rom for å senke bemanningen, spesielt på desken. Nedbemanningen i 2008 ble iverksatt som et av tiltakene foreslått av et omstillingsprosjekt. Dette omstillingsprosjektet ble kalt p10-prosjektet, og ble igangsatt i 2007 med målsetning om å redusere kostnadsmassen med 150 millioner kroner innen utløpet av 2010 (Årsrapport Berner Gruppen 2007:34). Ifølge en informant ble P10 iverksatt som et resultat av løssalgssvikten og en fremskrivelse av hvordan virkeligheten kom til å se ut om et par år. Det ble satt ned fem ulike grupper som så på ulike

deler av organisasjonen og medievirksomheten: *"I arbeidet med P10 ble det gjort analyser i forhold til hvordan opplagsutviklingen ville utvikle seg de neste tre årene, dvs. 2007-2010. Bildet var tydelig, opplagsnedgangen ville fortsette ca. mellom 5 og 10 prosent. Ettersom 65 % av inntektene kommer fra løssalgsinntektene, måtte vi få ned kostnadene for å få positivt driftsresultat."*(intervju med leder)

Det ble deretter iverksatt et prosjekt, et omstillingsprogram, som skulle bedre driften eller senke kostnadene med 150 millioner kroner. De identifiserte raskt 110 av dem og oppnådde etter hvert et mulig kutt på 150 millioner, ved kombinasjon av bedre drift og kraftig nedbemanning. Det ble bl.a. identifisert overtallighet i forbindelse med p10-prosjektet, og gruppene laget ulike løsningsalternativer, alt ettersom hvor drastisk til verks man ønsket å gå, ifølge en informant. Det ble foretatt en kompetansekartlegging og omplassering av ansatte, blant annet ved å "tette hull" etter at personer sluttet i bedriften.

Denne nedbemanningsrunden var ikke den første i Dagbladet de siste årene. Dagbladet hadde en nedbemanningsrunde i 2005, en i 2008 og en som ble satt i gang i 2009. Det vil imidlertid i denne rapporten fokuseres på den andre nedbemanningsrunden, altså den i 2008, mens den som var påbegynt under intervjutidspunkt i utgangspunktet ikke vil bli dekket.<sup>60</sup>

#### *Virkemidler*

I nedbemanningsrunden i 2008 ble det gitt sluttpakketilbud. Sluttpakkene ble styrt mot alle miljøer, bortsett fra de skrivende journalistene og annonseselgerne. Disse to gruppene ble definert som "kjernevirksomheten", og de fikk altså ikke tilbud om sluttpakker (intervju med leder). Fagforeningene var imot styringen av sluttpakker.<sup>61</sup> AFP ble også tilbudt i flere omganger, med gavepensjon. Pga at årsakene til nedbemanningen var strukturelle, ble det ikke benyttet permisjon: *"Det mener vi bare er å forlenge smerten"* (informant fra Dagbladet). Reduksjon av arbeidstid ble heller ikke brukt, men det var mye nedkutting av overtid.

Det ble ikke oppnådd enighet om alle beslutningene som ble tatt i forbindelse med nedbemanningsprosessen, selv om det var samtaler mellom ledelsen og fagforeningene. *"Det*

---

<sup>60</sup> Per dags dato planlegges det ytterligere nedbemanning i Dagbladet, der det i denne runden med stor sannsynlighet vil gå til oppsigelser og ikke bli tilbudt sluttpakker. (kilde: Journalisten.no, "Oppsigelsene i Dagbladet kan komme til uka", 13.01.2010).

<sup>61</sup> Dagens Næringsliv Morgen, "Verre i neste runde", 02.02.2008.

*har vært bred deltagelse fra fagforeningenes side. Men de har ikke vært enig i de beslutningene som har vært tatt likevel. Men de har vært en del av prosessen hele veien.”* Uenighet om en oppsigelse førte til et brudd i de formelle samtalene mellom ledelsen og klubbene i juli 2008 og det ble skrevet et åpent brev fra de tillitsvalgte med kritikk mot prosessen.<sup>62</sup> Etter at den oppsagte fikk nytt jobbtilbud, ble samarbeidet gjenopptatt i august.<sup>63</sup> Forhandlingene om lønnsoppgjør og eventuelle reduksjoner i journalistenes vilkår brøt imidlertid sammen i begynnelsen av september 2008 og ledelsen bestemte dermed vilkårene, som ble dårligere enn det siste tilbudet redaksjonsklubben fikk.<sup>64</sup> Det ble bl.a. fjernet en ferieuke, lokalavtalen ble tilpasset til tariffavtalen, og det ble skåret på satsene for lørdagsovertid, lørdagstillegg samt fjernet pott til bokkjøp.<sup>65</sup>

En representant for ledelsen i Dagbladet beskriver uenighetene med fagforeningene slik: ”*Vi har fulgt spillereglene til punkt og prikke, men jeg ser at det har vært veldig vanskelig for foreningene å støtte denne storstilte omstillingsprosessen. Og så ville mange bedriftsledere sagt at ”Det må de gjøre fordi fagforeningene er en del av ledelsen og sånn”, men jeg har forståelse for at de har hatt en utrolig krevende rolle, særlig i Dagbladet hvor det har vært litt sånn ekstrem sport å være de siste fire årene, så har vi vært.. vi har vært uenige om det meste. Virkelig.”*

Det ble ikke benyttet eksterne konsulenter som prosjektledere i omstillingsprosessene til Dagbladet, men det ble hentet inn ekstern hjelp til prosjektstøtte, sekretærhjelp, som rådgivende prosessstøtte. I 2005 ble eksterne konsulenter brukt som aktører, men pga kritikk i etterkant, ble det denne gangen valgt å bruke konsulenter som støttespillere i stedet: ”*[Det var] veldig mye sårhet i forhold til det som skjedde i 2005. så da fant vi ut at vi ville ha en annen type konsulenthjelp. Og det ble veldig konstruktivt.*” (Informant fra Dagbladet). I tillegg til prosjektstøtte hadde Dagbladet hjelp fra konsulenter i forbindelse med karriererådgivning og hjelp til CV-skriving for de som skulle slutte i avisen.

---

<sup>62</sup> VG Papir ”Kjære Anne Aasheim”, 12.07.2008; Kampanje.com ”Aasheim avbrøt ferien”.

<sup>63</sup> Journalisten.no ”Samarbeider i Dagbladet” 29.08.2008.

<sup>64</sup> Dagens Næringsliv Morgen, ”Tok ferieuke fra journalistene”, 11.09.2008.

<sup>65</sup> Kampanje.com, ”Tok ferieuke i Dagbladet”, 11.09.2008.

## 5.2.7 Verdens Gang

### Bakgrunn for nedbemanning

#### *VGs situasjon*

Situasjonen ved intervjutidspunkt var at annonseomsetningen i VG (papiravisen) viste en økning på to prosent fra 2007 til 2008, mens opplagsinntektene hadde falt med én prosent til tross for økt løssalgpris. Dette fordi opplaget på hverdager har gått tilbake med 8 % i 2008 sammenlignet med 2007 (Schibsted Årsrapport 2008:67). Det kan her være greit å nevne at VG ikke på samme måte som MediaNorgeavisene har vært avhengig inntekter fra rubrikkannonser på stilling, eiendom og bil, og annonseinntektene deres har hovedsakelig kommet fra merkevareannonsering. VG har også en grense for hvor stor andel annonser avisen skal ha i forhold til redaksjonelt innhold (maks 25 % annonser). Forretningsmodellen deres tilsier at de i stor grad er avhengig av inntektene og utviklingen på *løssalgsmarkedet*, en representant for VG sier i denne sammenheng at *"[v]åre utfordringer er mer knyttet til endringene i mediekonsumet enn det er til konjunkturedgang."*

Mye av årsaken til VGs opplagsnedgang tilskrives VGs nettavis. En representant for VG sier det slik: *"VG nett ble startet i 1995. De slet mye de første årene og klarte ikke å tjene penger, men rundt 2000 snudde det. I 2007 vokste VG Nett forbi papiravisen i lesertall og har nå flere daglige lesere enn oss. Nettavisen er på flere måter vår største konkurrent og det er en utfordring. I takt med at nettet har økt i lesertall og klikk, så har papiravisen falt i opplag."*

Opplagsmessig har det svingt veldig opp gjennom VGs historie. Ved snuoperasjonen i forbindelse med tabloidomleggingen og oppkjøp fra Schibsted på sekstitallet hadde VG rundt 30 000 i opplag. Deretter økte opplaget voldsomt og i 2002 hadde de et toppår med opplag på hele 390 000. Siden da har opplaget gått ned ca 100 000, ifølge en av informantene.

#### *Nedbemanningsprosess i 2006*

I motsetning til med de andre casebedriftene, har vi studert VGs nedbemanning i 2006, en nedbemanning som foregikk under gode økonomiske rammevilkår. Ved intervjutidspunkt i 2009 hadde det ikke vært en tydelig nedbemanningsprosess utover et kontinuerlig tilbud om AFP og at ubesatte hjemler ikke ble besatt.<sup>66</sup> Situasjonen i 2006 var som følger: inntekter fra

---

<sup>66</sup> I ettertid har det imidlertid kommet flere nedbemanningsrunder, men i likhet med de andre casene legges hovedvekten på nedbemanningen som har vært forut for intervjuene.

løssalget utgjorde 74 %, mens 25 % var fra annonser. Dette gjør at de ble påvirket av markedssvingninger på en annen måte enn de ”annonsetunge” MediaNorge-avisene.

Nedbemanningen i 2006 kom som et resultat av et stort fall i inntekter og en analyse av kostnadsutviklingen og hvilke resultater VG sannsynligvis ville få i fremtiden. Bakgrunnen for beslutningen om bemanningsreduksjon var en kombinasjon av utsikter til røde tall om noen år, bidrag til å finansiere virksomheten i konsernet og de høye kravene til inntjening: ”Vi er jo en del av et børsnotert selskap, sånn at det er ikke et spørsmål om å gå med overskudd, det er et spørsmål om hvor stort overskuddet vil være. Vi har levert overskudd de siste årene i størrelsesorden 300-400 millioner. Da har vi jo krav til opprettholdelse av lønnsomhet for å være bærekraftig og for å gjerne bære mer også i det konsernet vi er en del av.” (representant fra VG). Informanten sier videre at de ønsket å være føre var, eller ”så tidlig som mulig på ballen”, så de gjennomførte nedbemanningene i en periode der de gikk med store overskudd og resultater på rundt 300 millioner i året.

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning**

Ved planleggingen og gjennomføringen av nedbemanningen var det et mål å ha med klubbene så mye som mulig. ”De var inne hele veien. Det har vi gjort hele tiden, maksimalt og kjøre mest mulig transparent løp. Det har vært en del av strategien, så masse informasjonsmøter. Det har vi fortsatt hele tiden siden den prosessen.” (representant for ledelsen i VG)

Gjennomføringen av nedbemanningen fant sted andre kvartal 2006 og bemanningen ble redusert med 20 % (Årsrapport VG 2006). Dette foregikk hovedsakelig ved hjelp av frivillige sluttpakker. Disse sluttpakkene var ikke styrt og ble gitt som et generelt tilbud. Pga mange søknader ble det satt en deadline (informant fra VG): ”Tilbudet gikk til alle fast ansatte. Ledelsen gikk ut før søknadsfristen og varslet at de snart måtte sette strek, fordi det var så mange som hadde søkt fra redaksjonen. Det resulterte i at noen av de som søkte ikke fikk ja. Det gjaldt ikke så mange, men noen av dem er borte i dag.”

Grunnen til at så mange søkte var antakelig at pakkene ble ansett som gode, en representant fra klubbene sier det slik: ”Vi fikk fremforhandlet bransjens beste sluttvederlagsordninger i 2006. Det er ikke urimelig siden VG er den avisen som genererer mest penger i bransjen.” I tillegg til sluttpakker ble det tilbudt AFP med gavepensjon, noe som ble benyttet i forskjellige omganger. Dette tilbudet gikk da parallelt med sluttpakketilbudet. ”Vi har jo vært litt nøye med å ikke koble de prosessene sammen, fordi det er jo ikke etter intensjonene.” (informant fra VG) I likhet med de andre selskapene, brukte VG et konsultentselskap for

karriererådgivning. Ifølge en informant ble konsulentene brukt som støtteapparat ved at de som vurderte å ta tilbudene fikk individuell coaching. I tillegg ble FAFO koblet inn for å gjøre en undersøkelse.<sup>67</sup>

## 5.2.8 TV2

### Bakgrunnen for nedbemanning

TV2 har kjernevirksomheten innen fjernsynsmarkedet, og har blitt påvirket av de strukturelle endringene i fjernsynssektoren, spesielt i forhold til digitalisering av bakkenettet. Finanskrisen og nedgangskonjunkturer bidro til at reklameinntektene til TV2 flatet ut i 2008. I tillegg hadde internett etablert seg som en sterk konkurrent til tv når det gjaldt å tilby nyheter og underholdning (Årsrapport A-pressen 2008:11). Kostnadskuttene i TV2 ble imidlertid bestemt før finanskrisen satte inn for fullt andre halvdel av 2008.

#### *Fragmentering av markedet*

For å se på bakgrunnen for nedbemanningen kan det være interessant å se nærmere på konkurransesituasjonen til TV2. TV2 hadde en nedgang i markedsandelen fra 32,3 % i 2007 til 30,4 % i 2008. Denne nedgangen skyldtes i hovedsak fragmenteringen av markedet og økningen i antall konkurrenter som følge av digitaliseringen av tv-distribusjon (Årsrapport A-pressen 2008:11). En økt distribusjon førte til at annonsørene hadde flere å fordele annonsene sine på, ettersom flere tv-stasjoner fikk nasjonal dekningsgrad (informant fra TV2). TV2 fikk i praksis ikke lenger monopol på riksdekkende kommersielt tv og annonsørene kunne dermed i større grad velge alternative løsninger.<sup>68</sup> Det er generelt mer konkurranse, flere kanaler og et større programtilbud. En representant for TV2 sier det slik: ”Jeg tror de fleste skjønner at vi må sluss mer for vår eksistens”.

#### *Utsikter til svakere lønnsomhet, ønsket mer handlingsrom*

TV2 får i stor grad sine inntekter fra annonsemarkedet, og endringer i dette markedet vil derfor påvirke inntektene til selskapet.<sup>69</sup> Når kostnadsprogrammet ble gjennomført var det foreløpig ikke en dramatisk utvikling på dette markedet: ”Nå begynner vi å se at annonsørene

<sup>67</sup> Etter intervjuene har det blitt foretatt ytterligere en nedbemanning i VG, på 35 årsverk, og ifølge en av informantene var det en god del typografer som forsvant i denne runden. Fra årsskiftet 2009/2010 innføres også malstyring i sideproduksjonen for en del sider.

<sup>68</sup> VG, ”Må kutte hoder. – Nedbemanning og betal-tv skal bedre TV 2s resultater”, 25.04.2008.

<sup>69</sup> I 2008 ble omsetningen 2.744 millioner. Av dette utgjorde reklameinntektene 2.025 mill og andre inntekter, i hovedsak brukerbetaling og distribusjonsinntekter var på 718 millioner (Årsregnskapet til TV 2 2008).

*våre er ikke så tidlig ute med å lage årskontrakter som før, og de er mer på vent og sånn. Men enn så lenge [går det greit]. Men vi tror nok ikke at vi slipper unna.*” (informant fra TV2).<sup>70</sup>

Det blir for øvrig hevdet at finanskrisens ringvirkninger ikke nødvendigvis har rammet TV like hardt som for eksempel de større dagsavisene.<sup>71</sup>

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning:**

Våren 2008 besluttet styret og ledergruppen å spare 150 millioner kroner i TV2. Dette tallet ble senere senket til 140 millioner kr, pga 10 mill skulle spares på fotball når det ble nærmere avklart (internt dokument). Det ble nedsatt en kostnadsgruppe som skulle komme med forslag til tiltak. Denne gruppen ble gitt et mandat og de foretok en analyse av TV2 internt (utviklingen til TV2) og omgivelsesanalyse (trender i mediemarkedet). (ref internt mandatdokument). Det ble konkludert med at 72 årsverk måtte kuttes. Det betydde imidlertid ikke at 72 faste ansatte ville miste jobben, fordi det innebar at ubesatte hjemler ikke ble besatt, samt et kutt i vikarer, frilansere, midlertidige kontrakter m.m. (informant fra TV2).

Kostnadsprogrammet ble igangsatt proaktivt, før finanskrisen satte i gang. Ifølge Årsrapporten var en av hensiktene å forberede TV2 på en mer krevende konkurransesituasjon, sikre økonomisk handlefrihet og å sikre fremtidig investeringsevne (Årsrapport A-pressen 2008:11). De eksterne omgivelsene blir trukket frem som viktige: *”Årsakene var jo at det var mye store utfordringer: endringer i tv-markedet, mediemarkedet..”* (informant TV2).

### *Virkemidler*

TV2 benyttet seg av frivillige virkemidler ved nedbemanningen, og sluttpakker var det mest aktuelle, mens AFP var mindre aktuelt, ettersom TV2 hadde svært få ansatte i AFP-alder (informant). Når det gjelder sluttpakker, var ledelsen i drøftinger med klubbene i forhold til styring av disse.<sup>72</sup> Klubben var imot styrte sluttpakker, men nådde ikke frem med dette.<sup>73</sup> Det endte altså ikke opp med et generelt tilbud, men personer som ønsket omplassering kunne ta kontakt med ledelsen. Det var relativt mange som søkte om sluttpakke i forhold til det som

---

<sup>70</sup> I etterkant av intervjuene har TV 2 blitt hardere rammet av nedgangen i reklameinntekter og flere nedbemanningsrunder har blitt igangsatt.

<sup>71</sup> Bergens Tidende, ”TV 2 kom krisen i forkjøpet; fakta TV 2-regnskapet 2008” 18.03.2009.

<sup>72</sup> Journalisten.no ”-Umoralsk å kutte med overskudd”, 26.08.2008.

<sup>73</sup> VG ”Styrte sluttpakker i TV 2”, 19.09.2008; VG ”Ga ikke tilbud til alle”, 23.10.2008.



var forventet.<sup>74</sup> Til slutt var det 29 personer som gikk av med sluttpakke. Om årsakene til bruken av sluttpakke sa informanten fra TV2 det slik: *”Det er jo også noe som ligger innen media, at de får gode pakker, og de gir seg ikke så lett, hvis de ikke gjør det, for å si det sånn.”* Sluttpakettilbudet var styrt mot funksjoner eller mot steder der det skulle gjøres effektiviseringstiltak.

Teknologisk utvikling kan være bakgrunnen for et slikt effektiviseringstiltak: *”Vi lager et nytt verktøy gjerne, og så blir noen overflødige kan du si”* (informant tv2). Informanten viser til et konkret eksempel på at effektiviseringsprosessen kommer som et resultat av teknologi: *”I stedet for å sitte seks på vakt og kjøre i hovedkontrollen, så kan man gå ned til fire stykker, for man har fått noe mer effektivt og det har blitt mer moderne.”* (informant fra tv2) Sentralt i nedbemanningsprosessen sto altså begreper som effektivisering, modernisering m.m. Også flermedialitet sto mer sentralt, ettersom TV2 både har TV og nettportal. *”Flere folk er multitaskere enn før. De skal levere til flere plattformer. En som leverer bare til det gamle tv’et begynner å bli umoderne, rett og slett”* (informant fra tv2)

### *Organisering, prosess*

I motsetning til i de andre casebedriftene, ble nedbemanningsprosessen i TV2 styrt av en ekstern konsulent. *”Han var prosjektleder og rapporterte rett til ledergruppen. Han drev oss hele tiden.”* (Informant TV2). Dette står i kontrast til avisenes bruk av konsulenter i mer perifere posisjoner som støttefunksjoner, ”supersekretærer”, outplacement og lignende.

Fagforeningene var inkludert i prosessen som samtalepartnere (Nito, NJ og Parat). På bakgrunn av avstemning på to allmøter ble det bestemt at de skulle delta i prosessen, men klubbene vurderte kontinuerlig hvor mye innflytelse de hadde.<sup>75</sup> Først deltok fagforeningene som observatører, deretter ble de mer og mer innblandet. En tillitsvalgt sier det slik: *”Vi er blitt både informert og involvert hele veien, og vi er enige om at det må spares penger. Det vi åpenbart er uenige om, er hvordan det skal skje.”*<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> Journalisten.no ”Stor sluttpakkepågang i TV 2”, 15.10.2008.

<sup>75</sup> NA 24 Arkiv ”-Vurderer samarbeidet med ledelsen”, 27.06.2008.

<sup>76</sup> Bergens Tidende ”TV 2 må nedbemanne; fakta TV 2”, 25.04.2008.

En rasjonaliseringstanke er tydelig i prosessen. En gjennomgående trend fra ledelsens side er nemlig en påstand og ønske om at de 150 millionene som skal spares inn ikke skal påvirke kvaliteten på programmene, at seerne ikke skal merke forskjell (informant, internt dokument). *”Ambisjonene skulle ikke ned. Ut i ruten skulle ikke folk merke det. Programtilbudet skulle være det samme, men vi måtte effektivisere bak skjermen.”* (informant fra TV2). Flere av medlemmene i kostnadsgruppen pekte imidlertid på at det ikke var gitt at mandatets premisser om kvalitet kunne la seg forene med mandatets størrelse (internt dokument). Nyhetsavdelingen var en av avdelingene som måtte kutte, og flere ansatte satte spørsmålsteget ved om dette ville gå utover kvaliteten på nyhetene.<sup>77</sup> Det ble videre snakket om en ”smertegrense” i forhold til hvor mye kostnader som kunne kuttet i de ulike avdelingene.

### **5.2.9 Norsk Rikskringkasting (NRK)**

#### **Bakgrunn for nedbemanning og omstilling**

Bakgrunnen for omstillingen i NRK var ikke hovedsakelig økonomiske, men organisatoriske. En informant fra NRK understreket dette slik: *”Dette er ikke et rasjonaliseringsprosjekt, det er et organisasjonsprosjekt”*. Informanten forklarer at det ikke vært et mål å nedbemanne som følge av organisasjonsendringen, men at NRK parallelt har hatt en situasjon der det ble påvist overtallighet og de måtte finne løsninger på det.

I likhet med TV2 ble NRK sterkt påvirket av konsekvensene av teknologit utviklingen i markedet. I forbindelse med at fjernsynet ble digitalisert fikk man den såkalte fragmenteringen og nisjifiseringen, som endret konkurransesituasjonen slik at de største kanalene fikk en nedgang i markedsandelen. Som et svar på denne utviklingen startet NRK opp NRK3. Ulike forhold i omgivelsene utgjorde en vesentlig del av bakgrunnen for at NRK så på behovet for omstilling.

Samtidig var det organisatoriske utfordringer innad i NRK. Organisasjonsstrukturen ble sett på som konserverende og lederstrukturen utydelig, NRK var for fragmentert, innadvendt og ”seg selv nok”, ifølge en av informantene. Det var for mye konkurrering internt, og det var ønskelig å danne en organisasjonsstruktur som var samlet innad og som heller tilrettela for konkurranse med andre organisasjoner. I tillegg, NRK 3 startet uten tilleggsfinansiering, og i 2007 var ikke økonomien bærekraftig; det var for mange folk. Det var også et ønske om å

---

<sup>77</sup> VG ”Folk er redde. – TV 2 kutter 72 årsverk”, 26.08.2008.

frigjøre ressurser til nyskaping.<sup>78</sup> En informant sier det slik: *”Vi måtte skaffe oss litt handlingsrom, vi måtte lage en kultur i NRK som gjorde at vi brukte ressursene bedre internt, at vi samhandlet bedre”.*

### **Planlegging og gjennomføring av nedbemanning**

I 2007 besluttet kringkastingssjefen dermed i samråd med direktørmøtet å omorganisere NRK. Det ble foretatt en omverdenanalyse og en forbedringsanalyse og på bakgrunn av dette ble beslutningen fattet. Deretter ble sirkelen for diskusjoner utvidet og bl.a. fagforeningene ble trukket inn i prosessen. Seks prosjektgrupper og en koordineringsgruppe ble nedsatt for å konkretisere og komme med forslag til hvordan endringene skulle skje, og hver av gruppene skulle involvere de som ville bli berørt av tiltakene. Styret vedtok endringsprosess i juni 2008 og implementeringen fant sted høsten 2008 og våren 2009. *”Den analysen som vi gjorde etter sommeren 2007 var at hvis vi skulle klare både å få inntekter og utgifter i balanse og skaffe oss et handlingsrom som gjorde oss bedre i stand til å prioritere, så måtte vi ned med 200 årsverk. Og i løpet av sommeren 2009, så når vi det målet.”* (informant fra NRK)

NRK begynte nedbemanningen med å ha en ansettelsesstopp og endre ansvarsområdene internt i organisasjonen. I løpet av analysen av organisasjonen hadde det blitt identifisert overkapasitet. Denne analysen gikk på funksjonsnivå og til tider også ned på individnivå. Det ble benyttet sluttpakker og AFP med gavepensjon i forbindelse med nedbemanningsprosessen. Sluttpakkene var generelle og premisset for å godta en sluttpakkesøknad var at personen ikke måtte erstattes eksternt. I første omgang, rett før jul 2008, var det kun 30 som søkte om sluttpakke.<sup>79</sup> Det ble derfor satt i gang en ny runde med sluttpakker og AFP.<sup>80</sup> og rundt 60 tok sluttpakke vår 2009. I tillegg ble det kjørt mobilitets- og kompetansetiltak: *”Vi har kjørt en stram ansettelsespolitikk som gjør at vi må ta i bruk folk på andre posisjoner enn de har hatt tidligere. Da har vi måttet tilføre dem kompetanse, og har hatt diverse program for å bruke folk i andre posisjoner enn de vi trenger.”* (Informant fra NRK)

Teknologiutviklingen har også hatt en stor innvirkning på omstillingen, blant annet ved at de teknologiske systemene måtte samordnes: *”Vi prøvde å trekke inn det teknologiske*

---

<sup>78</sup> Kampanje.com ”Bjerkaas skal frigjøre 100 NRK-millioner”, 16.12.2008.

<sup>79</sup> Nettavisen.no ”Få vil forlate NRK” 11.12.2008.

<sup>80</sup> Frifagbevegelse ”Nye sluttpakker på gang i NRK”, 23.01.2009  
[www.frifagbevegelse.no/aktuell/tjenestemannsbladet/article4071960.ece](http://www.frifagbevegelse.no/aktuell/tjenestemannsbladet/article4071960.ece).

*perspektivet, det førte bl.a. til at vi slo sammen gamle produksjonstekniske avdelinger som hadde vært hver for seg. men så opprettet vi en ny teknologidivisjon som skal ha systemeierskap til hele den digitale infrastrukturen vår og alle produksjonssystemene som er IT-basert og som er fremtiden. (...) IT [kommer] inn på produksjonen, i utvikling, i hele infrastrukturen på en helt prinsipielt ny måte.”*

Det ble ikke benyttet konsulenter i denne prosessen, men kun personer internt i NRK. Årsaken til dette var et ønske om å eie prosessen selv. En informant sa det slik: *”Konsulenter som kommer inn og forteller hva du skal gjøre, det har jeg ikke så veldig tro på. (...) Det å eie prosessen, det har vi gjort selv og det har vært veldig bra for oss. Det finnes masse gode ressurser som vet hva vi må gjøre når vi setter oss sammen.”* Fagforeningene ble også spesielt trukket frem som viktig: *”Vi var helt sikre på da vi startet at det var et suksesskriterium for oss å få fagforeningen med.”* I tillegg, en del av premissene for endringene ble lagt gjennom årlige medarbeiderundersøkelser: *”En av de systematiske tilbakemeldingene over lang tid har vært tvil om vi har en hensiktsmessig organisasjon og lav score på gode beslutninger (...) så en hovedambisjon har vært å rette opp det medarbeiderne selv har ment har vært en svakhet”* (informant fra NRK)

Representanter for ledelsen påpeker at det under selve omstillingsprosessen ble lagt et fokus på involvering, åpenhet og samhandling, og som eksempel ble det trukket frem at noen av forslagene ble endret etter tilbakemeldinger fra berørte parter: *”Vi har jobbet mye med at de som ville bli berørt skulle ha en mulighet til å uttale seg eller bli hørt. Så alle prosjektgruppene har liksom fått det oppdraget: ”hvem er det som berøres av dette? Gå og snakk med dem, få innspill!” Jeg har fått fryktelig mange innspill. (...) og det har blitt andre løsninger enn de vi først hadde klart å se for oss.”* (informant fra NRK)

Også teknologiske verktøy ble brukt for å involvere de ansatte. Intranettet til NRK ble brukt som kommunikasjonsarena, bl.a. ved at informasjon og evt. innstillinger om nedbemanningen ble lagt ut på intranettet med kommentarfelt under, slik at alle kunne få muligheten til å fremme sin mening. I tillegg ble det arrangert nettmøte med kringkastingssjef Hans-Tore Bjerkaas der ansatte kunne skrive inn spørsmål om omstillingsprosessen (internt dokument)

### **5.3 Komparasjon av case**

I dette kapittelet har vi sett på en avgrenset nedbemanningsperiode i de åtte bedriftene. Som en avslutning vil vi se på likheter og forskjeller mellom casene. Dessuten; finnes det bedrifter

som er såpass like at de til tider kan behandles som en kategori? Hva var drivkreftene bak nedbemanning i de ulike bedriftene? Hvilke virkemidler ble benyttet og hvilke likheter og forskjeller kan man se ved gjennomføringen av nedbemanning? Det er viktig å huske på at denne komparasjonen *ikke* er en normativ evaluering av nedbemanningen, men derimot et forsøk på å beskrive og sammenligne enkelte aspekter ved nedbemanning i mediebedriftene.

### ***Kjennetegn ved bedriftene***

Som vi så i dette og det forrige kapittel, er casebedriftene bygget på ulike forretningsmodeller, noe som gjør at de kan bli rammet noe ulikt av omveltningene i mediebransjen. Bergens Tidende, Aftenposten og Stavanger Aftenblad er like på så mange vesentlige områder at vi i mange tilfeller behandler dem som en kategori, som vi kaller "MediaNorge-avisene". Alle tre avisene har mesteparten av inntektene sine fra annonsemarkedet, og de får vesentlige inntekter fra rubrikkannonser på stilling og eiendom. MediaNorge-avisene har også det til felles at de har hatt en svak opplagsnedgang på 1-2 prosent de siste årene. Avisene er nr1-aviser innenfor sin kategori, dvs. BT og Stavanger Aftenblad er ledende innenfor sine geografiske områder, mens Aftenposten er den ledende abonnementsavisen nasjonalt.

Dagens Næringsliv har i likhet med MediaNorge-avisene vesentlige inntekter fra annonser (50/50 fra annonser og brukerbetaling), og utviklingen på publikumsmarkedet har, i motsetning til hos de andre avisene, vært en opplagsvekst. VG og Dagbladet er tabloide løssalgsaviser som i stor grad henvender seg til de samme kjøperne, og VG er markedsledende i denne kategorien. Begge avisene har opplevd en bratt opplagsnedgang, hovedsakelig pga at lesere har endret mediekonsum til økt lesing av nettaviser. Hovedvekten av inntektene til disse avisene kommer nettopp fra løssalget (rundt 70 %), og det gjør dem sårbare for endringer på dette markedet.

NRK og TV2 har både ulikt eierskap og finansieringsmodell. NRK er et statlig aksjeselskap og er tilnærmet lisensfinansiert. TV2 er derimot en privat kanal som får en vesentlig del av inntektene fra reklame. NRK og TV2 har i lang tid hatt tilnærmet duopol på fjernsynsmarkedet, men de har blitt påvirket ganske likt av nisjifiseringen og fragmenteringen i etterkant av digitaliseringen av bakkenettet.

### ***Årsakene og konteksten til nedbemanningsprosessen***

Hele mediebransjen har blitt rammet av de store omveltningene i bransjen og nedgangen i annonsemarkedet, men bedriftene er rammet svært ulikt. Det er store forskjeller på hva som

var den vesentligste triggeren for nedbemanningsrundene men mediebedriftene håndterte utfordringene svært likt, og benyttet langt på vei de samme virkemidlene, forskjellene lå mest i utformingen av disse.

På publikumsmarkedet har det vært en dreining av mediekonsumet fra papiraviser til nettaviser, selv om det totale nyhetskonsumet har økt. I tillegg har sosiale medier (spesielt Facebook) blitt en tydeligere konkurrent når det gjelder konkurransen om publikums oppmerksomhet (samt om annonsekroner).

På annonsemarkedet har det vært en viss strukturell overgang fra papirannonsering til nettannonsering. For merkevareannonsører har det blitt åpnet nye muligheter med nettaviser, men også med steder uten redaksjonelt innhold, som Google og Facebook, som kan tilby målrettede reklamer for annonsørene. For rubrikkannonser har nettstedet uten redaksjonelt innhold, som Finn.no, blitt en stadig viktigere markeds plass.

Den tydeligste endringen i annonsemarkedet kom imidlertid etter finanskrisens ringvirkninger, der det ble et stort fall, spesielt i rubrikkannonser for stilling og eiendom.

Finanskrisen kom på toppen av strukturelle endringer i medievaner, annonsørpreferanser, teknologisk utvikling og endring i eierskapsstrukturen. Bedriftene ble rammet ulikt av disse utviklingstrekkene, og dette har bl.a. å gjøre med at de har ulike forretningsmodeller og dermed blir ulikt påvirket av endringer i de to markedene. For MediaNorge-avisene, Dagens Næringsliv og TV2 var det finanskrisens påvirkning på annonse-/ reklamemarkedet som var sentrale triggere, mens det for Dagbladet og VG i større grad var endring i mediekonsum som lå bak avgjørelsen. I NRK var det organisatoriske årsaker til nedbemanningen, samt utsikten til digitalisering av bakkenettet. Felles for alle bedriftene var et stort fokus på økonomiske faktorer, og behovet for å tjene penger og ha en sunn økonomi: *"Dette er jo vanlig bedriftstenkning, sant? At skal du være liv laga, så må du tjene dine egne penger. Det er ikke noen rike onkler som sender oss penger"* (Informant fra Stavanger Aftenblad)

Teknologiutviklingen har også vært en viktig premissleverandør for mediebransjen og har både blitt sett på som en mulighet og som en trussel. Mulighetene og utfordringene i teknologien og digitaliseringen av nyhetsformidling er en fellesnevner som alle bedriftene måtte forholde seg til på ulike måter.

Timing til nedbemanningen varierer mellom mediebedriftene. Aftenposten, BT, Stavanger Aftenblad og Dagens Næringsliv hadde en mer "kriseinitiert" nedbemanning enn VG og

Dagbladet. Felles for MediaNorge-bedriftene og Dagens Næringsliv er at de får vesentlige inntekter fra annonsemarkedet, og finanskrisens ringvirkninger førte til et brått fall i disse inntektene. Situasjonen ble langt på vei oppfattet som en krise og kostnadskutt og nedbemanning kom som en reaksjon på det plutselige fallet i annonseinntekter.

Pga vekten på inntekter fra løssalget, spilte finanskrisen en mindre rolle for VG og Dagbladet, selv om også disse merket en nedgang i annonseinntektene. Dagbladet igangsatte sitt kostnadssparingsprogram i 2007, før finanskrisen. Da vårt intervju med VG fant sted, hadde de ikke hatt en tydelig nedbemanningsprosess i perioden 2008/2009, slik at vi valgte å se på nedbemanningen i 2006 i stedet. Denne foregikk under andre rammevilkår og i en annen markedssituasjon enn de andre nedbemanningene, noe som gjør det utfordrende å sammenligne prosessene direkte. VG gikk med overskudd, men nedbemannet pga en fremskrivning av hvilke resultater som antakelig ville komme, gitt opplagsnedgangen, samt at VG ønsket å øke overskuddet. De som valgte å gå ut av VG i 2006 møtte et helt annet arbeidsliv enn de som valgte å forlate Dagbladet, Dagens Næringsliv og MediaNorge-avisene i 2008/2009. Dagbladet initierte sitt kostnadssparingsprogram i 2007, før finanskrisen, og årsaken var et stort fall i opplaget og dermed fall i inntektene fra publikumsmarkedet. Felles for VG og Dagbladet er at de over tid har opplevd en drastisk nedgang i opplaget, og at de tydeligst av alle avisene har merket internetts fremvekst og lesernes overgang fra betalt papiravis til gratis nettavis.

NRK er ikke sårbar for konjunkturedringer, så finanskrisen hadde ikke vesentlige negative effekter for dem. NRK nedbemannet som en del av en stor organisasjonsendring der det ble en ny lederstruktur og divisjonsstruktur i bedriften. Bakgrunnen for omstillingen var et ønske om en mer effektiv organisasjon, få bedre samhandling og å frigjøre ressurser til nyskaping.

TV2 var i større grad enn NRK sårbar for konjunkturedringer pga inntektene fra reklamemarkedet. De nedbemannet i 2008-2009 pga utsikter til et mer usikkert reklamemarked og en vanskeligere markedssituasjon etter slukkingen av det analoge bakkenettet.

### ***Gjennomføring nedbemanning***

Selv om bedriftene var rammet svært ulikt var det liten forskjell i måten det ble håndtert på og mange av tiltakene var de samme. Det var altså langt på vei flere likheter enn forskjeller mellom mediebedriftene når det gjelder gjennomføringen av nedbemanningen og valg av virkemidler. Alle benyttet seg av sluttpakker, og alle benyttet seg av AFP (unntatt TV2). Det

var også stor grad av partssamarbeid, i den forstand at fagforeningene var en tydelig part i drøftingene om de ulike virkemidlene, men frivillige virkemidler innebærer at selve beslutningen om egenoppsigelse blir overført til individnivå. Det går altså fra kollektive forhandlinger til individuelle valg. Felles var det også at fagforeningene ikke hadde mye reell innflytelse på beslutningen om nedbemanning, men at de hadde varierende grad av påvirkningskraft når det gjaldt gjennomføringen av nedbemanningen, dvs. hvordan nedbemanningen skulle foregå.

En årsak til at det var såpass mange likheter mellom nedbemanningsprosessene, kan være at det er en felles kultur og normer i mediebransjen som setter rammer for hva som anses som passende adferd. I tillegg har fagforeningslederne i de ulike bedriftene ofte samarbeid og møter der de diskuterer ulike løsninger, og det finnes også tilsvarende forum der lederne møtes.

Forskjellene mellom bedriftene gikk i hovedsak på i hvor stor grad sluttpakke var styrt, innholdet i sluttpakke og hvor stor gavepensjon de ga i tillegg til AFP. I MediaNorge-avisene var det flere nedbemanningsrunder, der den første nedbemanningsrunden var generell, og der den andre nedbemanningsrunden innebar mer styring.<sup>81</sup> Dagens Næringsliv hadde også et generelt tilbud, men i likhet med i MediaNorge-avisene forbeholdt ledelsen seg muligheten til å avslå. VG hadde i 2006 et generelt tilbud, og alle som søkte innen en viss deadline fikk sluttpakke, mens noen av de som søkte etter deadline fikk avslag på søknaden. Dagbladet ga i 2008 et tilnærmet generelt tilbud, men vernet skrivende journalister og annonsesalg, det ledelsen betegnet som "kjernevirksomheten". TV2 hadde styrte sluttpakker, rettet mot de stedene de ønsket å kutte. NRK ga generelle sluttpakker, men kriteriet for å kunne gå med sluttpakke var at vedkommende ikke måtte erstattes via ekstern rekruttering. Alle bedriftene unntatt TV2 benyttet seg av AFP, enten som en integrert del av nedbemanningsprosessene, eller som en parallell prosess der det var et kontinuerlig tilbud om AFP med gavepensjon. Årsaken til at TV2 ikke benyttet seg av dette tilbudet, var at de hadde svært få personer i AFP-alder, og dette virkemiddelet ble dermed ikke relevant for dem.

En interessant observasjon er at permisjoner i svært liten grad ble brukt. Det ble imidlertid gitt mulighet for utvidede omsorgs- og studiepermisjoner, men bortsett fra dette var det kun

---

<sup>81</sup> I Aftenposten ble det gitt et generelt tilbud, men med verving av enkelte miljøer der det ifølge ledelsen ikke var mulig å nedbemanne mer.



Aftenposten som brukte ulønnet permisjon som virkemiddel, og dette etter å ha oppnådd enighet med fagforeningene.

### ***Bruk av konsulenter***

Det var liten bruk av eksterne konsulenter i selve styringen av nedbemanningsprosessene. Ved å bruke eksterne konsulenter i nedbemanningsprosessen kan bedriftene få tilført ekstern kompetanse, og få mindre arbeidsbelastning. Noen av erfaringene med konsulenter i mediebransjen er imidlertid blandet. Flere aviser hadde hatt negative erfaringer med eksterne konsulenter som styrte prosessen eller kjente til andre med negative erfaringer, blant annet ble det nevnt at konsulentstyrte prosesser tidligere hadde ført til brudd mellom klubbene og ledelsen.

I all hovedsak unngikk bedriftene å ha eksterne konsulenter inne i styringen av prosessen, noe som ble forklart med høy intern kompetanse på omstilling samt den dårlige erfaringen med bruken av eksterne konsulenter ved tidligere nedbemanninger. Likevel, Dagbladet benyttet konsulenter i støttefunksjoner, men tok et bevisst valg om å styre prosessen selv. NRK benyttet seg ikke av konsulenter, mens TV2 skiller seg ut som den eneste bedriften som benyttet konsulenthjelp i hovedprosessene, de benyttet seg nemlig av en ekstern prosjektleder.

Både Dagbladet og VG hadde imidlertid FAFO inne for å gjøre en undersøkelse blant de ansatte i forbindelse med nedbemanningen, samt at de hadde AS3 som samtalepartnere. VG benyttet konsulenter for å få tilført kompetanse og for rådgivning til de potensielle sluttpakkesøkerne: *"I nedbemanningen i 2006 ble det gjennomført en undersøkelse av FAFO og så ble AS3-gruppen trukket inn og alle fikk tilbud om å ha samtale med dem hvis man var i tvil om man ville takke ja til sluttpakke eller ikke. Og de har vel også vært trukket inn i avdelinger hvor det har vært konflikter."* (representant for ledelsen i VG). I Dagens Næringsliv var konsulenter inne og hadde kurs for mellomledere, samt at de hadde rådgivning for dem som vurderte AFP og sluttpakker.

Det var altså kun TV2 som hadde konsulenter inne i styringen av omstillingsprosessen, og Dagbladet hadde konsulenter i støttefunksjoner. Det må imidlertid legges til at selv om det generelt var lite konsulenthjelp inne i selve omstillingsprosessen, benyttet omtrent samtlige bedrifter *eksterne* konsulenter til outplacement, dvs. karriererådgivning, økonomisk rådgivning, kompetansekartlegging, hjelp til å skrive CV o.l.

NRK hadde ingen bruk av konsulenter, noe som var et bevisst valg: ”[D]et som var en nøkkel til å få til et godt omstillingsarbeid der, det var å ikke bruke konsulenter, men å være våre egne.” En annen sier det slik: ”I denne prosessen har vi vært våre egne konsulenter, vi har ikke leid inn ekstern hjelp. Vi har brukt oss selv for å se hva vi står ovenfor, og vi har brukt oss selv til å gjøre de analysene som skal implementeres ”

### **Fagforeningene og ledelsen**

Det var utstrakt partssamarbeid, men den reelle innflytelsen til klubbene varierte mellom de ulike fasene. Klubbene hadde i liten grad innvirkning på hovedbeslutningen om nedbemanning, mens de hadde mer innvirkning på gjennomføringen av nedbemanningen og virkemiddelbruken. Hovedfokuset til klubbene var i hovedsak å unngå oppsigelser og at nedbemanningen skulle være preget av en reell frivillighet for de ansatte. Det kan virke som om klubbenes holdning bidro til økt aksept og legitimering av sluttpakker som virkemiddel.

I de nedbemanningsrundene vi har sett på ble oppsigelser unngått. Klubbenes fokus ble deretter å kjempe for minst mulig styring og ”rause” sluttpakker.<sup>82</sup> I alle bedriftene var det hyppige drøftinger mellom de ansatte og ledelsen, men klubbene fikk i ulik grad gjennomslag for sine ønsker og krav. I Dagens Næringsliv og MediaNorge-avisene fikk klubbene gjennomslag for generelle sluttpakketilbud i den første runden, men MediaNorge-avisene måtte ta flere runder, og for hver runde ble sluttpakkene i større grad styrt inn mot miljøer. I VG ble det ganske gode pakker og generelle sluttpakketilbud, der alle som søkte innen en viss frist fikk tilslag. I NRK var det et generelt sluttpakketilbud, men kriteriet for å få sluttpakke var at personen ikke måtte erstattes eksternt. Verken i Dagbladet eller i TV2 ble det generelle sluttpakker, men det gikk ikke til oppsigelser, og å unngå oppsigelser er som tidligere nevnt klubbenes hovedprioritet. I Dagbladet var det i tillegg brudd mellom klubbene og ledelsen, og tilpasning av lokalavtalen til tariffavtalen, samt fjerning av en ferieuke uten at fagforeningene gikk med på dette.

### **5.4 Sammendrag**

Alle mediebedriftene har blitt rammet av omveltningene i mediebransjen, både de langsiktige strukturelle og teknologiske endringene samt finanskrisens inntog i 2008. Bedriftene er imidlertid rammet svært ulikt, noe som blant annet kan føres tilbake til de ulike

---

<sup>82</sup> Det kan være greit å notere at i etterkant av intervjuene har det kommet oppsigelser i flere av bedriftene, mens det i andre bedrifter fortsatt blir operert med sluttpakkeløsningen, det har i all hovedsak fortsatt vært fokus på å forsøke å få til nedbemanningen med frivillige virkemidler.

forretningsmodellene og om de har hovedvekten av inntekter fra reklame/annonser eller fra brukerbetaling. Stavanger Aftenblad, Aftenposten, Bergens Tidende og Dagens Næringsliv opplevde en sterk nedgang i annonseinntekter (særlig rubrikkannonsering) i forbindelse med finanskrisen, og dette var den viktigste triggeren bak nedbemanningsrundene. For VG og Dagbladet var det derimot langsiktige endringer i mediekonsum (konkurransen fra nettaviser og et sterkt synkende opplag) som var den viktigste triggeren bak nedbemanningen. TV2 ble også påvirket av utsiktene til et mer usikkert reklamemarked, og i likhet med NRK så TV2 også at digitaliseringen av bakkenettet innebar en hardere konkurranse om publikums oppmerksomhet.

Det er likevel verdt å merke seg at selv om det var ulike triggere for nedbemanning i de ulike bedriftene, var det liten forskjell i måten bedriftene håndterte situasjonene på. Det var langt på vei de samme virkemidlene som ble benyttet. Bedriftene benyttet sluttpakker, AFP med gavepensjon (unntatt TV2), studiepermisjon/ utvidet omsorgspermisjon og outplacement-ordninger i form av rådgivning for AFP og sluttpakkekandidater. Det var også lite bruk av eksterne konsulenter til å styre prosessen, dette med unntak av TV2. Det var altså en større forskjell i måten de ble rammet på enn hvilke svar de kom opp med.

Fagforeningene hadde (i varierende grad) påvirkning på *måten* nedbemanningene ble gjennomført på (virkemidler og prosess), men liten påvirkning på selve *hovedbeslutningen* om kostnadskutt og nedbemanning.

## 6. Sentrale utfordringer ved nedbemanning

I forrige kapittel så vi eksempler på nedbemanning i åtte ulike bedrifter. Vi vil nå gå videre ved å se på utvalgte aspekter ved nedbemanningen. Formålet med dette kapittelet er å drøfte ulike mønstre og tendenser som trer frem i nedbemanningsprosessene i mediebedriftene, spesielt i forhold til prosessene i etterkant av beslutningen om nedbemanning, dvs. i iverksettingsfasen. Nedbemanning innebærer spenninger mellom ulike hensyn, dilemmaer, usikkerhet og utfordringer for ledelsen og de ansatte.

Vi har valgt å se nærmere på fire undertema. I kapittelets første del, 6.1, skal vi behandle **virkemiddelbruk**. Satt inn i et større perspektiv; hvilke institusjonelle endringer medfører sluttpakkepraksisen i det norske arbeidslivet? Hvor utbredt er sluttpakker, hvordan ble de utformet og hvor hensiktsmessig er sluttpakkebruk for hhv arbeidsgivere og arbeidstakere? Vi vil også studere bruk av AFP og andre virkemidler som ledelsen har benyttet i de bedriftene vi har studert. Det er lite forskning som omhandler utformingen og bruken av sluttpakker, noe som gjør det relevant å se nærmere på akkurat dette temaet.

I 6.2 vil vi se nærmere på sammenhengen mellom **nedbemanning og omorganisering**, som begge har som formål å effektivisere organisasjonen. Nedbemanning innebærer at det er færre personer for å gjøre samme jobb, noe som vil være en sannsynlig situasjon med mindre man legger ned funksjoner og/eller avdelinger. I mange tilfeller må man derfor **”tette hull”** i etterkant av nedbemanning, slik at alle sentrale arbeidsoppgaver fortsatt blir gjennomført. Endring i organiseringen av arbeidet kan også skje i forkant av nedbemanningen, f.eks. ved at man **skisserer opp en ny organisasjonsstruktur** (eks ny mellomlederstruktur) og deretter tilpasser bemanningen til denne ved å redusere ”overflødig” arbeidskraft. Vi vil se på sammenhengen mellom nedbemanning og omorganisering, både når omorganiseringen blir planlagt i forkant og når den kommer i etterkant av nedbemanningen. Deretter vil vi se på hvordan effektiviseringen av desken i aviser blir påvirket av filmsatsparagrafen og teknologiske muligheter. Til slutt vil vi vise til hvordan ”rasjonaliseringshypotesen” ligger som en grunnleggende antakelse bak alle disse strategiene

I 6.3 vil **fagforeningenes rolle** bli diskutert. Fagforeningene har vært inne i drøftinger om hvordan nedbemanningen skulle foregå. Vi ser på hvilke ulike roller fagforeningene kan ta på seg i slike nedbemanningsprosesser og på mulighetene for innflytelse og medbestemmelse. Vi ser blant annet på hvordan fagforeningene kan være bærere av institusjonaliserte normer som i større grad en lovverket styrer handlingsmønstre ved nedbemanning.

## **6.1 Analyse av virkemiddelbruken**

Når vi snakker om virkemidler refererer vi her til de ulike ”verktøyene” eller ordningene en bedrift tar i bruk for å oppnå et forhåndsoppsatt mål, for eksempel nedbemanning. Det er en tydelig tendens til at mediebedriftene foretrakk virkemidler som i stor grad var basert på frivillighet, spesielt sluttpakker og AFP med gavepensjon. Dette kan man se både ved hvilke ordninger som faktisk ble brukt, og ved å se på hvilke ordninger som lå på bordet ved de første drøftingene mellom klubbene og ledelsen. I de fleste tilfellene var det ved starten av drøftingene et mål for både ledelsen og de tillitsvalgte at det skulle nedbemannes ved hjelp av frivillige ordninger.

Sluttpakker er ikke regulert av arbeidsmiljøloven, men har vokst frem som et mye brukt alternativ for norske bedrifter med god egenkapital. Det gjelder spesielt de største bedriftene, og de som er ”rausest” med sluttpakker er oljenæringen, fulgt av mediebedriftene og industribedrifter som Hydro og Norske Skog.<sup>83</sup> Ifølge Norsk Tjenestemannslag brukes sluttpakker for å oppnå frivillig fratreden og dermed unngå oppsigelser og etterfølgende tvister. De hevder at sluttpakkeordningen gir mindre uro, prosessen går raskere og at tvisterisikoen blir redusert, noe som medfører en økt økonomisk og personalmessig forutsigbarhet for arbeidsgiveren (Norsk Tjenestemannslag 2003:4).

### **6.1.1 Fremvekst og institusjonalisering av sluttpakker**

Sluttpakkordningen har vokst frem **på siden av det juridiske lovverket**, og er ikke regulert av arbeidsmiljøloven. I de undersøkte mediebedriftene uttrykker flere informanter at det er en forventning om frivillige ordninger, og utsagn både fra tillitsvalgte og ledere tyder på at bruk av frivillige ordninger, som sluttpakker, har blitt institusjonalisert, legitimert og tatt for gitt som den beste måten å nedbemanne på innenfor dette institusjonelle feltet: *”Det er jo ikke noen i vår bransje som har sagt opp folk før, i hvert fall ikke den typen mediehus som vi er. Så det er veldig høy terskel på det, vi driver ikke og permitterer folk og sier ikke opp. Vi prøver alt før vi kommer dit.”* (informant fra Bergens Tidende).

Overgangen fra masseoppsigelser til sluttpakketilbud kan ses på som en **overgang fra lovregulert nedbemanning til normstyrt nedbemanning**. Med dette menes at nedbemanningen fortsatt må foregå innenfor det juridiske rammeverket, men at den følger ordninger som bygger på institusjonalisert praksis heller en lovreguleringer. Den

---

<sup>83</sup> BT.no “Svir av 16 milliarder i året på sluttpakker”, 27.12.2008, <http://www.bt.no/na24/article680769.ece>.

institusjonaliserte praksisen går lenger enn det lovverket foreskriver i forhold til økonomisk kompensasjon til arbeidstaker, men samtidig innebærer den at arbeidsgiver fritas fra sine lovpålagte plikter.

Når sluttpakker kom til Norge på 1980-tallet representerte den ifølge Karlsen og Nybø (2007) en **innovativ praksis** og fikk gjennomslag fordi den blir sett på som en attraktiv løsning både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette finner støtte også i datamaterialet som ligger til grunn i vår undersøkelse. I tillegg til at ledelsen og de tillitsvalgte langt på vei ønsket sluttpakker velkommen, viser spørreundersøkelser blant de ansatte i to av casebedriftene at de ansatte langt på vei så på sluttpakker som det beste virkemiddelet, gitt at nedbemanning var uunngåelig (interne spørreundersøkelser).

I all hovedsak har det blitt fremforhandlet kollektive avtaler, der klubbene har hatt en sterk og tydelig rolle, og der det har vært liten grad av individuelle særordninger. Sluttpakkene ble fremforhandlet på *bedriftsnivå* og representerer i så måte en overføring av beslutningsmakt fra et sentralisert trepartssamarbeid til en mer **desentralisert bilateral forhandling** på bedriftsnivå mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. En slik desentralisering av nedbemanningsforhandlingene er en utviklingstendens også hvis man ser i europeisk kontekst (Kauppinen og Meixner 2005).

Sluttpakker innebærer også en **overgang fra kollektive avtaler til individuelle avtaler**. For tredve år siden var det mer vanlig med masseoppsigelser via bestemte kriterier, som ansiennitet, mens i dag blir det i økende grad forventet at nedbemanningen skal skje ved hjelp av sluttpakker. Ved masseoppsigelser benyttes bestemte kriterier for nedbemanning av kollektivet, der fagforeningene forhandler for å få ansiennitet som gjeldende kriterium. Ved sluttpakker går man derimot fra kollektive forhandlinger til individuelle beslutninger. De tillitsvalgte fremforhandler sluttpakketilbud, og i neste fase er det hvert enkelt individ som velger om han/hun ønsker å bli kjøpt fri fra arbeidskontrakten og frita arbeidsgiver for pliktene.

Det kan sies at det har vært et **sterkt partssamarbeid** heller enn individuelle kamper om rettigheter.<sup>84</sup> Som tidligere nevnt, hevder Karlsen og Nybø (2007) at sluttpakkene i det norske arbeidslivet representerer en overgang fra et sentralisert trepartssamarbeid til bilaterale

---

<sup>84</sup> I enkelte saker som ligger i gråsonen har det imidlertid blitt appellert til gjeldende lover og regler, og i enkelte saker har ansatte vurdert å gå til rettssak. Men i hovedsak har rettssakene vært fraværende, spesielt pga sluttpakkenes frivillighet.

forhandlinger på bedriftsnivå, og at de to ordningene eksisterer side om side. I mediebedriftene var det nettopp de bilaterale forhandlingene på bedriftsnivå som avgjorde virkemidlene og ikke lovverket eller sentralt fremforhandlede avtaler. Videre kan vi se et utslag av desentralisering av forhandlinger i mediebransjen ved at det eksisterer flere lokalt fremforhandlede avtaler som til dels avviker fra tariffavtalene. Disse ble satt under press i avisene ved nedbemanningsrundene, et eksempel er i Dagbladet, der lokalavtalen ble sagt opp av ledelsen og tilpasset til tariffavtalen. *”Vi [har] synkronisert og tatt vekk mange lokale avtaler og goder. (...) Folk har fått mindre ferie, nye overtidssatser, mindre innkjøp, mindre reising, vi har prøvd å tilpasse de lokale avtalene til en mer generelt gjeldende regelverk, fordi Dagbladet historisk sett har hatt veldig gode avtaler, så vi har nedskalert rett og slett.”* (informant fra Dagbladet)

### **6.1.2 Ulike virkemidler**

Samtlige bedrifter benyttet seg av sluttpakketilbud i de nedbemanningsrundene vi har valgt å se på. Sluttpakker er bare et av mange mulige virkemidler, og sluttpakkene kan utformes og benyttes på ulike måter. Pakketilbudet kan styres mot utvalgte personer/ miljøer, innholdet varierer i størrelse og i forhold til kriterier, i tillegg vil sluttpakker være ”aktive” eller ”passive” sett i forhold til om de innebærer hjelp til kompetanseheving og andre tiltak for å komme over i en ny jobb.

Det kan være greit å se på en enkel oversikt over stadiene i planleggingen og utformingen av nedbemanningsvirkemidlenes, samt en forsøksvis kategorisering av disse. Første steg i en nedbemanningsprosess er den overordnede beslutningen om nedbemanning, som som regel bunner i et ønske om å kutte kostnader i personalbudsjettet, som utgjør en stor del av kostnadene for kunnskapsbedrifter.

### ***Outplacement***

Gitt at man har bestemt seg for at nedbemanning skal finne sted, vil det være ulike måter å avslutte et arbeidsforhold på, arbeidsgiver kan litt forenklet velge mellom ”frivillige tiltak” og ”ikke-frivillige tiltak”. Frivillige tiltak er gjennomgående fagforeningenes ønske og ofte også ledelsens ønske. Ikke-frivillige tiltak er virkemidler som ledelsen ønsker å bruke hvis de ønsker å styre nedbemanningen i større grad, eller for eksempel at de ikke har de finansielle ressursene til å tilby sluttpakker. ”Frivillige tiltak” er en paraplybetegnelse for mange ulike tiltak, der valgfriheten til de enkelte arbeidstakere står i sentrum og de to viktigste virkemidlene er sluttpakker og AFP med gavepensjon. Sluttpakkene kan være

generelle/styrte, variere i innhold/størrelse og variere i forhold hvor ”aktive” eller passive de er, dvs. om de inneholder elementer for å få folk over i ny jobb. De såkalt passive sluttprogrammene går ut på at man får utbetalt et beløp tilsvarende et visst antall månedslønner, og innebærer ikke nødvendigvis øremerkede midler til karrierehjelp. Noen av bedriftene tilbyr karriererådgivning i form av outplacement, eksterne konsulenter som bidrar til CV-hjelp, kompetansebevisstgjøring og lignende.

De ”aktive” sluttprogrammene innebærer at en viss sum er satt av til kompetanseheving og andre tiltak som kan være til hjelp i jobbsøkingen. For eksempel kan en person som ønsker å ta buss-sertifikat få midler til dette. Flere aviser brukte slike virkemidler, de satte for eksempel av en viss sum per ansatt for å lette overgangen til en ny jobb:

*”AS3 eller tilsvarende er et annet virkemiddel enn sluttprogram for de som fortsatt skal være i jobb, men hvis noen for eksempel ønsker truckførerkurs eller buss-sertifikat, eller noe annet innen for rammen, kan vi også bidra til det. Vi har satt av i snitt ca.42000 pr ansatt, eksklusivt AFP, til den typen aktivitet.”* (informant fra Dagbladet)

Det har blitt iverksatt flere tiltak, men siden sluttprogram og AFP var såpass fremtredende virkemidler, har de fått mest plass i denne analysen. Ved spørsmål om andre virkemidler henviste ofte informantene til dem som ”små” tiltak som ble gjennomført i tillegg til de store og viktige. Et illustrerende sitat kan vi se når en informant fra Aftenposten ble spurt om bruk av andre virkemidler som f.eks. studiepermisjon og omsorgspermisjon: *”Det blir litt smalt i den store sammenhengen, det kan være greit i en avdeling, kanskje. Men som et sånt regime som man gjennomfører så er det mer kuriøsiteter. Vi må jo sette inn tiltak som får vesentlig effekt i forhold til kostnadsbildet. Men vi er åpne for.. rasjonelle da... studier, det passer fint her... det hadde vært greit.”*

Det kan likevel være hensiktsmessig å ta en rask gjennomgang av andre tiltak og virkemidler, for å få en bredere forståelse for spekteret av virkemidler som ble benyttet ved nedbemanningsprosessene.

### **Naturlig avgang og mindre vikarbruk**

I en bedrift vil det alltid være en viss gjennomstrømning og naturlig avgang ved at personer får andre jobbtilbud eller av andre grunner velger å slutte. I enkelte bedrifter har man brukt dette som en slags proaktiv nedbemanning, ved at ubesatte hjemler ikke ble besatt, men at det ble rekruttert internt, endret på arbeidsprosesser, eller endret ansvarsområder. Et eksempel på



dette var VG som i 2008 bestemte seg for å kutte de ubesatte hjemlene: *"Noen av tiltakene var rene kutt. Ledige hjemler etter at noen hadde sluttet ble ikke besatt."* (representant for VG).

TV2 benyttet seg også av dette ved sin nedbemanningsrunde. De skulle kutte 72 årsverk, men en del av dette ble gjennomført ved ikke å reansette: *"Av disse lå jo det en del ubesatte stillinger i budsjettet, som vi selvfølgelig tok. Vi hadde masse frilansere, vi hadde masse kontrakter, vikarer som gikk ut."* (Informant for TV2).

Som sitatet fra representanten i TV2 illustrerer, ble ulike typer midlertidig arbeidskraft sterkt kuttet ned på. Dette inkluderer vikarer, frilansere, stringere, korrespondenter og personer med tidsbasert kontrakt. Vikarbruk er relativt utbredt i mediebransjen: *"Vi bruker jo veldig mye penger på eksterne vikarer, og leier inn vikarer til kundesenter, distribusjon og overalt, og ikke minst i redaksjonen."* (informant fra BT).

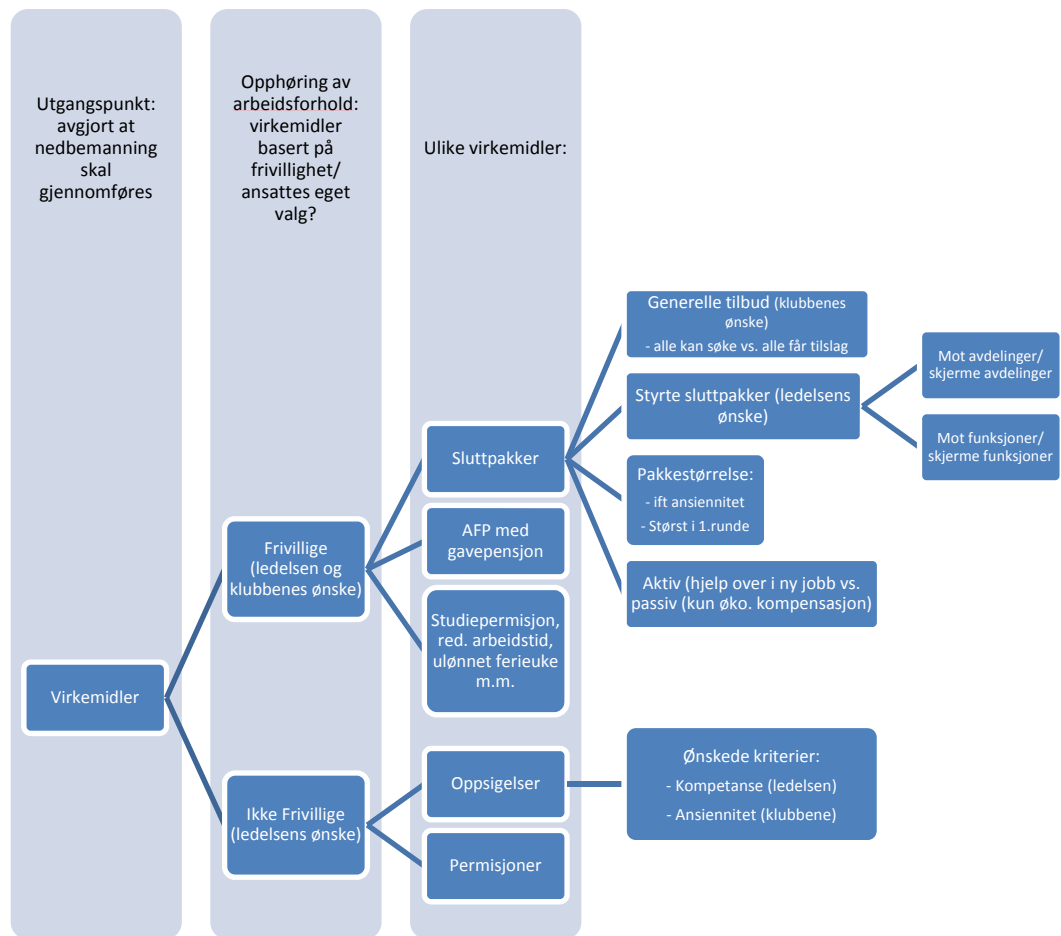
De midlertidig ansatte stiller ofte dårligere i en nedbemanningssituasjon enn de som er fast ansatt. Når de midlertidig ansatte blir omtalt, blir det ofte understreket at man må begrense omfanget. En leder for en stor mediebedrift ordla seg slik: *"Vi har hatt en opprydning i midlertidige og vikarer"*.

### **Permisjon**

Permisjon innebærer ofte en tanke om at krisen er midlertidig og at man derfor ønsker å ha personen tilbake når tidene blir bedre. En informant fra Stavanger Aftenblad vurderte situasjonen slik at permisjon ikke var riktig for dem: *"Nei, vi har så vidt snakket om det, men det er lite aktuelt. Fordi det er en permanent nedgang i inntektene, og da nytter det ikke med permisjon, det kan du bare ha hvis du tror det skal opp igjen, og det tror vi ikke. Og da synes jeg permisjon bare er å drøye ytterligere oppsigelser og nedbemanninger ut i tid, og det tror jeg er uheldig. Det er bedre å ta det strukturelle med en gang."* Informanten fra Dagbladet beskriver deres posisjon slik: *"I prinsippet har vi ikke brukt permisjon som noe sann.. det mener vi er bare å forlenge smerten."* I Aftenposten gikk de derimot inn for to uker uten lønn etter drøftinger mellom ledelsen og klubbene: *"Vi har jobbet mye med vilkårsiden i samråd med de ansatte, og de har vært med på en dugnad, hvor vi nå tar ut.. det går på lønnsfrys, det går på permisjon uten lønn, det går på en del sanne ting."* Som sitatene illustrerer er den tradisjonelle permisjonens midlertidige karakter fremholdt som grunnen til at mange ikke vil benytte seg av denne. Aftenposten skiller seg noe ut her, ved at de ansatte har gått med på to ukers ulønnet permisjon.

Andre former enn tradisjonell permisjon, er forlengelse av fødselspermisjon og studiepermisjon med en prosentandel lønn (i noen tilfeller ulønnet, i andre tilfeller 20 %). Studiepermisjon ble tilbudt av flere av bedriftene, men svært få har tatt i mot dette tilbudet. Utvidet fødselspermisjon er også blitt tilbudt av flere av bedriftene. Ingen av disse tilbudene er spesielt sentrale i nedbemanningsprosessen.

På den ene siden har vi altså sluttpakker, AFP og andre frivillige ordninger, mens vi på den andre siden har oppsigelser og permisjon som vil være eksempler på ikke-frivillige virkemidler. Dette mangfoldet av virkemidler kan illustreres ved hjelp av følgende modell:



**Figur 10, "Oversikt over relevante virkemidler"**

Studiepermisjon, redusert arbeidstid, ulønnet ferieuke, permisjon m.m. kan være frivillige tiltak og bli fremsatt som tilbud til de ansatte, men flere av disse tiltakene kan også bli bestemt og styrt av ledelsen, og dermed klassifiseres som ikke-frivillige tiltak. Oppsigelser er regnet som et ikke-frivillig tiltak i den forstand at det er ledelsen som bestemmer hvem som skal gå og ikke. Det må imidlertid ligge saklige kriterier til grunn, men det er kollektiv fastsettelse av kriterier, der ledelsen, som regel etter drøftinger med fagforeningene, fastsetter

kriterier for utvelgelse av personer til masseoppsigelse. Stilt ovenfor oppsigelser vil fagforeningenes rolle være noe endret, ved at det ikke lenger er snakk om størrelsen på sluttprogrammene og grad av styring, men at man går inn på en diskusjon om hvilke kriterier som skal legges til grunn for oppsigelsene. I Norge har det vært en tradisjon å bruke ansiennitetsprinsippet, dvs. "sist inn først ut", men hvilke kriterier som ligger til grunn ved masseoppsigelser varierer mye fra land til land (Engelstad 1998;1997). I arbeidsmiljøloven er masseoppsigelser regulert, og ledelsen må bruke "saklige kriterier", noe som innebærer rom for å benytte andre saklige kriterier, som kompetanse, i stedet for ansiennitet. Ledelsen vil gjerne ønske å benytte kompetansekriterier fremfor ansiennitetskriterier for å beholde kjernekompetansen og konkurransefortrinn.

Ved diskusjoner om mulige oppsigelser i fremtiden, sier representantene for klubbene gjennomgående at de ønsker ansiennitet som utvelgelseskriterium. Representantene for toppledelsen ønsker gjennomgående andre kriterier enn det. En redaktør viser til følgende ønskede kriterier: *"Kompetanse, erfaring, fleksibilitet, egnethet i forhold til å gjøre flere oppgaver, sosiale forhold, forsørgerbyrde. Ansiennitet kommer ganske langt ned på listen."* Dette varierer imidlertid, for en annen redaktør legger større vekt på ansiennitet: *"Vi må vektlegge ansiennitet, og vi må vektlegge kompetanse og få dette til å balanseres godt"*. Oppsigelser har blitt brukt i svært liten grad i mediebransjen. Fagforeningene, eller klubbene som de gjerne kalles, er tydelige på at det er viktig å kjempe mot oppsigelser. *"Kampen mot oppsigelser er prioritet én"*, sier en representant for en fagforening. En annen fagforeningsrepresentant viser til at oppsigelser er noe man knapt ikke snakker om: *"Vi bruker ikke det ordet. Det er et ord som det nesten er bot for å bruke."*

### **Omlægging av skift**

Et annet kostnadsbesparende virkemiddel er omlægging av skift fra kveld/natt til dag. Ettersom papiravisene i stor grad er utkonkurrert av nettets mulighet til å servere ferske nyheter, så er ikke nødvendigheten like stor for bemanning på kveldstid.

Aftenposten har produsert to aviser (Aftenposten og Aften) og har foretatt justeringer på skifttidene i forbindelse med nedbemanningen: *"Aftennummeret har i uminnelige tider blitt produsert om morgenen med veldig gode tillegg for de som er her klokken fem om morgenen. Det er lagt om slik at den nå produseres på dagtid dagen før den publiseres. Der tapte mange enkeltmennesker 40-50 000 kroner i året. Vi har også gjort en del med produksjonen av morgenavisen... vi prøver å legge mer og mer over til dagproduksjon. Men det er klart at den*

*skal være ferskvare, så det må sitte mennesker her til nærmere midnatt, men mer og mer av sidene lages på dagtid.*” (Representant for klubbene i Aftenposten)

Derfor har mange lagt om på skifttidene slik at man jobber mer på dagen, og også trykkeritiden har blitt framskyndet noe. En representant fra VG viser til endringen over tid: *”Når jeg begynte å jobbe her i avisen gikk vi i trykken klokken sju om morgenen og ni på formiddagen. For tredve år siden. Og det var arbeid gjennom natten. Men nå er jo dette... trykkesidene er forskjøvet vesentlig frem og skiftplanene ble lagt om.”*

### **6.1.3 Styring av sluttpakker**

Sluttpakker kan variere på mange dimensjoner, ”styring” av sluttpakker henviser til hvor mange som får tilbud om å ta sluttpakker. Det er mulig å styre sluttpakkene mot miljøer, avdelinger, funksjoner eller individer. Formålet er å fjerne stillinger der man har overkapasitet og beholde arbeidskraft og kompetanse der den trengs. *”Det blir drept for oss hvis vi blir tappet for kompetanse”* (informant fra BT)

En annen metode er at man ”verner” bestemte miljøer, avdelinger eller funksjoner. Det som ”vernes” blir ofte karakterisert som bedriftens ”kjernekompetanse”, selv om dette begrepet defineres noe ulikt fra bedrift til bedrift, her illustrert av en informant fra Dagbladet: *”De skrivende journalistene ble skjermet, og de som selger annonser, det vi kalte den innerste kjernevirksomheten, de fikk ikke tilbud om sluttpakker.”* Gjennomgående er det en uttalt målsetting blant lederne at man må effektivisere ved å kutte ned på støttefunksjonene i organisasjonen, og verne kjernen: *”Vi hadde jo som intensjon å verne om innholdsproduksjonen som vi mener er kjernen, og prøve å motivere i størst mulig grad støttefunksjonene til å ta det tilbudet for å bli kvitt masse sånne nice-to-haves i organisasjonen, men ikke akkurat need-to-haves.”*(informant fra VG)

Når alle i en bedrift får tilbud om å søke sluttpakker blir det kalt å benytte ”generelle sluttpakker”. Disse generelle sluttpakketilbudene betyr imidlertid ikke at alle får innvilget søknaden. I noen bedrifter forbeholder ledelsen seg til retten å avslå søknader om sluttpakker. Et mye brukt kriterium er at de kan avslå søknader fra personer med nøkkelkompetanse, eller personer som må erstattes eksternt hvis de får sluttpakke. Dette vil nemlig føre til en dobbeltkostnad for bedriften der de både må betale ut sluttpakke til den som slutter parallelt med lønn til den nyansatte. Generelle sluttpakketilbud har i de studerte bedriftene blitt benyttet spesielt i de første rundene.

Forhandlingene om typen sluttpakker bar til dels preg av at fagforeningene og ledelsen til dels hadde fokus på ulike hensyn. Fagforeningene ønsket minst mulig styring for å oppnå frivillig avgang, mens ledelsen ønsket å beholde kompetanse ved å benytte mest mulig styring og mulighet til å avslå søknader fra særlig kompetente personer.

Fagforeningene (klubbene) ønsker sluttpakker som tar mest mulig hensyn til de ansatte, dvs. at sluttpakkene oppleves som *frivillige*, rettferdige og rause. Dette følger av klubbenes rolle, som jo er å ivareta arbeidstakernes interesser. Klubbene ønsket at pakkene var bygd opp etter ansiennitet og at de var minst mulig styrt, spesielt at de ikke var styrt mot individer og/eller funksjoner. Frivilligheten skulle være reell: *"Det måtte gå til alle og den andre forutsetningen var at ingen skulle få beskjed på forhånd om at "du får ikke, du får avslag", eller bli oppmuntret til å søke. Det skulle være en reell frivillighet."* (informant fra Dagens Næringsliv)

Fra ledelsens synspunkt kunne det imidlertid være uheldig med generelle sluttpakker, ettersom de som tok sluttpakkene kunne være de som var mest kompetente og som visste at de raskt kunne få seg ny jobb. Også flere tillitsvalgte viser til en slik utfordring: *"Det er jo et dilemma, selvfølgelig, at forhandler du opp gode sluttpakker så forsvinner flinke folk. Erfaringen er nok slik etter tre nedbemanningsrunder på ett år: De som frykter at de vil ha vanskelig for å få ny jobb, vil vegre seg mest og lengst mot å ta en sluttpakke. Samtidig har vi tillitsvalgte en forpliktelse til å sørge for at de som forsvinner får den beste økonomiske raketten med seg ut av bedriften."* (representant for klubbene i Stavanger Aftenblad). Ledelsen ønsker å beholde de meste kompetente personene, og styring av sluttpakker og mulighet til å avslå en søknad blir dermed ønskede midler for å oppnå dette.

Sluttpakkene endte opp med å bli generelle tilbud, med unntak av Dagbladet og TV2 der sluttpakketilbudene i økt grad var styrt. I de andre bedriftene ble det økt styring av sluttpakker ved nye nedbemanningsrunder.

#### **6.1.4 Innholdet til sluttpakkene**

Størrelsen på sluttpakkene varierer etter bestemte kriterier, som regel ansiennitet. Pakkene er som regel på fra et halvt års lønn til tre års lønn. Måtene pakkene er bygd opp på varierer fra bedrift til bedrift, og samme ansiennitet kan gi helt ulik størrelse på sluttpakken alt etter som hvilken bedrift du jobber i og hvilken sluttpakkerunde du tar del i.

Innholdet i pakkene påvirker hvor attraktivt tilbudet er, ettersom en sluttpakke vil kunne fungere som en økonomisk buffer ved langtidsløstid. Den økonomiske gevinsten ved å ta

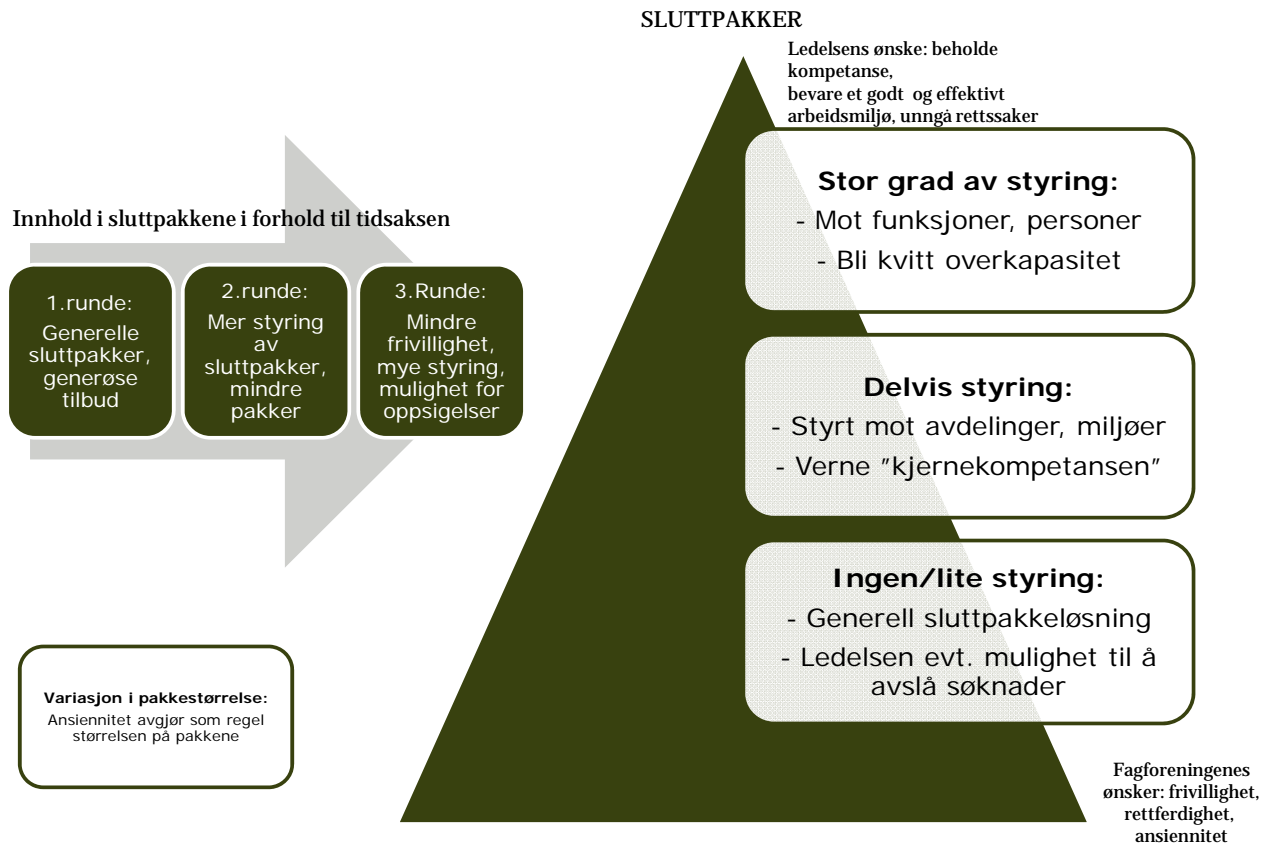
sluttpakke vurderes i forhold til omsetteligheten til arbeidskraften til den enkelte og utviklingen på arbeidsmarkedet. VG fikk mer respons på sluttpakketilbudene, antakelig fordi arbeidsmarkedet var ganske godt i 2006, samtidig som sluttpakkene ble sett på som ganske gode. Arbeidsmarkedet i 2008-2009 var mye dårligere, noe som gjør at arbeidstakerne ikke hadde incentiv til å ta pakkene.

Det var en tendens til økt styring av sluttpakkene fra runde til runde, samt at sluttpakkene ble mindre. I de fleste bedriftene var det flere nedbemanningsrunder, og spesielt hvis ikke mange nok søkte om sluttpakke i første runde, ble det igangsatt en ny runde, gjerne med mindre pakker: *"[Sluttpakker] er jo et virkemiddel for å motivere folk til frivillig avgang. Så er det vel en realitet at etter hvert når krisene har økt, så har sluttpakketilbudene som har kommet blitt dårligere og dårligere. De beste kommer først. Nå er det vel begrenset hvor mye bedriftene legger i pakkene. Det tetter seg. Da blir vel motivasjonsfaktoren også mindre og mindre. Det er vel en sammenheng mellom "what's in it for me" og et samarbeid."* (intervju med leder)

For hver runde ble sluttpakkene mer styrt, og det ble også vurdert å gå til oppsigelser. Fokuset i mediebransjen var tradisjonelt sett de frivillige ordningene, selv om oppsigelser ble sett på som mer aktuelt i de senere rundene. En leder for en mediebedrift beskriver overgangen fra styrte sluttpakker til oppsigelsesrunder slik: *"I fjor var det [styrte sluttpakker], i år er det ikke det. I år gir vi ikke tradisjonelle sluttpakker. Nå er det det vanlige som næringslivet ellers behandler folk."*

Sluttpakkene fikk altså mindre innhold og ble mer styrt fra runde til runde. I tillegg hadde ledelsen og klubbene ulike preferanser i forhold til styring og innholdet i sluttpakkene. Balansegangen mellom klubbens ønsker og ledelsens ønsker ved utforming av sluttpakker kan oppsummeres i følgende modell:

## Utforming av sluttpakker:



**Figur 11, "Utforming av sluttpakker"**

Denne modellen viser til sentrale stridstemaer og balansegegarer ved valg av virkemidler, der ledelsens preferanser er skissert på toppen av pyramiden og de ansattes preferanser (slik de blir representert av tillitsvalgte) er skissert opp på bunnen av pyramiden. Det finnes mange mellomposisjoner, og modellen gir et noe forenklet bilde av dette. De tre rundene på venstre side angir et typisk handlingsforløp når nedbemanningen går gjennom flere runder. Denne modellen er basert på de mønstrene som er trukket ut av datamaterialet i undersøkelsen av de åtte mediebedrifter og den kan ikke anses som representativ for det norske arbeidslivet, men som et uttrykk for hvilke normer og regler som er gjeldende innen det institusjonelle feltet mediebedriftene opererer innenfor. Modellen kan likevel ha en viss overføringsverdi til nedbemanningsprosesser i andre bedrifter som har samme hovedtrekk og som opererer under samme betingelser. Dette innebærer bedrifter som har mange ansatte, som tradisjonelt sett hatt god egenkapital, sterke fagforeninger og kultur og tradisjon for frivillige ordninger.

### 6.1.5 Sluttpakker – hensiktsmessig virkemiddel?

Selv om sluttpakker i de undersøkte nedbemanningsprosessene har vært det foretrukne virkemiddelet, betyr ikke dette at det er utelukkende positive effekter knyttet til dette. Fra de ansattes perspektiv vil det være en avveining mellom ulike faktorer. På den ene siden vil sluttpakker innebære ekstra inntekt, men på den andre siden må det tas høyde for at man mister jobbsikkerheten og fritar arbeidsgiver fra alle plikter. Det vil være avveiningen mellom flere forhold som avgjør om det å ta sluttpakke er en god avgjørelse. Karlsen og Nybø (2007) påpeker at om det lønner seg å godta sluttpakke og miste jobbsikkerheten vil være avhengig av situasjonen på arbeidsmarkedet, og hvor attraktiv kompetansen til den enkelte vil være for nye arbeidsgivere. Påvirkningsfaktorer her vil først og fremst kunne være alder, fleksibilitet og kompetanse. De ulike yrkesgruppene vil ha ulike kår i arbeidsmarkedet, for eksempel vil typografer i mindre grad enn journalister ha mulighet til å finne seg en relevant og god jobb med tilsvarende betingelser: *”Problemet er vel mer at typografene har et mye vanskeligere arbeidsmarked utenfor avisene enn det journalistene har. Så det er mindre attraktivt for dem og mindre realistisk for dem å få en tilsvarende jobb et annet sted. Mens en VG-journalist har tradisjonelt hatt en høy markedsverdi, så det har vært lettere å flytte på seg enn det er for typografene.”* (Informant fra VG)

Typografene har en kompetanse som er spesialisert og mindre omsettelig i dagens arbeidsmarked. Interne undersøkelser i to av bedriftene viser samme tendens, ettersom kun 2 % av grafikerne var enige i at det ville være lett å finne seg tilsvarende arbeid utenfor avisen. I den andre avisen var det 2,8 % av typografene som mente det ville gå greit å finne ny jobb (interne dokumenter). En slik oppfatning av egen kompetanses (manglende) attraktivitet på arbeidsmarkedet kunne få utslag i færre søknader fra typografene. Flere informanter påpeker at det var få typografer som tok sluttpakker: *”Det viste seg i praksis umulig å få ut overskuddet av typografer, som jo var en gruppe som hadde høy gjennomsnittsalder og lang ansiennitet i huset.”* De ulike yrkesgruppene har ulik kompetanse og omsettelighet i arbeidsmarkedet, og i interne spørreundersøkelser påvises det tydelige forskjeller i de ulike yrkesgruppene syn på egen attraktivitet på arbeidsmarkedet (interne dokumenter). Konsekvensen vil kunne være at det blir en skjevhet i hvilke yrkesgrupper som ønsker å søke sluttpakke, sett i forhold til det generelle arbeidsmarkedet og individets kompetanse og alder.

I tillegg til de økonomiske avveiningene som hver arbeidstaker måtte foreta ved vurdering om søknad på sluttpakker, kan det tenkes at det vil være mange immaterielle sider ved arbeidsforholdet som kan være minst like viktige som de økonomiske (se f.eks. Midtsundstad



2002). Dette innebærer identifisering med bedriften, tilhørighet og stolthet av profesjonsutøvelsen, tilknytning til sine kolleger og arbeidsmiljøet, samt selvfølelse knyttet opp mot mestring av de nåværende arbeidsoppgaver.

I tillegg vil vurderingen av sluttpakke innebære en stor grad av usikkerhet for de enkelte, fordi selv om ordningene i prinsippet er frivillige, er det vanskelig å vite om det vil bli flere runder med dårligere pakker, eller om det bli oppsigelsesrunder. Selv om sluttpakker i utgangspunktet er sett på som et frivillig virkemiddel, kan det dermed ikke utelukkes at enkelte ansatte opplever ulike typer press for å søke om disse sluttpakkene. Vurderingen om å søke på sluttpakke vil bl.a. bli påvirket av hvordan en tror fremtiden vil se ut, blant annet spør de ansatte seg: ”vil det bli flere sluttpakkerunder, vil det gå til oppsigelser? Burde jeg søke nå med de vilkårene som er lagt frem?” De ansatte har ikke oversikt over de fremtidige hendelsene, og situasjonen vil ofte være preget av usikkerhet og tunge valg. En klubbleder beskriver klubbens rolle som samtalepartner slik: *”Det er først og fremst klubblederen som står fremst i møte med enkeltmennesker og det er jo sånn at det er jo stort sett det vi holder på med. Det er jo møte med enkeltpersoner som føler en usikkerhet: ”hva skal jeg velge?” ”hva blir situasjonen?” ”tror du jeg får bli?”(...) det er jo først og fremst de tillitsvalgte som må ta de tunge samtalene... fordi folk føler at de har et tett forhold til oss fra før”*

Ifølge to interne undersøkelser er det de i alderen 30-49 år, dvs. de som har det lettest i arbeidsmarkedet, som i størst grad ønsker å søke sluttpakke. Dessuten er det en tendens til at jo høyere utdanning man har, jo mer tilbøyelig er man til å søke sluttpakke (interne dokumenter). Det må tas høyde for at disse tendensene er hentet fra et par av bedriftene og ikke nødvendigvis er representative for alle, men utsagn fra informanter tyder på at alder, kompetanse og utdanning har vært sentrale faktorer som påvirket de enkeltes tilbøyelighet til å ta sluttpakker.

Sluttpakkeprosesser kan oppleves som spesielt usikre for de yngste, ettersom sluttpakkene er ansiennitetsbaserte. Pga lav ansiennitet, vil situasjonen for de yngste ofte forverre seg om ikke sluttpakkerunden gir ønsket resultat. En klubbleder forklarer prosessen slik: *”Alternativet er hele tiden oppsigelser og man vil finne andre løsninger enn rene oppsigelser. Og da kommer ansiennitet inn og da er det de unge som må ut.”* Det kan tenkes at presset for de unge derfor vil oppleves sterkere i de tilfeller der ledelsen antyder at det kan komme til oppsigelser hvis ikke nok personer søker om sluttpakker. De med lav ansiennitet kan for eksempel være redd for å bli oppsagt i en senere nedbemanningsrunde og være redd for at sjansen ”går fra dem”.

En klubbleder forklarer situasjonen for de unge: ” *Og så er det da gruppen med unge som har liten ansiennitet som føler at de må ta en sluttpakke. Hvis de velger å bli så er det som jeg sa tidligere – russisk rullett.*” De unges situasjon kan også ses i forhold til AFP-kandidatenes situasjon, som vi skal se nærmere på litt senere. De som er noen år unna AFP-alder vil også kunne ha et vanskelig arbeidsmarked pga høy alder, men til forskjell fra de yngste vil disse personene få en større sluttpakke ettersom de har opparbeidet seg ansiennitet i bedriften.

Hvis vi ser nedbemanninger i et litt større bilde, kan det hevdes at arbeidslivets bruk av nedbemanning svekker den opplevde jobbsikkerheten og at *kompetansen* til den enkelte blir viktigere. Noer (1993) hevder dette er en del av et større paradigmeskifte i arbeidslivet: ”*The only way you provide security for yourself is by making sure that your work experience is as up-to-date as possible so that if tomorrow happens, you are able to go out and get another job because you have skills people want. That’s the only way you have security. You aren’t going to get it from the company. It will never be that way again.*” (Noer 1993:15). Dette er spesielt relevant i forhold til sluttpakker, der den ansattes kompetanse og behov for jobbsikkerhet blir sentrale faktorer ved vurderingene. Noer (1993) argumenterer også for at det har skjedd en grunnleggende endring i antakelsene om de ansatte. Før ble de ansatte sett på som verdifulle eiendeler og mottoet var ”grow and cultivate”, men i forbindelse med nedbemanningene blir de ansatte oftere sett på som kostnader man ønsker å redusere, og han argumenterer for at det har skjedd en endring i retning av ”hire and cut” (Noer 1993:17). Ettersom vanskelige tider har ført til et sterkt fokus på økonomi og kostnadskutt i mediebedriftene, kan disse teoriene muligens ha en overføringsverdi. Det kan ikke utelukkes at nedbemanningsrundene kan føre til at en del medieansatte opplever en endring i betingelsene for jobbsikkerhet og den psykologiske avtalen mellom organisasjon og individ. Østbye og Kvalheim (2008) har skrevet en rapport som blant annet tar opp dette temaet, og tittelen er illustrerende for hvordan enkelte redaksjonelle ansatte kan oppfatte egen organisasjon i nedgangstider, rapportens tittel er nemlig ”I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost”.

### ***Hensiktsmessig for arbeidsgivere?***

For arbeidsgivere har også sluttpakker sine fordeler og ulemper. Hvis bedriften er i en sterk finansiell posisjon og institusjonelle aktører legitimerer og aksepterer sluttpakkeordningen, vil dette gjøre det mer attraktivt for arbeidsgiver å benytte en slik ordning. I mediebedriftene hadde fagforeningene en tydelig posisjon der de var positive til sluttpakker, såfremt frivilligheten var reel og det var gode tilbud. Et viktig poeng i den forbindelse kan være at en slik holdning fra fagforeningene vil kunne legitimere bruken av sluttpakker.

Som Karlsen og Nybø (2007) påpeker, vil sluttpakker være en måte å kjøpe seg fri fra arbeidsgiverens plikter, slippe rettssaker, samt redusere risikoen for store arbeidsmiljøkonflikter. I tråd med Falkum (2008) argumenterer vi for at sluttpakkebruk følger institusjonaliserte praksiser som går lenger i arbeidstakers favør enn det formelle regelverket tilbyr, i den forstand at de tilbyr frivillighet og økonomisk kompensasjon mot frivillig oppsigelse. På den annen side innebærer egenoppsigelsen at arbeidsgiver fritas fra sine plikter. Dette innebærer å frata arbeidstakere retten til å gå til rettssak og de mister fortrinnsretten til nye stillinger i virksomheten.<sup>85</sup> Dette gir en økt fleksibilitet og økt handlingsrom for arbeidsgivere. Sluttpakker kan lønne seg økonomisk, i de tilfeller der nedbemanningen ikke innebærer en vesentlig nedgang i produktiviteten og kvaliteten i produktet, og der bedriften samtidig ikke må rekruttere eksternt for å fylle disse stillingene. Sluttpakker er nemlig basert på grunnlønn, og pga store skift- og overtidstillegg i bransjen, samt sosiale kostnader, vil sluttpakkene innebære mindre kostnader enn regulær lønnsutbetaling.

*”Det lønner seg fordi sluttpakkene er basert på grunnlønn. Dette er et hus med veldig mye skifttillegg og overtid. Hvis du har en grunnlønn på 500 000 og så får du for eksempel to årslønninger i sluttpakke. Den har vi da spart inn på halvannet år, med sosiale kostnader og alt som er. [Vi tjener det inn på] tilleggene og sosiale kostnader, kontorplass, pc og lisenser... alt som følger med å ha den personen. Hvis vi nedbemanner mye kan vi jo leie ut en hel etasje, så det regnestykket er ganske komplekst. Det lønner seg veldig å sende folk ut med sluttpakker.”* (informant fra BT)

Ulempen med sluttpakker er at arbeidsgiver har liten eller ingen kontroll over hvem som velger å søke om sluttpakker. Det kan virke som om sluttpakker er mest attraktive for de mellom 30 og 49 år, de med en kompetanse som er lett omsettelig på arbeidsmarkedet og de som har høy utdanning (interne spørreundersøkelser og utsagn fra informanter). I mange tilfeller er det de mest kompetente, som har gode muligheter på arbeidsmarkedet, som velger å søke pakke: *”Det var ganske mange som søkte dem og fikk innvilget, og så er et bestandig sånn i sluttpakkeprosesser at vi skulle nok ønske at det var flere som søkte, så vi hadde flere å velge i. Så dilemmaet med sluttpakker er at det er veldig mange flinke som går ut av huset.”* (informant fra Dagbladet)

<sup>85</sup> [http://www.finansforbundet.no/Dine\\_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker\\_-\\_sporsmal\\_og\\_svar/](http://www.finansforbundet.no/Dine_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker_-_sporsmal_og_svar/)

Vi vil på linje med Cross og Traviglione (2004) argumentere for at sluttpakkebrukens ”suksess” for arbeidsgiver blant annet kan vurderes i forhold til om det er systematiske forskjeller blant dem søker sluttpakker. Spørsmål som kan stilles er hvor verdifulle sluttpakkesøkerne er for organisasjonen, både når det gjelder kompetanse, men også holdninger og bidrag i organisasjonen. *”If a downsize is not a success, the potential exists that those who were retrenched were the ”cream of the crop” but were faced with an exceptionally desirable redundancy package”* (Cross og Traviglione 2004)

Lederne forsøker å imøtegå dette ved å forbeholde seg retten til å nekte spesielt kompetente personer sluttpakke, men når en person har forberedt seg mentalt på å ta en sluttpakke, kan det tenkes at han/hun slutter frivillig i etterkant av sluttpakkeavslag. En representant for VG viser til nettopp dette dilemmaet: *”En av utfordringene ved å gå ut med et tilbud til alle, er at du setter i gang tankevirksomhet og følelser hos folk. Risikoen er at de som bestemmer seg for å søke, og så får nei, mentalt er så langt inne i sluttprosessen at de likevel velger å gå. Vi ble forberedt på at det kunne skje og det skjedde i kjølvannet av nedbemanningen i 2006.”*

For ledelsen vil det være mye usikkerhet hva angår konsekvensene av nedbemanning og om det lønner seg. Beslutningene om nedbemanning ble tatt på bakgrunn av analyse av utviklingen frem til nåtiden, en analyse av nåtiden og en prognose av fremtiden. Slike analyser innebærer et stort innslag av usikkerhet og tolkning. Det man vet er at akkurat disse personene kun vil bli betalt grunnlønn i x antall måneder, men det er usikkert hvordan det vil påvirke organisasjonen og produktet at disse personene forsvinner ut. Ubesvarte spørsmål vil ofte være: hvor mye taus kunnskap tar de med seg? Vil man klare å ”tette hullene” på en god måte? Blir det behov for å reansette en person i den stillingen senere, slik at det blir dobbelkostnad?

#### **6.1.6 AFP med gavepensjon**

En annen svært mye brukt ordning er Avtalefestet Pensjon (AFP). I forbindelse med nedbemanning brukte mange av mediebedriftene AFP som virkemiddel, og de tilbydde ekstra gavepensjon, slik at AFP utgjorde en høyere prosentandel av lønnen, gjerne oppimot 70 %. AFP har, med unntak av TV2, blitt tilbudt i stor utstrekning hos casebedriftene. En informant fra BT forklarer årsakene til utstrakt AFP-bruk slik: *”Vi har høy gjennomsnittsalder, mange ansatte i den alderen, og da har bedriften ment at man da kan gå ut med 70 % lønn og at det er en riktig og human måte å nedbemanne på.”*

I noen av bedriftene er AFP regnet som en sentral del av nedbemanningsprosessen, mens i andre bedriften er AFP-ordningen noe som foregår parallelt og uavhengig av den besluttede nedbemanningen. Det er likevel en generell tendens til at det i nedbemanningstider er ekstra fokus på å oppmuntre potensielle AFP-kandidater til å ta AFP med gavepensjon. AFP-ordningen kan også innebære potensielle konflikter. Hvis ikke nok personer går av med AFP og sluttpakke, er det en mulighet at bedriften må gå til oppsigelser av de ansatte og da er det ofte de med lavest ansiennitet som mister jobben. En av informantene sier det slik: *”Det er et potensielt konfliktområde; mellom de unge og de eldre. Er det riktig å ofre de eldre for å redde de unge?”* (informant fra BT). Det er altså i mange tilfeller slik at hvis ikke mange nok går av med AFP og sluttpakker, er det en mulighet til at ledelsen på et eller annet tidspunkt vil velge å benytte oppsigelser, og da vil fagforeningene fremme ansiennitet som viktigste kriterium. Ettersom sluttpakkene er bygd opp etter ansiennitet, er det ikke nødvendigvis spesielt gode avtaler for de med lav ansiennitet. Dette kan da føre til at de unge ønsker at AFP-kandidatene skal ta imot tilbudet. En klubbleder beskriver situasjonen slik: *”Så det er klart at de to gruppene der de ligger og presser veldig kraftig... og skuler på hverandre. De eldre mener at de har bygd opp denne bedriften, de har 40 års ansiennitet og skal noen gå må det søren være de unge. Mens de unge mener at (...) 40 års ansiennitet burde kanskje holde, trenger ikke gå ut med 43 års ansiennitet”*

Et annet moment er AFP som frivillig ordning. AFP er formelt sett frivillig og et valg den enkelte skal ta: *”Ingen må presse AFP-kandidater, det må være et egoistisk valg. Samtidig som vi jo selvfølgelig håper at noen av dem vil ta det, den gullpakken som det egentlig er, for å gi oss litt handlingsrom.”* (informant fra Stavanger Aftenblad). Likevel, et valg tas ikke i et vakuum og noen kan oppleve et ønske og uformelt press om at de skal ta AFP-pakken: *”Det er en balansegang, ved at noen synes at dette er veldig bra, mens andre føler at de er blitt utsatt for et utidig press, og alt avhenger av hvor du står; om du vil slutte eller ikke. Men vi har hatt en del tilbakemeldinger fra kolleger som sier at de samtale de har blitt innkalt til har vært preget av press og de har fått et klart inntrykk av at de er uønsket i bedriften”* (intervju med klubbleder). Graden av frivillighet når det gjelder AFP-pensjon har også vært gjenstand for undersøkelse av arbeidslivet i Norge mer generelt. I en analyse av AFP-ordningen gjort av FAFO, konkluderes det bl.a. med at en stor andel arbeidstakere presses ut av arbeidslivet, og at arbeidsgivere de facto bruker AFP som et redskap for bemanningsreduksjoner (Midtsundstad 2002:141). Dette bl.a. på bakgrunn av at en drøy

femtedel av AFP-kandidatene oppgir at de helst ville ha gått av senere enn de faktisk gjorde (ibid).

Både sluttpakker og AFP-tilbud vil oppleves forskjellig av den enkelte arbeidstaker. Enkelte kan oppleve slike prosesser som et brudd med den psykologiske arbeidskontrakt og oppleve en økt usikkerhet på jobben. I tillegg kan noen få en selvtillitsknekk, spesielt hvis det blir uttrykt at man er "overflødig" arbeidskraft. Ulike negative følelser vil ofte kunne oppstå, selv om ordningene i utgangspunktet er frivillige. Dette krever fokus på god kommunikasjon og gode relasjoner: *"Det har vært utøvd en del selvkritikk her på huset i forhold til at vi ikke har vært gode nok i AFP-prosessen med håndtering av folkene og gi de hjelp og støtte"* (informant fra BT). Tilknytningen til arbeidsplassen kan være noe av det som gjør det vanskelig for AFP-kandidater å takke ja til arbeidsplassen. *"Økonomisk er det en veldig god løsning. For de fleste er det nok tilknytningen til bedriften og jobben som gjør det vanskelig"* (representant for Aftenposten).

Det kan her være nyttig å trekke linjer til en FAFO-rapporten, der det vises til at de økonomisk orienterte analysene sjelden trekker inn ulike immaterielle faktorer som kan påvirke beslutningene til AFP-kandidatene (Midtsundstad 2002). Ikke-økonomiske forhold som arbeidets innhold, det sosiale arbeidsmiljøet, yrkesstolthet eller profesjonstilhørighet kan tenkes å øke verdien av arbeidet. I tillegg kan kulturelle verdier og sosial kontroll påvirke, for eksempel ved at en ønsker å gjøre noe nyttig, eller at en av pliktfølelse velger å gå ut av arbeidslivet for å ha mulighet til å pleie en syk ektefelle (Midtsundstad 2002:20). Resultatene av undersøkelsen var at noen faktorer skilte seg ut som særlig betydningsfulle for de som valgte å fortsette i arbeid. Det viktigste var det sosiale forholdet til kolleger og at arbeidsgiver hadde bruk for en. Dessuten var det avgjørende for mange at jobben ble opplevd som interessant og givende. En del la også vekt på at de hadde god helse og/eller at de fortsatt trengte inntekten (Midtsundstad 2002:121). Denne undersøkelsen kan ha en viss overføringsverdi til casebedriftene i mediebransjen. Ifølge klubblederne og toppledelsen kan årsakene til at ikke alle AFP-kandidatene tar tilbudet være tilhørighet og tilknytning til bedriften, at de har "vært med å bygge opp bedriften", og at de dermed har en historisk tilhørighet til denne. En annen mulig indikator på at mange eldre i mediebransjen ønsker å jobbe fremfor å pensjonere seg, kan vi se f.eks. ved at flere ansatte i Stavanger Aftenblad ønsket og fikk lov til å jobbe utover ordinær pensjonsalder.

## **6.2 Effektivisering og omorganisering**

Omorganisering og nedbemanning tar sikte på å øke den organisatoriske effektiviteten, og ideelt sett ønsker man at prosessene skal gå raskere, bli mer kostnadseffektive og føre til økt

kvalitet i produksjonen. I forbindelse med nedbemanning og omorganisering kan det også bli skjerpede økonomiske resultatkrav og det blir et økt fokus på nye effektiviseringsmuligheter: *”Vi forsøker absolutt hele tiden å effektivisere, effektivisere. Det er jo det det går i.”* (informant fra tv2). Nedbemanningsperioden kan forsterke behovet for effektivisering, som informanten fra Stavanger Aftenblad påpeker: *”Så har vi ytterligere da prøvd å speede opp dette med ”Kan vi gjøre ting annerledes, være kreative, finne nye løsninger?”. Og i en nedbemanningssituasjon dukker det plutselig opp nye ting, for da blir virkeligheten en helt annen, og vi blir tvunget til å være kanskje enda mer på ballen når det gjelder effektivisering.”*

Effektivisering bunner i et ønske om en bedre utnyttelse av ressursene, at man skal jobbe smartere og ha en best mulig arbeidsflyt. Målet er at ting skal gå raskere og mer kostnadseffektivt. I nedbemanningstider blir det færre personer på de samme oppgavene og da innebærer effektivisering at man kontinuerlig stiller seg spørsmålet: *”Gjør vi tingene rett? Gjør vi de effektivt nok?”* Omorganisering og nedbemanning medfører på den andre siden ofte økt arbeidsmengde og større travelhet for de som blir igjen i bedriften. *”Vi har en helt annen hverdag i dag enn før den første nedbemanningen. Folk løper fortere og jobber mer. I fjor steg antall overtidstimer kraftig i forhold til året før. Det er også et uttrykk for at vi er færre om å gjøre de samme jobbene.”* (informant fra VG)

Med omorganisering menes her omfordeling av ansvarsområder og arbeidsoppgaver, enten man får en ny stilling eller man bare får nye arbeidsområder. Mange begreper brukes om hverandre i denne sammenheng, for eksempel: omorganisering, omplassering, omstrukturering, omfordeling av oppgaver, roking og omfordeling av ansvarsområder. Skillelinjene er noe diffuse, og vi benytter omorganisering som et vidt begrep som fanger opp de nevnte prosessene.

Nedbemanning og omorganisering har begge som formål å effektivisere organisasjonen. De kan foregå som to uavhengige prosesser, som gjensidig avhengige prosesser, eller den ene kan komme som et resultat av den andre. Konsekvensen av nedbemanning er som regel at det blir færre personer som skal gjøre samme jobb, forutsatt at man ikke legger ned arbeidsoppgaver, funksjoner og/eller avdelinger. I mange tilfeller må man dermed omorganisere og ”tette hull” i etterkant av nedbemanning, slik at det blir god flyt i produksjonsprosessen.

Endring i organiseringen av arbeidet kan også skje i forkant av nedbemanningen, f.eks. ved at man skisserer opp en ny organisasjonsstruktur (eks ny mellomlederstruktur) og deretter tilpasser bemanningen til denne ved å redusere ”overflødig” arbeidskraft.

Vi vil se på sammenhengen mellom nedbemanning og omorganisering, både

- Når omorganiseringen blir planlagt i forkant
- Omorganisering som tilpasning til færre ansatte

Deretter vil vi se på hvordan effektiviseringen av desken i aviser blir påvirket av filmsatsparagrafen og teknologiske muligheter. Til slutt vil vi vise til hvordan ”rasjonaliseringshypotesen” ligger som en grunnleggende antakelse bak alle disse strategiene.

### **6.2.1 Omorganisering planlagt før nedbemanning**

Omorganiseringen kan planlegges i forkant av nedbemanningen. Dette kan skje på ulike måter. Man kan skissere en ny organisasjonsstruktur, for eksempel en ny ledelsesmodell (som Dagbladet har gjort), eller en grunnleggende endring av hele organisasjonen (slik NRK har gjort). I tillegg kan man i forkant av en nedbemanning forsøke å identifisere overkapasitet, og se på om det er effektiviseringsmuligheter: *”Det er klart at har du en stilling, så klarer jo stillingen å få fylt opp arbeidsdagen, men hvis du må bli færre, så blir du mer kritisk i forhold til hva som trengs å gjøres.”* (informant fra Stavanger Aftenblad). En representant for ledelsen i NRK viser dessuten til at det er viktig for arbeidstakerne å føle at de gjør en nyttig jobb: *”[D]et å ha en organisasjon der alle ikke har fullt opp å gjøre, er dårlig for arbeidsmiljøet. Og det å sette folk til nye oppgaver når de ikke har nok å gjøre med gamle oppgaver, er av stor betydning for arbeidsmiljøet. Det er ingen ting som jeg tror er så farlig for et godt arbeidsmiljø som hvis de ansatte ikke føler at arbeidsgiver har behov for dem. Og det er min ambisjon at vi er i ferd med å oppnå det. At alle i NRK skal føle at de er etterspurt og har fornuftige arbeidsoppgaver.”*

Å lage en ny organisasjonsmodell og identifisere overkapasitet kan være to deler av samme prosess. Et eksempel er NRK, der man laget en plan for en ny organisasjonsmodell og kartla overkapasitet i avdelinger, helt ned på funksjons- og til dels individnivå. Nedbemanningen kom deretter som en konsekvens av at det ville bli overflødige stillinger i den nye organisasjonsformen. En endring i organisasjonsstrukturen kom først, og nedbemanningen var ikke et mål i seg selv. En representant fra NRK forklarer det slik: *”Vi har rett og slett skrudd sammen organisasjonen på en helt annen måte enn den har vært før. Delt inn etter nye*



*skillelinjer. (...) Dette er ikke et rasjonaliseringsprosjekt, dette. Det har vært et organisasjonsprosjekt.”*

I Dagbladet ble det skissert opp en ny og forenklet ledelsesstruktur som ville innebære en viss overkapasitet blant lederne. Den innebar en viss integrasjon mellom nett- og papirredaksjonen: *”Det vi har kommet til, er å kjøre mer og mer mot full integrasjon, og ta ut kostnadssynergier ved ikke å dublere funksjoner”* (informant fra Dagbladet)

Denne organisasjonsendringen hadde nedbemanning som formål og ble koblet sammen med den publisistiske strategien, en annen representant for ledelsen sier det slik: *”Først har vi laget en publisistisk strategi, altså i forhold til den overordnede publisistiske strategien til Dagbladet som forteller hva vi skal være for hvem. Så har vi laget en organisasjon som er tilpasset det”*(...)

### **6.2.2 Omorganisering som tilpasning til færre ansatte**

Omorganiseringen kan også komme i etterkant av nedbemanningen, som en tilpasning til lavere bemanning og at personer med sentrale arbeidsoppgaver er gått ut av bedriften. Etter nedbemanning vil det ofte bli nødvendig med en intern rokering og omfordeling av arbeidsoppgaver for å ”tette hullene” etter de som har gått ut. Dette er spesielt aktuelt ved generelle sluttpakketilbud, ettersom det er vanskelig å forutse hvor mange fra hver funksjon som kommer til å søke sluttpakker: *”Da gikk vi ut bredt med tilbud til alle: ”Vil dere slutte?”, og så så vi etterpå hvilke hull som oppsto når de sluttet og hva vi kunne gjøre av omstilling for å fylle de hullene?”* (informant fra BT)

Det å ”fylle hullene” har imidlertid flere sider. Fra de ansattes perspektiv vil det kunne innebære at de gjenværende ansatte blir satt til oppgaver de er overkvalifisert for og/eller oppgaver som de ikke er motivert for å jobbe med. Det ligger innenfor styringsretten at ledelsen kan bestemme hvor de ansatte skal jobbe, og ledelsen kan derfor i enkelte tilfeller beordre ansatte til andre arbeidsoppgaver for å ”tette hull” etter at en person f.eks. har tatt en sluttpakke. En klubbleder sier det slik: *”[D]et er noen som de siste to-tre månedene som har blitt omplassert til nye oppgaver i redaksjonen, de går for eksempel fra næringsliv til nett, fra papir til tv, et par eksempler på det, og det har vært litt traurige saker, for de har opplevd det som beordring inn på områder der de ikke har ønsket å jobbe.”* Fra et ledelsesperspektiv vil det å ”fylle hullene” etter nedbemanningen være viktig for at arbeidet skal flyte godt, men de er i stor grad avhengige av at de ansatte viser fleksibilitet og vilje til å flytte på seg. En representant fra BT sier det slik: *”[D]et det vil kreve er det at folk er mer fleksible og at de kan*

*jobbe mer på tvers, at de i perioder kan gjøre andre ting enn de føler de har vært ansatt for å gjøre. Får man ikke til fleksibilitet, så er det klart at det er tungt å fylle hullene. Dette er flytende, vanskelige områder.”*

En leder i Stavanger Aftenblad viser til eksempler på omorganisering: *”[D]et er flere som har skiftet arbeidsplass. Nå har vi f.eks. avgitt en av våre gruppeledere (frivillig altså) i redaksjonen til stillingen som opplagssjef, og vi sa nå nettopp at det er en liste over tretti personer i redaksjonen som vil på en eller annen måte få sin arbeidsdag endret, som vil være andre steder i redaksjonen eller få andre arbeidsoppgaver, eller mer arbeid. det er også ting på merkantil side, endringer og omplasseringer, sammenslåinger.”*

### **6.2.3 Effektivisering av desken**

Et område som det kan være spesielt interessant å trekke frem er produksjonen på desken. Når stoffet er levert fra journalister går det i de større avisene via en desk der det sitter journalister og leser gjennom, redigerere, og typografer som tar layouten. Desken er m.a.o. det stedet i avisredaksjonen der manuskripter, bilder og lignende samles og redigeres før trykking. Effektivisering av desken har vært et stadig tilbakevendende tema under omstillingsprosessene i mediebransjen, og det er flere påvirkningsfaktorer som kan trekkes frem her.

For det første finnes det et regelverk som setter rammer for effektiviseringsmulighetene på desken, spesielt filmsatsparagrafen som historisk sett har gitt typografene enerett på å brette sider. En klubbleder viser til hvordan filmsatsparagrafen påvirker betingelsene for arbeidsdeling: *”[Typografene] sitter på enerett til å bruke utstyr, mens journalistene har hevdet det at det må være lik tilgang til produksjonsutstyret. Skjæremappe og redigering, skjermer. Sidebrekkingen skjer på skjerm for eksempel og er blitt digital. Og når mer og mer er blitt digitalt, så blir det mye dobbeltarbeid, så veldig konkret hva dette nå handler om, er kan en og samme person både redigere stoff og lage selve siden?”* Typografene er altså i utgangspunktet en profesjon med et monopol på en bestemt oppgave, og grafisk fagforening kjemper for deres retter. I likhet med Jacobsen (1998) vil vi argumentere for at eksistensgrunnlaget for profesjonsorganisasjoner langt på vei er basert på at medlemmene har monopol på bestemte jobber. Forsøk på å endre en organisasjons behov for en profesjonskompetanse (her: typografenes) vil kunne oppfattes som en trussel mot profesjonsorganisasjonens eksistens og dermed aktivisere fagforeningsgrupper også utenfor organisasjonen.

For å møte utfordringene med filmsatsparagrafen har bedriftene via dialog og ulike pilotprosjekter inngått avtaler med grafisk for å unngå det enkelte hevder er negative effekter av filmsatsparagrafen. Et eksempel på avtale er Aftenposten som satte i gang et pilotprosjekt for å myke opp typografenes enerett på brekking av sider. Bakgrunnen for avtalen var at filmsatsparagrafen hadde bidratt til mindre rasjonell produksjon (ifølge saksfremlegg ”Pilotprosjektet i Aftenposten – bakgrunn, innhold og resultater”). Det ble innført en trepartsavtale mellom Aftenposten Grafiske klubb, Aftenpostens Redaksjonsklubb og Aftenposten AS. Denne avtalen innebar dispensasjon fra filmsatsparagrafen og ble basert på et hovedsaklighetsprinsipp. *”Deltakerne skal (...) være hovedsakelig typografer eller hovedsakelig redigerer, men samtidig ha mulighet til å utføre arbeidsoppgaver som tradisjonelt er blitt utført av den andre yrkesgruppen”* (Notat fra NJ 2008:6). I de andre avisene har det blitt valgt ulike løsninger for å leve med filmsatsparagrafen. I Stavanger Aftenblad har de fortsatt langt på vei en tradisjonell arbeidsdeling, mens i Dagbladet, Dagens Næringsliv og VG er det satt i gang prosesser for å gi redigerere grafisk fagutdanning (Notat fra NJ 2008:1).

Samtidig, ny teknologi kan bidra til å forenkle arbeidsprosessene og minske bemanningsbehovet på desken, for eksempel førte elektronisk databehandling til muligheter til effektivisering av produksjonsprosessen. Teknologien gjør at man kan fjerne mye dobbeltarbeid på desken hvis man blir enige om en annen tilnærming til produksjonsmidlene. Digital bildebehandling og malstyring er eksempler på dette, der malstyring er et rasjonaliseringstiltak på desken for å effektivisere arbeidet *uten* å bryte hovedavtalen. En representant for BT sier det slik: *”[Malstyring] er et av de viktigste effektiviseringstiltakene vi gjør. Vi går mot malstyring, og da bryter vi ikke hovedavtalen, fordi sidene, eller malene, lages av grafisk personell, så det er ikke andre som gjør det. Men så skal journalistene fylle inn de sidene.”* (informant fra BT). Behov for kostnadsutt og effektivisering gjør at flere aviser fremskynder prosessen mot økt malstyring av sidene: *”Vi kommer til å ha flere sider som er malstyrt, og kommer til å gjøre det raskere enn det vi planla i høst, fordi vi må få effektivisert det.”* (informant fra BT).

Ved bruk av malstyringsverktøyet kreves færre personer enn ved høyredigering av sidene, noe som innebærer kostnadsbesparelser for avisene: *”Der ligger det et ganske stort potensial. vi så på det i de fire store Media Norge-avisene samlet. Aftenposten, Stavanger Aftenblad, BT og Fedrelandsvennen. De fleste sidene er det de kaller for høyredigerte, ikke malstyrte. for hver*

*prosent av sidene som går over fra høyredigering til malredigering/ malstyring, så vil vi til sammen kunne spare inn en million kroner. Det er ganske mye. så hvis da 70 % er i den høyest redigerte kategorien, hvis du kommer ned i 30 % som er fullt mulig, som er vanlig mange andre plasser, så har du 40 millioner, så det er ganske betydelige summer.”* (informant fra Stavanger Aftenblad).

Det kan være interessant å merke seg at det finnes andre aspekter ved malstyring enn kostnadseffektiviseringen, nemlig hvordan det påvirker produktet og leseropplevelsen. Det var ulike oppfatninger blant informantene om det er mest hensiktsmessig for leserne at sidene er malstyrte eller ikke. VG hevder for eksempel at det er fordelaktig med høyredigering av sidene. En informant fra VG sier det slik: *”Det har vært en del av ideen at hver side skal være så forskjellig bygd opp at man beholder leserlysten og temperaturen gjennom avisen og ikke blir kjedet av et identisk utseende og layout tvers gjennom det hele. Det har jo vært en policy som har virket mot tanken om malstyring. Hver eneste side tegnes det en nøyaktig layout.”* Informanten viser likevel til at det i VG er en bevegelse i den retningen, men at den går senere enn i de andre avisene. En informant fra Dagbladet hevder på sin side at malstyring vil være med på å styrke produktet: *”Det er viktig å si at malstyring ikke bare er en kosteffektiv øvelse. Vi tror at avislesning er vane. Hvis du som leser kjenner deg igjen, så er det egentlig med på å styrke produktet, og derigjennom også med på å øke kjøpslyst. Så malstyring er både et konkurranseparameter og en effektivitetsløsning.”*

Det er altså ulike oppfatninger av om det er et konkurransefortrinn med høyredigerte sider fremfor malstyrte sider. Uansett, arbeidet med effektiviseringen av desken har blitt fremskyndet av nedbemanningsprosessene, samtidig som reguleringene og avtalene som er inngått med grafisk personale setter rammer for mulighetene for effektivisering og oppmykning mellom fagområdene. Samtidig tilbyr teknologiske verktøy, særlig malstyring, muligheten for raskere og billigere sideproduksjon, og de fleste avisene har dermed i ulik grad gått i retning av mer malstyring av avisene.<sup>86</sup>

#### **6.2.4 Rasjonaliseringshypotese**

Det er en grunnleggende antakelse ved nedbemanningen og omorganiseringen at de samme oppgavene skal løses, men med færre personer og færre ressurser. Noen påpeker til og med at

---

<sup>86</sup> Det må her bemerkes at VG ved årsskiftet 2009/2010 også har begynt å innføre malstyring på enkelte sider.

man skal bli enda bedre, noe som i managementlitteraturen henvises til som ”doing more with less” (se Jennings 2003). Denne tanken innebærer at de gjenværende ansatte må jobbe ”smartere” og dermed oppnå et like godt resultat som før nedbemanningen. Mediebedrifter er kunnskapsbedrifter, og spørsmålet flere stiller seg er hvor mye man kan effektivisere uten å skade kvaliteten på produktet og mulighetene til å bruke ressurser på kvalitetsjournalistikk:

*”Å produsere avis er ikke som å produsere sjampo. Vi driver ikke med samlebåndproduksjon. Det er klart vi kan jobbe smartere og forbedre produksjonsprosessene både på desken og i planlegging av avisen. Men det går en grense for hvor mye du kan rasjonalisere og jeg kan ikke se hvordan vi kan kutte mer nå, uten at det går ut over kvaliteten.”* (informant fra VG)

Som det her blir referert blir det satt spørsmålsteget ved hvor mye man kan kutte uten at det går utover kvaliteten. Dette var en pågående diskusjon ved nedbemanning, og det var uenighet om når man kom til å nå den såkalte ”smerteterskelen” der kvaliteten på produktet ble forringet. Et internt notat fra kostnadsgruppen i TV2 viser til denne diskusjonen: *”Flere av medlemmene i gruppen har imidlertid pekt på at det ikke er gitt at mandatets premiss om kvalitet lar seg forene med mandatets størrelse. I hvor stor grad kvaliteten vil bli svekket og om dette er en akseptabel kvalitetsforringelse, er fortsatt et åpent spørsmål. Andre mener at foreslåtte kostnadsreduksjoner ikke vil få konsekvenser verken for seer, potensiell seer eller annonsør.”*

Nedbemanningsrundene reaktualiserer også forholdet mellom kostnadseffektiv journalistikk og kvalitetsjournalistikk: *”Jeg ser helt klart at hvis krisen fortsetter og forsterkes, så blir det enda mer kutt og vi får mindre ressurser til journalistikk så er det kanskje kvalitetsjournalistikken på papir som blir rammet, ved at det er så mye mer ressurskostnadskrevende å lage det enn den kjappe journalistikken på nett.”* (informant fra BT)

### **6.3 Fagforeningenes rolle og innflytelse**

En studie av interaksjonen mellom ledelsen og fagforeningen vil kunne være relevant for å forstå nedbemanningsprosessene. Denne interaksjonen er kompleks og kan studeres fra mange ulike vinkler, der ulike aspekter blir belyst alt ettersom hvilke premisser for analysen som legges til grunn. Vi vil se nærmere på dette i det følgende og det sentrale spørsmålet blir: Hvilken rolle og innflytelse har fagforeningene hatt i de planlagte nedbemanningsprosessene? Roness (1997:118) peker på at den faktiske adferden i endringsprosesser vil bli fastlagt på grunnlag av en blanding av formelle deltakelsesretter, mål og interesser, normer om hva som

er passende, og trekk ved tidspunktet og situasjonen som saken kommer opp i. Flere av disse momentene kan trekkes inn i vår analyse, og vil bli gjort på følgende måte: Først vil vi se på inkludering av fagforeningene, bl.a. de formelle deltakelsesrettene, som er sentrale for å se på fagforeningenes formelle mulighet til innflytelse og tilgang til beslutningsarenaer.

Deretter vil vi se på ulike roller som fagforeningene kan inneha i en slik prosess, og benytte ulike teorier for å belyse disse. Perspektivene tar utgangspunkt i ulike antakelser og betingelser som setter føringer på hvordan man oppfatter fagforeningene i slike prosesser. Hvilken rolle man tildeler klubbene, vil slik variere alt ettersom hvilket perspektiv man legger til grunn. Den kategoriseringen som blir sett på som mest hensiktsmessig i dette henseende, er inspirert av Roness (1997) sine innfallsvinkler til organisasjonsendringer generelt. Ved hjelp av disse teoriene kan nedbemanning ses på som henholdsvis et analytisk problem, et resultat av interessehevding og som preget av regelfølgning. Svakheten med en slik tilnærming er at det ikke alltid er entydige koblinger mellom empirien og teorien. Det at empiriske funn og utsagn kan tolkes i lys av flere perspektiver er imidlertid ikke noe galt i seg selv, men kan derimot fungere utfyllende og bidra til å belyse flere aspekter ved fenomenet vi studerer. Tanken er også at vi med hjelp av de ulike perspektivene kan trekke ut noen relevante teoretiske problemstillinger fra det empiriske materialet.

Det er ikke bare de ”harde faktaene” som avgjør hvordan de enkelte aktørene oppfatter situasjonen til bedriften. En hver situasjonsanalyse vil innebære å prioritere enkelte aspekter ved omgivelsene og prioritere vekk andre. Disse elementene vil i sin tur også bli gjenstand for tolkning, og analysert og evaluert. Det kan være konflikt i virkelighetsforståelse mellom ledelsen, de ansatte (representert ved klubbledelsen) og eventuelt også konsernets styre. Mange av lederne snakker om å bygge en felles virkelighetsforståelse med de ansatte for å få gjennomført omstillingene på en så god måte som mulig. Hvis de ansatte ikke forstår motivasjonen bak omstillingen kan dette ifølge Hilsen (2002:23) føre til lavere oppslutning rundt endringsprosessen. Bedriftskulturen vil her spille en viktig rolle i forhold til hvordan man oppfatter og fortolker de ulike scenarioene. Også tidligere erfaringer med lignende prosesser kan dukke opp.

### **6.3.1 Inkludering av fagforeningene**

Som tidligere vist fant vi en utbredt tendens til bruk av frivillige virkemidler, som sluttpakker og AFP. Ut fra datamaterialet ser vi at fagforeningene har spilt en sentral rolle i de undersøkte nedbemanningsprosessene, selv om de bare delvis har nådd gjennom med sine krav. Klubbene

ble jevnt over inkludert tidlig i prosessen i form av formelle møter, drøftinger og lignende. Disse klubbene la ofte opp en felles strategi før møtet med ledelsen, og i noen tilfeller utpekte de en som skulle representere alle fagforeningene i slike drøftinger. De hadde dermed tilgang på beslutningsarenaer og hadde slik en mulighet for innflytelse, selv om det varierer i hvor stor grad de hadde en *reell* innflytelse på beslutningene, noe vi skal se nærmere på senere.

Det finnes formelle avtaler og regelverk som omhandler fagforeningenes deltakelse i nedbemanningsprosesser, bl.a. er masseoppsigelser regulert av arbeidsmiljøloven. Sluttpakker er imidlertid ikke regulert av arbeidsmiljøloven, men ordningen har vokst frem via praksis. I den norske mediebransjen ligger det en forventning og norm om at fagforeningene skal bli inkludert og ha en mulighet for å påvirke beslutningene. Utbredelsen av kollektive avtaler, medvirkning og partssamarbeid er tydelig i mediebedriftene. Dette samsvarer med funn i andre bransjer gjort av bl.a. Falkum (2008) og Hertzberg, Andersen og Alsos (2009), samt hovedpunktene i den mer generelle beskrivelsen av det norske bedriftsdemokratiet hos Falkum, Hagen og Trygstad (2009).

### **6.3.2 Kommunikasjon og fagforeningenes rolle**

Ulike forhold kan påvirke interaksjonen mellom fagforeningene og ledelsen. Fagforeningene kan for eksempel velge ulike strategier og roller. De kan velge å samarbeide eller være i opposisjon, men som regel vil det være en blanding mellom disse rollene, eller en veksling. Graden av delt virkelighetsforståelse, både hva angår felles situasjonsoppfatning og felles verdioppfatning, vil kunne spille en viktig rolle i forhold til hvilken strategi fagforeningene velger. Virkelighetsforståelse vil her, inspirert av Falkum (2008), deles inn i situasjonsoppfatning og verdioppfatning.

#### ***Situasjonsoppfatning***

Felles situasjonsoppfatning vil her bety i hvor stor grad ledelsen og fagforeningene oppfatter situasjonen likt. Satt i en større kontekst, handler dette om hvor enige man er i spørsmålet om hvordan verden ser ut. Det kan her trekkes linjer til positiv samfunnskunnskap som forteller oss, med ulik grad av presisjon, hvilket samfunn vi lever i og hvilket samfunn vi kan realisere (Torsvik 2003:12). I vår studie var dette aktuelt i forhold til hvordan fagforeningene og ledelsen oppfattet bedriftens situasjon, hvorvidt det var enighet om at bedriften var i krise, hvordan den aktuelle organiseringen fungerte og hvordan fremtiden antakelig kom til å se ut. M.a.o. er det et spørsmål om de tillitsvalgte delte ledelsens kriseforståelse og om de var enige i at det var en kritisk nødvendighet å kutte i personalkostnader.

Omgivelsene og situasjonen til lignende virksomheter kan muligens påvirke situasjonsoppfatningen, slik representanten for Dagbladet påpeker: *”Det var utrolig krevende i fjor, for på vårparten i fjor var det ganske gode tider, mens på slutten av i fjor var det sånn at alle norske mediehus ble rammet, så nå er realitetsforståelsen mye større enn det den var i fjor på samme tidspunkt.”*

MediaNorge-avisene ble, pga sin annonsetunge forretningsmodell, påvirket ekstra kraftig av finanskrisen. Etter flere år med store overskudd var et viktig spørsmål for ledelsen om de ansatte ville oppleve situasjonen som en krise. En representant for BT sier det slik:

*”Nå har vi i løpet av tre måneder etablert en ganske tung kriseforståelse. Det var en utfordring å gjøre det, for det var virkelig fra den ene dagen til den andre. Vi skulle gå fra å si at alt var fantastisk til å si at alt var elendig. Det er jo en kommunikasjonsutfordring. [Kriseforståelsen] er nok etablert nå.”* Ledelsen i Aftenposten forsøkte også å kommunisere til sine ansatte at det var en krise, men påpeker at kriseforståelsen ikke var like stor over alt: *”Det er en større kriseforståelse, men den er jo alltid varierende. Vi er en stor bedrift. Og i mange miljøer så er det vel lettere at man har en holdning om at dette går vel over og sånn.. men det er jo derfor vi jobber mye med informasjonsmøter osv. For å få ut budskapet. Så er det en balanse. Hvor mye skal du stå og messe om det i forhold til at det er jo ikke noe som gir giv og løft.”*(representant for Aftenposten)

Representantene for fagforeningene viste til en viss kriseforståelse, spesielt gjaldt dette de bedriftene som ble rammet av en brå annonsesvikt i kjølevannet av finanskrisen. Det var imidlertid flere tilfeller av uenighet mellom fagforeningene og ledelsen om hvor alvorlig krisen var, og hvor mye som var nødvendig å kutte. Flere representanter for fagforeningene viste til nødvendigheten av å passe på at ikke kriseforståelsen ble brukt av ledelsen til å kutte mer enn det som var strengt tatt nødvendig. *”Det er helt klart at ledelsen hadde nok et håp om å tvinge oss med på mer varige tiltak og jeg tror det er naivt å ikke tro at bedriftsledelsen i tider som vi lever i nå vil tvinge oss, eller prøve å tvinge frem varige endringer. Slik at de bruker krisen og kriseforståelsen til å svekke vilkår. Så langt har vi unngått det, og det er jeg veldig fornøyd med”*

I kontrast til Tv2, MediaNorge-avisene og Dagens Næringsliv, opplevde ikke NRK en krise når finanskrisen gjorde sitt inntog. En av representantene for NRK understreket derfor betydningen av å ha formelle og uformelle møter for å bygge en ”felles forståelse for



utfordringene”. En representant for ledelsen i NRK sier det slik: *”Da begynte jeg et arbeid med fagforeningene der vi bygget en felles virkelighetsforståelse; ”Hvordan er problemene våre?” Det brukte vi en del tid på. Og så brukte vi tid på hvilke virkemidler tror vi vi nå skal til med.”*

### **Verdiforståelse**

Verdiforståelse handler om hvilke verdier man velger å fremheve som viktigst ved normative avgjørelser. Ved drøftinger om gjennomføring av nedbemanninger kan det tenkes at den første drøftingsdelen vil bære preg av å danne en felles situasjonsforståelse (“hva er situasjonen?”). Deretter vil det være snakk om hva som skal og bør gjøres: “hva bør vi gjøre i en situasjon som dette?” Et slikt spørsmål må appellere til grunnleggende verdier, og disse verdiene vil være gitt av den kulturelle konteksten, og dermed variere mellom bedrifter, bransjer, land, og kulturer. Det finnes ikke noe objektivt riktig svar på et spørsmål om passende adferd, fordi det er avhengig av hvilke overordnede verdier som legges til grunn og hvordan ulike hensyn balanseres. Det kan derfor være interessant å se om det finnes kulturelle faktorer som kan forklare litt av bakgrunnen for og styringen av gjennomføringen av nedbemanningsprosessen.

Det kan også tenkes at ledelsen og de ansatte i utgangspunktet har ulike diskurser, ulikt fokus og at de har ulik språkdrakt når de snakker om de ulike aspektene ved omstillingen. Ledelsen behandler organisasjonsteoretiske begreper og abstraksjoner for å skissere opp en strategi, mens de ansatte heller ser på materialiseringen av disse begrepene og de konkrete endringene de medfører. Kommunikasjonen vi her være interessant: ulike strategier, planer og målsettinger kommuniseres fra ledelsen, for eksempel kostnadseffektivisering, prosessforbedringer og lignende. De ansatte vil imidlertid ofte oversette disse begrepene i forhold til hva som blir de konkrete konsekvensene, for eksempel forandring, endring i arbeidsoppgaver, økt arbeidspress, arbeidsintensitet og lignende. De vil gjerne se på hvilke konsekvenser tiltakene kan få og hvordan disse kan påvirke mulighetene til å utføre jobben på en god måte. De ordene som blir kommunisert blir altså ikke nødvendigvis oppfattet på lik måte blant de ansatte som hos ledelsen. *”[D]et er jo mange sånne.. hva var det de sa i Dagbladet.. sånne mulighetsrom. Det dukker jo stadig opp sånne ord som noen ledere har... vi driver jo og teller hvor mange ganger ordet prosess blir brukt av lederne. Den som sier ordet prosess og er tillitsvalgt, må betale ti kroner til klubbkassen. Den begynner å bli ganske stor, med prosess og dialog og sant.. kostnadsreduksjon og effektiviseringsprogram.”* (representant for klubben i Stavanger Aftenblad).

### **Kommunikasjon og åpenhet som strategi**

Flere av lederne vi snakket med la frem det de mente var suksesskriterier ved nedbemanning og omstilling. Masse informasjon, stor åpenhet og god kommunikasjon ble gjennomgående trukket frem. Henvisninger til viktigheten av åpenhet finner støtte i arbeidet til Hopkins og Hopkins (1999) som peker på viktigheten av god informasjon og en åpen, rettferdig og ryddig prosess. I intervjuene ble betydningen av åpenhet spesielt ofte fremholdt og understreket. En informant fra TV2 forklarer det slik: *”Det var veldig åpenhet på hele huset. Vi hadde mye drøftingsmøter med foreningene, vi hadde veldig godt samarbeid med foreningene, det tror jeg er alfa og omega i sånne situasjoner, for å gjøre det ryddig, for at folk på huset skulle være rimelig trygge og for at det skulle gå riktig for seg, så tror jeg at det er veldig veldig viktig. Jeg har i hvert fall fått veldig god erfaring med det. Å følge den prosessen.”*

På spørsmål om hvorfor åpenhet var viktig henviste en representant fra Stavanger Aftenblad til viktigheten av tillitsbygging: *”Jeg tror det at, punkt en; Har du full åpenhet, så bygger du tillit, og da kan du diskutere alt åpent med klubbene. Vi har stadig møte med klubbene og det er møte der vi kan komme med ideer uten at det låser seg, fordi det er innenfor dette her. Sånn at vi tester ut hva som kan gjøre, hva som er lurt å gjøre, hva som er mindre lurt, og da må man høre på hverandre og det.. så det.. uten tillit så vil du aldri få gjennomført det samtidig som folk også yter maksimalt på jobben. Forsvinner tilliten så forsvinner arbeidslysten og da forsvinner effektiviteten og det går utover hele avisen. Derfor full åpenhet. Kall en spade for en spade. Det er ofte det beste.”* (informant fra Stavanger Aftenblad). Åpenhet og transparent ble trukket frem av representanter for ledelsen i de fleste bedriftene, her illustrert med et sitat fra VG: *”Det har vært en relativt massiv strategi i hele greia, å gjøre hele prosessen så transparent som mulig.”*(informant fra VG).

En av informantene peker på at det at det er en mediebedrift, gjør åpenhet spesielt viktig: *”Vi lever jo i en bransje som hyller åpenheten, som krever åpenhet av alle andre, og det betyr at vi kan ikke understreke nok hvor viktig det er med informasjon og kontakt og klar og åpen tale i sånne prosesser. Det er spesielt viktig i en mediebedrift. Så er det viktig at lederne går foran og viser eksempel, et godt eksempel.”* (informant fra Stavanger Aftenblad).

### **6.3.3 Fagforeningene sett fra ledelsens perspektiv**

Vi vil nå legge til grunn et annet perspektiv for å analysere interaksjonen mellom klubbene og ledelsen. Vi støtter oss til Roness (1997) som påpeker at organisasjonsendring kan oppfattes som et rent *analytisk problem* for ledelsen. Dette innebærer at en bestemt form for

organisasjonsendring, som i dette tilfellet er nedbemanning, blir sett på som et viljestyrt valg som avspeiler mål og forventninger hos ledelsen i organisasjonen. Organisasjoner ses her på som et *instrument* for ledelsen som kan tas i bruk for å oppnå ønskede resultater. Dette forutsetter imidlertid at ledelsen har rett til å fatte vedtak om organisering og makt til å overvinne eventuell motstand fra andre grupper (Roness 1997:63). Med utgangspunkt i et slikt perspektiv kan det trekkes linjer til teorier med røtter i økonomiske tenkemåter, som ser på nedbemanning og lignende organisasjonsendringer som et *analytisk problem*.

### ***Klubbene som kilde til informasjon og forståelse***

Ved å ta utgangspunkt i nedbemanning som ledelsesproblem, vil fagforeningene kunne ha flere roller. En innfallsvinkel er at fagforeningene er et redskap ledelsen kan bruke for å få økt forståelse for arbeidstakernes opplevelser og reaksjoner på nedbemanningstiltakene. Fagforeningene kan bidra med et supplerende perspektiv, ettersom de er tettere på den daglige driften enn det ledelsen er. For at ledelsen skal gjennomføre en ”vellykket” nedbemanning, benytter de bestemte virkemidler og de kan ha behov for å vite hvilke konsekvenser bruk av de ulike virkemidlene sannsynligvis vil medføre. Sett fra ledelsens perspektiv, gitt at nedbemanning betraktes som et rent analytisk problem, kan fagforeningene dermed fungere som en kilde for sentral informasjon om de ulike tiltakenes mulige konsekvenser. Siden ansatte ofte bruker tillitsvalgte som samtalepartnere ved usikre tider, vet tillitsvalgte i større grad hvor ”skoen trykker”, og dette perspektivet kan være nyttig når ledelsen skal ta en informert avgjørelse. En representant for klubbene i Stavanger Aftenblad sier det slik: ”[D]et skal ledelsen ha, at så langt så har den vært traust, lyttet til rådene om hvordan man bør håndtere mennesker. Ikke det at vi har noen fasit, men vi ser det mye fortere og ekte hvordan folk blir berørt av det her”

I vår studie er det flere representanter for ledelsen som snakket om at fagforeningenes *perspektiv* og *forståelse* har vært et nyttig bidrag ved planleggingen av nedbemanning. Deltakelsen fra fagforeningenes side bidro til å øke kunnskapsgrunnet for beslutningene, slik at større deler av den relevante informasjonen ble lagt frem på bordet og vurdert.

### ***Fagforeningene - hinder eller nøkkelen til suksess?***

I de utvalgte nedbemanningsprosessene ble fagforeningenes rolle stadig trukket frem som sentral for å oppnå en god og ”smidig” gjennomføring av den planlagte nedbemanningen. Dette var oppfatningen til de fleste lederne og også av fagforeningslederne.

Det er naturlig å tenke seg at fagforeningene i utgangspunktet vil stille seg skeptiske til nødvendigheten av bemanningsreduksjon og store kutt i bemanningsbudsjettene. Sett i forhold til situasjonsoppfatning, kan det for eksempel hende fagforeningene er uenige med ledelsen i hvor mye kutt ledelsen trenger å ta for å oppnå økonomisk ”balanse”. Dette kan igjen føre til at fagforeningene utøver motstand mot kuttplanene, og at ledelsen oppfatter fagforeningene som et hinder for gjennomføring av nedbemanningen. Hvis vi legger til grunn en slik tanke, nemlig at fagforeningenes motstand kan være en hindring, vil et mulig strategisk trekk fra ledelsens side være å modifisere sitt forslag i forkant av møtet. Ledelsen legger altså frem mer ”spiselige” forslag for klubbene, de kommer dem i møte. I flere av de undersøkte bedriftene startet drøftingene med at ledelsen la frem et ønske om frivillige løsninger som utgangspunkt.<sup>87</sup> En mulig tolkning av dette er at ledelsen ønsket å komme fagforeningene i møte for å ha en plattform for videre samarbeid.

Grunnen til at klubbene kan spille en viktig rolle, er blant annet at klubbene kan sikre økt legitimitet til beslutningene. Det kan tenkes at et brudd med klubbene kan føre til ringvirkninger i form av dårligere arbeidsmiljø, lavere motivasjon m.m.

### **6.3.4 Kamp mellom ulike interesser**

Fagforeningene og ledelsen kan ha motstridende interesser, men de har også noen felles målsettinger. Gitt at fagforeningene og ledelsen til en viss grad har de samme overordnede målsettingene, og til en viss grad har samme situasjonsforståelse og verdiforståelse, kan samarbeidet ha en fremtredende rolle. Dette kan i praksis bety at man sammen forsøker å finne fremgangsmåter som på best mulig måte ivaretar de interessene man har til felles. For eksempel kan man dele ønsket om bedriftens overlevelse og bevaring av et godt arbeidsmiljø, samtidig som man er enige om et visst behov for kostnadsutt. Dette kan videre danne plattformen for et samarbeid og en diskusjon om egnede virkemidler. Deretter kan man kanskje være uenige om selve utformingen av virkemidlene. I den grad fagforeningene var enige med ledelsen om hovedmålene, kunne de innta en rolle der de deltok i utformingen av virkemidler, med sikte på å oppnå forhåndsoppsatte mål: *”Så lenge vi blir lyttet til og har muligheten til å påvirke så velger vi å være med i diskusjonen. Det betyr ikke at vi er et gissel eller blir bundet til masten i et skip som seiler uten styring, men vi er rett og slett med på å påvirke. Og for oss har det frem til nå vært det eneste rette.”* (tillitsvalgt Stavanger

---

<sup>87</sup> Et unntak her er en av bedriftene, der det i første omgang ikke ble satt av penger til sluttpakker, slik at det en periode var uklart om det kom oppsigelser. Det ble imidlertid satt av penger til sluttpakker etter hvert.

Aftenblad). Klubblederne måtte også vurdere om det har hensiktsmessig for dem å delta i ulike kostnadsgrupper og prosjektgrupper, i noen tilfeller vurderte fagforeningene det som bedre å sitte i styregruppen enn i delprosjektene, for å unngå ”å ende opp som gissel”.

Det er ikke en selvfølge at man er enige om målene, så et annet interessant perspektiv vil være at det er ulike interesser som står i motsetning til hverandre. Organisasjoner blir fra et slikt perspektiv sett på som *koalisjoner* mellom individ og grupper med ulike interesser, der den eksisterende organisasjonsstrukturen er et resultat av tidligere forhandlinger og avspeiler gjeldende maktfordeling (Roness 1997:70). Dette perspektivet kalles gjerne for *interessehevdning* (se for eksempel Roness 1997). For eksempel vil ofte ledelsen og fagforeningene ha ulike interesser, og begge aktørene handler på grunnlag av egeninteresse der de politiske sidene er viktigere enn de analytiske. I de identifiserte nedbemanningsprosessene var det flere drøftinger mellom ledelsen og fagforeningene, der aktørene hadde ulike interesser som de forsøkte å få gjennomslag for.

Drøftinger mellom ledelsen og klubbene foregikk ikke i et vakuum. Utgangspunktet for drøftinger ble påvirket av de ulike aktørers intensjoner, ønsker, verdier, holdninger og kunnskap om situasjonen. I tillegg ville tidligere beslutninger og erfaringer fra lignende prosesser påvirke hva som ble forventet av situasjonen. Drøftingen begynte ofte med et forslag til gjennomføring av nedbemanningsprosessene, og så blir det drøftet herfra. Drøftinger kan for eksempel begynne med at ledelsen har bestemt seg for masseoppsigelser, men at de vil drøfte med fagforeningene hvilke kriterier som skal ligge til grunn for oppsigelsene. Eller så kan drøftingene begynne med frivillige ordninger som utgangspunkt, der utformingen av virkemidlene og grad av styring er hovedtemaene. Det siste scenarioet var det fremtredende i nedbemanningsprosessene vi har sett på.

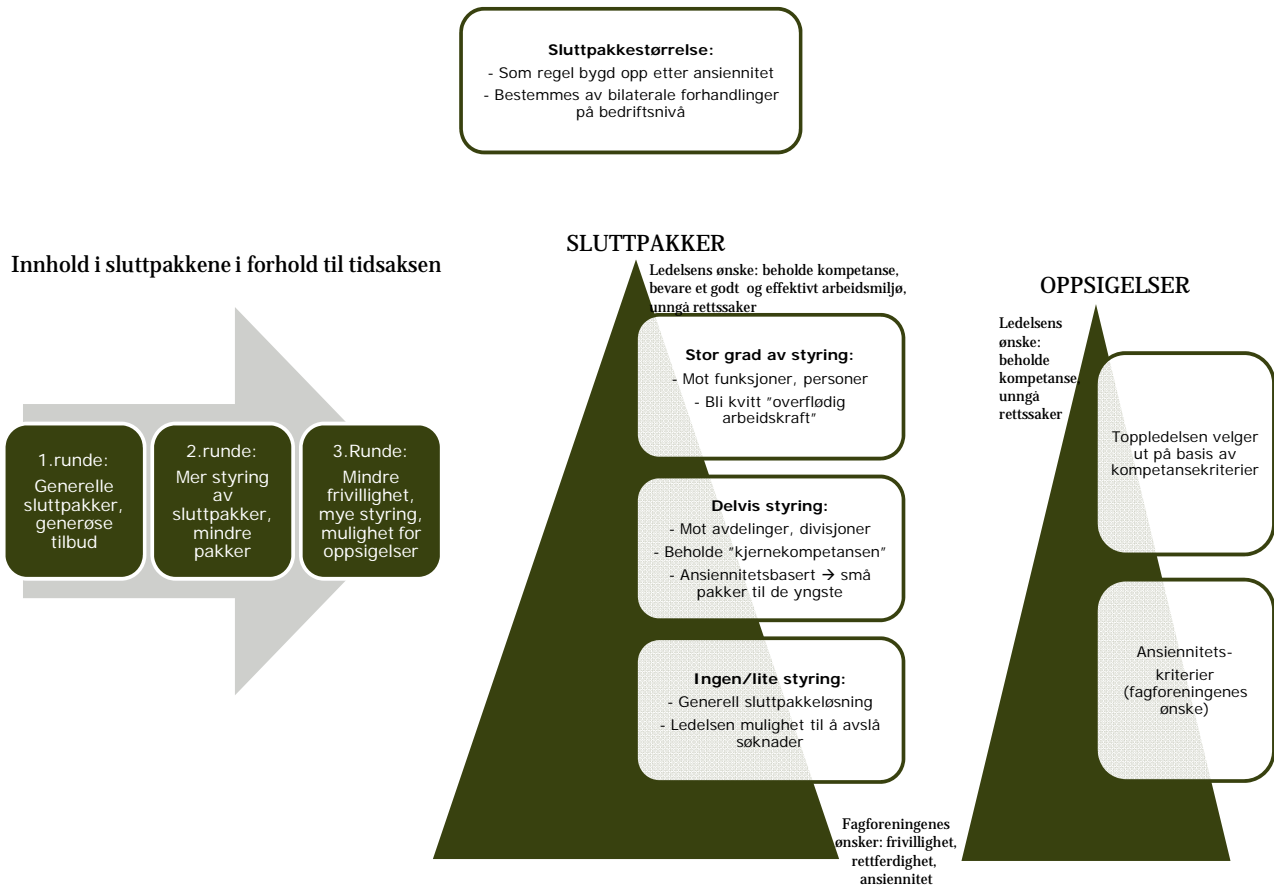
Klubbene balanserte mellom samarbeid og opposisjon med ledelsen. Det var ofte snakk om å ”velge sine kamper”, og flere klubbledere pekte på at man vurderte hvilke strategier som ga klubbene mest mulig innflytelse på nedbemanningsprosessene. Flere valgte ”å ha hånden på rattet”, dvs. å langt på vei samarbeide med ledelsen, men å ha mulighet til å f.eks. påvirke utformingen av ulike virkemidler.

*”Fagforeningens rolle er alltid å vurdere, skal vi stille oss på sidelinjen og hyle og skrike og bruke krefter og motarbeide det som ledelsen foreslår, eller skal vi ha en hånd på rattet? Og vi har valgt å holde en hånd på rattet så lenge det gir våre medlemmer et godt resultat.”*

(representant for Stavanger Aftenblad)

Fagforeningene hadde også en rolle som opposent til ledelsens forslag. Flere av informantene påpekte at nedbemanningsprosessene hadde blitt mer brutale hvis det ikke hadde vært for fagforeningenes sterke rolle. Dette kan illustreres ved å se på prosessen rundt utforming av sluttpakkene. I forbindelse med forhandlinger om hvordan sluttpakkene skulle se ut, var et sentralt stridspunkt hvilke miljøer som skulle få tilbud, samt størrelsen på sluttpakkene. Sluttpakkene kunne styres mot miljøer, avdelinger, funksjoner eller individer. En annen mulighet var å "skjerme" enkelte avdelinger eller personer som ledelsen definerte som innehavere av "nøkkelkompetanse". I forhold til tidsaksen, varierte størrelsen på sluttpakken som regel i forhold til de ansattes ansiennitet i bedriften, og pakkene ble mindre fra runde til runde. En ansatt med lang ansiennitet kunne med de beste pakkene få utbetalt tre årslønner for å slutte, mens en med kort ansiennitet kunne få under et halvt års lønn.

Fagforeningene måtte kjempe ulike "kamper" alt ettersom hvilken situasjon de ble forespeilt av ledelsen. Gitt at det var snakk om en avveining mellom frivillighet og tvangsordninger, ville fagforeningene kjempe for frivillige virkemidler ved nedbemanning. Gitt at de fikk gjennom dette og ble forespeilet frivillige virkemidler, ville fagforeningenes kamp handle om utformingen av disse og et ønske om *reell* frivillighet, dvs. så lite styring som mulig og rause ordninger. Dette kan illustreres i følgende modell:



**Figur 12, "Styring av sluttpakker og oppsigelseskriterier"**

Den viktigste kampen for fagforeningene var å unngå oppsigelser. Gitt at ikke dette kravet fikk gjennomslag, og oppsigelser lå på bordet, ville fagforeningene kjøre hardt på ansiennitet som kriterium. Ansiennitetskriteriet er blitt en institusjonalisert praksis i Norge ved oppsigelser (Engelstad1998)<sup>88</sup>. Juridisk sett trenger ikke oppsigelser å være basert på ansiennitet, men de må være saklig begrunnet. Fagforeningene har imidlertid historisk sett hatt ansiennitet som ønsket kriterium for oppsigelsesprosesser, dvs. prinsippet om "sist inn, først ut".

### 6.3.5 Institusjonaliserte normer for nedbemanning

Verdier, uttrykt gjennom moralkoder og normer, preger menneskelig handling og samhandling (Torsvik 2003:12). Dette danner utgangspunktet for det siste perspektivet, som

<sup>88</sup> Sett i en internasjonal kontekst, er det stor variasjon i hvilke kriterier som legges til grunn ved masseoppsigelser. I Tyskland er det for eksempel langt vanligere med sosiale hensyn ved masseoppsigelser (Engelstad 1998).

Roness (1997) betegner *regelfølgning*. Dette perspektivet legger til grunn at nedbemanning ikke foregår i et normativt vakuum, men innenfor bestemte kulturelle rammer som setter føringer på hva som anses som passende å gjøre for en bestemt type bedrift. Disse kulturelle rammene er det derfor interessant å fokusere på.

Ved å legge til grunn et slikt perspektiv, vil de tillitsvalgte kunne få en rolle som bærere av kulturelle normer og forventninger. En del av deres oppgave vil dermed være å vise til passende adferd, dvs. hvordan bedriften bør opptre for å møte de ansattes forventninger, hvordan bedriften kan ivareta sin identitet, sitt arbeidsmiljø og sitt omdømme. Det handler altså om en forventning om å følge bestemte regler. ”*Rules are followed because they are seen as natural, rightful, expected, and legitimate*” (March og Olsen 2009:2).

I de store norske mediebedriftene vi har sett på er det en kulturelt institusjonalisert praksis og institusjonaliserte ordninger som er nedfelt via praksis og forventninger fra de ansatte. Tradisjonelt sett har det vært kollektiv problemløsning og partssamarbeid. Det har vært få oppsigelser, og nedbemanningen har stort sett foregått via frivillige ordninger, som sluttpakker og AFP. ”*Det er jo ikke noen i vår bransje som har sagt opp folk før, i hvert fall ikke den typen mediehus som vi er. Det er jo veldig høy terskel på det, vi driver ikke og permitterer folk og sier ikke opp. Vi prøver alt før vi kommer dit, da.*” (informant fra BT). Dette kan ses i forhold til at organisasjoner kan få legitimitet ved å gi inntrykk av at deres strukturer og prosedyrer stemmer overens med oppfatningene om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne (Roness 1997:77). Det kan imidlertid også henge sammen med at mediehusene har hatt en god økonomi: ”*Det er nok litt historisk innenfor MediaNorge-avisene at jeg tror ikke det er noen, verken Aftenposten, BT, Fædrelandsvennen som har brukt oppsigelser. Og da har man brukt frivillige ordninger og gode sluttpakker. Det har nok å gjøre med at økonomien i alle disse avisene har vært solid gjennom mange år, og da har man valgt en bedre løsning for de som faktisk blir berørt, og tatt seg råd til det.*” (informant fra Stavanger Aftenblad). I de nedbemanningsprosessene vi har studert har det i stor grad vært en norm å vise hensyn/omtanke, for eksempel i form av frivillige ordninger og hjelp til å få ny jobb.<sup>89</sup> Dette gir seg utslag bl.a. i utstrakt bruk av eksterne konsulenter og outplacement, dvs. hjelp til karriererådgivning, CV-skrijving, økonomisk rådgivning og lignende.

---

<sup>89</sup> Dette bildet må nyanseres noe. I løpet av 2009 har det vært flere ”brutale” nedbemanninger innen mediebransjen, bl.a. i form av oppsigelser og andre tvangstiltak. Likevel, historisk sett har det i de store toneangivende mediebedriftene i Norge vært et fokus på frivillighet og hjelp til ny jobb ved nedbemanning.



Hvor mye har en slik logikk preget drøftingsmøtene? En instrumentell logikk, "logic of consequences" (LOC), og passende logikk "logic of appropriateness" (LOA) er ikke alltid lett å skille fra hverandre. Drøftingsmøter kan bære preg av bygging av plattform for diskusjon, en delt situasjonsforståelse, som deretter kan være et grunnlag for instrumentell LOC-argumentasjon. I de studerte bedriftene kan dette innebære at man drøfter f.eks. behovet for nedbemanning. Hvis aktørene har en delt kriseforståelse, kan man lettere gå videre til å diskutere utforming av ulike virkemidler. LOC omhandler å finne hvilke midler som bør benyttes for å nå et bestemt mål. Det er imidlertid også nødvendig å bygge en felles plattform med verdier, dvs. bygge en felles verdiforståelse. Felles verdiforståelse omhandler en enighet om hvilke hensyn som skal veie tyngst ved normative beslutninger. Denne felles verdiforståelsen kan deretter brukes som plattform for å bli enige om hvilke hensyn som bør vektlegges og hvilke virkemidler som er passende "for en bedrift som denne", en tankegang preget av LOA.

Det vil ofte være en veksling mellom de ulike typene rasjonalitet. Dette finner støtte også i det empiriske materialet, der begrunnelsene og beskrivelsene av drøftingene og de ulike forslagene bærer preg av begge rasjonalitetstypene. Noen utsagn kan tolkes i begge retningene, slik at man ikke kan plassere dem i den ene eller den andre "båsen". Det finnes også andre mulige tolkninger enn LOC og LOA.

### **6.3.6 Fagforeningenes innflytelse**

Drøftingene mellom ledelsen og klubbene kan spenne fra å være en ren formalitet, til å innebære reell innflytelse fra fagforeningenes side. Ledelsen har i utgangspunktet formell makt til å ta beslutninger uavhengig av drøftingene med fagforeningene, men ledelsen ønsker ofte å få fagforeningene med "på laget", bl.a. for å øke legitimiteten til beslutningene. En mulighet for fagforeningene til å endre eller modifisere ledelsens forslag er ved å endre betingelser for drøftingen, dvs. å endre situasjonsforståelsen eller verdiforståelsen.

Den faktiske påvirkningsmuligheten til fagforeningene varierte noe mellom de ulike fasene. Ved selve hovedbeslutningen om kostnadskutt fikk klubbene sjelden en reell mulighet til å omgjøre beslutningen. Drøftingene med fagforeningene er i stor grad rettet mot neste fase, dvs. å finne en løsning på *hvordan* kuttene skal gjennomføres, valg av virkemidler, utforming av virkemidler og lignende. Det er i hovedsak her klubbene kunne ha en faktisk innflytelse på ledelsens intensjoner.

Både representantene for fagforeningene og representanter for ledelsen mente at fagforeningene jevnt over hadde hatt innflytelse og påvirkningskraft på hvordan nedbemanningen foregikk. Det ble blant annet henvist til flere konkrete tilfeller der ledelsen endret standpunkt etter drøftinger med fagforeningene. En av de tillitsvalgte hevdet at nedbemanningene hadde vært mer brutale uten fagforeningenes sterke rolle og samarbeidet med ledelsen: *”Det er klart at hvis vi ikke hadde vært organiserte her, så tror jeg sjansene hadde vært større for en mer brutal nedbemanning. På konsernnivå og blant eierne er det ikke noe sterkt ønske om å gi folk penger for å slutte. Der er det bare et ønske om å kutte kostnader.”*

De faktiske virkemidlene som ble benyttet i den aktuelle tidsperioden i de åtte mediebedriftene, var i stor utstrekning av frivillig karakter. Flere ledere var imidlertid i utgangspunktet prinsipielt enige om at frivillige løsninger var det beste, mens det var større grad av uenighet mellom ledelsen og fagforeningene når det gjelder *hvem* som skulle få tilbudet om sluttpakker og hvordan virkemidlene skulle utformes. I noen tilfeller ble ledelsen og fagforeningene enige om tiltakene, og det var utstrakt samarbeid. I andre tilfeller ble det ikke enighet mellom ledelsen og fagforeningene. En av lederne viste til at bedriften fulgte de formelle spillereglene, men at de av og til var nødt til å være ”enige om å være uenige” med fagforeningene. I Dagbladet og i TV2 ble det styring av sluttpakkene, selv om klubbene i utgangspunktet ikke ønsket dette.

### **Kultur for frivillige løsninger**

Det kan virke som om institusjonaliserte normer i mediebransjen har fungert som rammebetingelser som gjorde det enklere for fagforeningene å fremme krav om frivillighet og sluttpakker. Samtidig ønsket ledelsen på sin side en rask og smidig nedbemanningsprosess, uten store arbeidsmiljøkonflikter, og med en viss økonomisk forutsigbarhet. Flere av representantene for ledelsen påpekte også at ettersom sluttpakker er basert på grunnlønn og ansatte ofte har høye skifttillegg, samt at det er sosiale kostnader som følger med hver ansatt, vurderer de det slik at det på sikt vil lønne seg økonomisk å nedbemanne via sluttpakker. Frivillige ordninger minsker også sannsynligheten for rettsprosesser i etterkant av nedbemanningen, slik at kostnadene med eventuelle rettssaker faller i stor del vekk. (Unntaket vil her være f.eks. midlertidig ansatte som mener de har krav på sluttpakke). Disse forholdene er viktige bidrag for å forstå utbredelsen av sluttpakketilbud i bransjen. Det må imidlertid legges til at ledelsen ofte nevnte oppsigelser som et mulig alternativ hvis ikke mange nok gikk frivillig med sluttpakke og AFP. Sluttpakkene var formelt sett frivillige, men ulike forhold

kan ha virket inn på den individuelle beslutningen om å ta sluttpakke, slik at det er vanskelig å fastslå om det opplevdes som reell frivillighet for de enkelte. Dette er enda mer aktuelt i forhold til AFP-ordningen. AFP skal i prinsippet være et individuelt, frivillig valg tatt av den enkelte AFP-kandidaten. Representanter for fagforeningene pekte på at AFP-kandidatene likevel kunne oppleve uformelt press og en forventning om at de skulle benytte seg av gavepensjonstilbudet. Det er dermed komplisert å avgjøre hvorvidt den enkelte har opplevd en reell frivillighet i sluttpakke- og AFP-prosessene. Dette bl.a. fordi opplevelsen av frivillighet eller tvang i stor grad er subjektiv og en nedbemanningssituasjon kan for den enkelte innebære både usikkerhet og bekymringer i forhold til fremtidig jobbsikkerhet. Vi kan derfor ikke trekke konklusjoner verken den ene eller den andre veien i forhold til om de som tok sluttpakker og AFP opplevde en *reell* frivillighet før de tok beslutningen.

#### **6.4 Sammendrag**

I dette kapittelet har vi sett nærmere på ulike ledelsesutfordringer ved nedbemanning. Vi har sett på de virkemidlene som var mest sentrale under nedbemanningsprosessene i mediebransjen, og sluttpakker og AFP har blitt studert spesielt nøye. Sluttpakker er et ganske nytt virkemiddel som antakelig kom til Norge på 1980-tallet, før var masseoppsigelser vanligere ved store nedbemanninger.

Sluttpakkordningen har vokst frem på siden av det juridiske lovverket, og er ikke regulert av arbeidsmiljøloven. Sluttpakkebruken følger ordninger som bygger på institusjonalisert praksis heller enn lovreguleringer. Denne institusjonaliserte praksisen går lenger enn det lovverket foreskriver i forhold til økonomisk kompensasjon til arbeidstaker, men samtidig innebærer den at arbeidsgiver fritas fra sine lovpålagte plikter.

Sluttpakkene ble fremforhandlet på *bedriftsnivå* og representerer i så måte en overføring av beslutningsmakt fra et sentralisert trepartssamarbeid til en mer desentralisert bilateral forhandling på bedriftsnivå mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. De bilaterale forhandlingene overførte deretter selve beslutningen om avgang til hvert enkelt individ, dvs. man gikk fra kollektive forhandlinger til individuelle beslutninger. De tillitsvalgte fremforhandlet sluttpaketilbudet, og i neste fase var det hvert enkelt individ som valgte om han/hun ønsket å bli kjøpt fri fra arbeidskontrakten og frita arbeidsgiver for pliktene.

Sluttpakkene var ønsket både av de ansatte, fagforeningene og langt på vei også ledelsen, men sluttpakker har også sine ulemper, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. For arbeidsgiver innebærer sluttpakker store utbetalinger, men disse kostnadene kan langt på vei forsvares

ettersom sluttpakker innebærer at arbeidsgiver fritas for plikter og kostbare rettssaker unngås. Problemet for arbeidsgiver er imidlertid mangelen på kontroll som sluttpakkebruken innebærer, og de som går med sluttpakke kan være de mest attraktive ansatte, dvs. de som bedriften har mest lyst til å beholde. For arbeidstaker er sluttpakke en god løsning hvis man kommer seg raskt over i ny jobb, men ved å si ja til sluttpakke mister man stillingsvernet og løper også en risiko for å gå over i langtidsledighet. Tilbøyeligheten til å ta sluttpakker blir derfor påvirket av den enkeltes attraktivitet på arbeidsmarkedet, samt situasjonen på arbeidsmarkedet generelt. Alder, kompetanse om omstillingsvilje kan være sentrale tendenser her. Data fra enkelte av bedriftene tyder på at sluttpakker er mest attraktive for de mellom 30 og 49 år, og de som har høy utdanning. Når det gjelder alder vil de med lavest ansiennitet få et ekstra vanskelig valg ettersom sluttpakkene er bygd opp etter ansiennitet, samtidig som klubbene vil fronte ansiennitet som kriterium hvis det går til oppsigelsesrunder. For typografene vil ikke sluttpakkene være spesielt attraktive, ettersom de har en spesialisert kompetanse som er vanskeligere å omsette på arbeidsmarkedet. Det er ikke foretatt systematiske undersøkelser i alle bedriftene, men det kan virke som om det er en skjevhet i hvem som søker sluttpakkene.

AFP har de facto blitt benyttet som et virkemiddel for nedbemanning, og en ekstra gavepensjon har blitt tilbudt på toppen av AFP for å gi AFP-kandidater incentiv til å benytte seg av ordningen. Formelt sett er AFP en frivillig ordning, men det kan ikke utelukkes at enkelte opplevde et uformelt press om å ta AFP-pakken.

Effektiviseringsprosesser og omorganisering foregikk både før og etter nedbemanningsprosessene, både ved å lage ny organisasjonsstruktur og ved å "tette hull" etter en nedbemanning. Effektiviseringen på desken ble påvirket av begrensningene satt av filmsatsparagrafen, samtidig som et annet teknologisk verktøy; malstyring, i større grad ble innført.

Rasjonaliseringstenen er sentral blant lederne, nemlig at man skal gjøre den samme jobben, men med færre personer. Flere informanter peker imidlertid på at man på et tidspunkt vil nå en smertegrense der nedbemanningen og effektiviseringen går ut over kvaliteten på produktet og muligheten til å lage kvalitetsjournalistikk, men det er vanskelig å fastsette nøyaktig hvor denne "smertegrensen" går.

I de store norske mediebedriftene vi har sett på er frivillige ordninger langt på vei blitt en kulturelt institusjonalisert praksis og institusjonaliserte ordninger er nedfelt via praksis og

forventninger fra de ansatte. Det var utstrakt partssamarbeid, i den forstand at fagforeningene hadde hyppige drøftinger og forhandlinger med klubbene. Klubbenes påvirkningskraft og innflytelse varierte mellom de ulike bedriftene, men i hovedsak hadde de svært lite innflytelse på *hovedbeslutningen*, mens de hadde en del innflytelse på *gjennomføringen*, spesielt det som omhandlet valg av virkemidler og uforming av disse. Årsaken til at fagforeningene fikk såpass mye innflytelse, kan være at enighet med fagforeningene kunne sikre økt legitimitet til beslutningene. Fagforeningene balanserte mellom samarbeid og opposisjon mot ledelsens forslag, og de ønsket å være med i forhandlingene så lenge de hadde reell mulighet til å påvirke i ønsket retning. Fagforeningenes hovedmål var å unngå oppsigelser, og ved drøftinger om sluttpakker var ønsket at sluttpakkene skulle være generelle, rause og at det skulle være reell frivillighet.

## 7. Avsluttende analyse

Som vi har sett i denne rapporten, er det store omveltninger i mediebransjen, både i Norge og internasjonalt. Sentralt står langsiktige strukturelle endringer i medievaner og eierkonstellasjoner, samt en teknologiutvikling som påvirker både produksjonsprosessene og distribusjonsleddene. Teknologien har for mediebedriftene bidratt til muligheter for å effektivisere arbeidsprosessene og finne billigere distribusjonsplattformer, samtidig som teknologiske muligheter som digitalisering av bakkenettet og fremvekst av nettaviser har ført til en hardere konkurranse om publikums oppmerksomhet, noe som truer flere mediebedrifters inntjeningspotensiale. Bruken av nettaviser har økt betraktelig, selv om Norge fortsatt ligger høyt oppe på listen over mediekonsum per innbygger når det gjelder de tradisjonelle mediene. Sammenfallet mellom de langsiktige strukturelle endringene i mediebransjen, teknologiske muligheter og finanskrisen gjorde at flere mediebedrifter så seg nødt til å omstille virksomheten i 2008 og 2009. Det var imidlertid stor forskjell på hvor vesentlig finanskrisen var for beslutningene om omstilling og nedbemanning, en forskjell som i stor grad kan føres tilbake til forretningsmodellene til de ulike bedriftene. NRK ble ikke vesentlig påvirket av finanskrisen, i stor grad pga lisensfinansieringsordningen. NRK ble imidlertid i likhet med TV2 påvirket av digitaliseringen av bakkenettet og den påfølgende konkurransesituasjonen. TV2 ble, i likhet med de fleste avisene, påvirket av inntektene fra annonsemarkedet. MediaNorge-avisene og Dagens Næringsliv ble spesielt sterkt påvirket av finanskrisen, mens VG og Dagbladet ikke hadde finanskrisen som sin største bekymring, men derimot den langsiktige nedgangen i opplaget til papiravisene.

Beslutningene om nedbemanning ble fattet under mye usikkerhet. Det ble forsøkt å lage et bilde av situasjonen flere år frem i tid for å predikere hvor lenge finanskrisen ville vare. I tråd med teorien om begrenset rasjonalitet (March 1995), er det ikke mulig å ha perfekt informasjon tilgjengelig ved en slik beslutningssituasjon, ettersom det er et komplekst bilde, og vanskelig å vite med sikkerhet hvordan fremtidens markeder vil se ut. Selv om beslutningen ble tatt etter en mål/ middelanalyse, kan det altså settes spørsmålsteget ved hvor korrekt og nøyaktig slik informasjon er, og i forhold til dette kan det argumenteres med at beslutningen ble tatt under noe usikre forhold.

I de undersøkte nedbemanningsprosessene var det utstrakt bruk av frivillige ordninger, som sluttpakketilbud. Sluttpakker har blitt en institusjonalisert praksis i mediebransjen og blir forventet og legitimert av ulike aktører. Fagforeningenes positive holdning har bidratt til å

legitimere sluttpakkebruken, og sluttpakker er også sett på som et ønskelig virkemiddel blant de ansatte, forutsatt at nedbemanning må finne sted. Sluttpakker er en praksis som er etablert på utsiden av det formelle lovverket, og som ikke blir behandlet under arbeidsmiljøloven. Europeisk forskning viser imidlertid at det er et stort sprik mellom de juridiske ordningene i hvert land og den faktiske bruken av slike ordninger, slik at Norge har større innslag av økonomisk kompensasjon ved nedbemanning enn land der dette er lovregulert.

Partssamarbeid er mer fremtredende enn individuelle rettskrav, i den forstand at løsningene fremforhandles kollektivt, deretter blir ansvaret for beslutningene overført til individnivå, der hver enkelt må velge om de vil takke ja til et sluttpakketilbud og vurdere hva som passer for den enkelte. Forhandlingene og drøftingene mellom fagforeninger og ledelse bar preg av at de til dels har felles interesser og at de dels hadde motstridende interesser. De felles interessene innebar bedriftens overlevelse og ønsket om å bevare et godt arbeidsmiljø. Samtidig hadde de motstridende interessene ved at ledelsen på sin side ønsket et fokus på å beholde (kjerne)kompetansen og styre sluttpakkene ( gjerne mot avdelinger, funksjoner, miljøer). Klubbene ønsket på sin side at det skulle være de ansatte selv om skulle velge å gå av (reell frivillighet), ingen styring av sluttpakker (eller i så liten grad som mulig), ”rause” sluttpakker og at ledelsen ikke måtte kutte mer enn det som var absolutt nødvendig. Klubbenes påvirkningskraft og innflytelse varierte mellom de ulike bedriftene, men i hovedsak hadde de svært lite innflytelse på *hovedbeslutningen*, mens de hadde en del innflytelse på *gjennomføringen*, spesielt det som omhandlet valg av virkemidler og uforming av disse. Årsaken til at fagforeningene fikk såpass mye innflytelse, kan være at enighet med fagforeningene kunne sikre økt legitimitet til beslutningene. I tillegg påpekte flere at klubbene lettere kunne se den praktiske og reelle innvirkningen de ulike tiltakene vil få og i den forstand kunne klubbene være en kilde til forståelse og informasjon for ledelsen. Signaleffekten av brudd med klubbene kunne dessuten føre til dårligere stemning, og muligens lavere motivasjon og produktivitet blant de ansatte.

Valget av nedbemanningsstrategi foregikk heller ikke i et vakuum, men i en bestemt normativ kontekst. For begge parter var det mange normer, forventninger, historiske imperativ og kulturelle faktorer som spilte inn og satte rammer for beslutningsprosessen. Disse er nedfelt i det institusjonelle feltet som kan defineres som organisasjonen, men også mediebransjen utgjør et institusjonelt felt som innebærer visse forventninger, spesielt fra de ansattes side. Eksempelvis påpekte flere at det i tradisjonelle mediehus har vært tradisjon og kultur for frivillige ordninger som sluttpakker og tidligpensjonering. I kulturen ligger det en forventning

om at det skal være rettferdige og etterrettelige prosesser, at behandlingen av de ansatte skal være akseptabel, hensynsfull, omsorgsfull, respektfull, og at inkluderingen av de ansatte skal bære preg av god kommunikasjon, åpenhet og involvering. Det er også en norm at man skal forsøke å hjelpe de ansatte over i en ny jobb. Gitt et slikt perspektiv kan klubbene ses på som bærere av kulturelle normer og forventninger som viser til hvordan bedriften bør opptre for å ivareta sin identitet, sin kultur og sitt omdømme.

Det at nedbemanningen foregikk i en norsk kontekst kan ha betydning for typen virkemidler som ble benyttet. Norge er et land der medvirkning, lav maktavstand og ”feminine verdier” står sterkt (se Hofstede 1983). Dette innebærer en forventning om ekstra hensyn til de ansatte ved nedbemanning. Bruken av sluttpakker og rådgivningstjenester (outplacement) kan representere eksempler på virkemidler som blir brukt for å ta hensyn til de ansatte, samt gi flere personer incentiver for å forlate bedriften frivillig.

Nedbemanning vil som regel oppleves som en krevende situasjon for ledelsen, preget av usikkerhet, utfordringer og dilemmaer. På den ene siden må ledelsen ha fokus på lønnsomhet og bedriftens beste, samtidig som det på den andre siden er viktig å behandle de ansatte respektfullt. Videre har ledelsen et behov og ønske om å beholde kjernekompetanse, men ved sluttpakkerunder har de i praksis hatt liten kontroll over hvem som velger å søke om sluttpakker. For arbeidstakerne var nedbemanningsprosessene neppe en positiv opplevelse. Nedbemanningsprosesser preges av mye usikkerhet, også når virkemidlene er frivillige. Karlsen og Nybø (2007) hevder at arbeidstakernes tilbøyelighet til å ta sluttpakker i stor grad blir påvirket av den enkeltes oppfattede attraktivitet på arbeidsmarkedet, samt situasjonen i arbeidsmarkedet generelt. Dette kan føre til en skjevhet når det gjelder hvem som tar sluttpakker. Ved å følge dette resonnementet, kan det tenkes at typografene i mindre grad enn andre yrkesgrupper ønsket å gå med sluttpakker. Denne påstanden har støtte fra interne undersøkelser i flere av mediebedriftene, samt uttalelser fra informanter. Undersøkelsene viser imidlertid *tilbøyelighet* til å ta sluttpakker og ikke hvem som faktisk har *søkt* om sluttpakker. Det må derfor tas høyde for at det ikke er foretatt en undersøkelse av systematiske forskjeller i hvem som ender opp med å søke sluttpakker, slik at det er flere usikre forhold som spiller inn. Likevel, flere av informantene har pekt på at få typografer endte opp med å søke sluttpakke.

Ledelsen ønsket å rasjonalisere produksjonen, men ulike reguleringer og avtaler, spesielt filmsatsparagrafen, har satt begrensninger for hvordan dette kan foregå. Det kan også virke



som om nedbemanningsrundene og effektiviseringstiltakene har presset på *andre* strategier i mediehusene, for eksempel i forhold til flermedialitet. De siste årene har de store mediehusene i økende grad formidlet nyheter via flere plattformer, for eksempel via internett, mobil, tv og papiravis. Hjeltnes, Olsen og Bech-Karlsen (2007; 2008) kartla flermediale strategier i ti ulike mediehus, og det ble registrert en stor variasjon i hvordan de ulike mediehusene hadde valgt å løse avveiningen mellom integrasjon og separasjon. I rapporten deres utgitt i 2009 viste de imidlertid til at utviklingen har gått i retning av bimedialitet fremfor flermedialitet. Det kan virke som om trange økonomiske tider har presset frem prioriteringer av de mediene der inntektsmulighetene antakelig er størst. Dette har blant annet resultert i nedleggelse av lokaltv flere steder, blant annet BT og Stavanger Aftenblad. Hovedfokuset blir heller på nyheter i loop og levende bilder på nett, som er områder der bedriftene ser muligheter for større inntjening.

### **Forslag til videre forskning**

Utviklingen i mediebransjen går enormt fort og bare i løpet av arbeidet med denne rapporten har det kommet stadig nye nedbemanningsrunder og omstillingsvedtak. Oppsigelser har i større grad blitt sett på som et alternativ ved nedbemanningsprosessene, selv om de fleste bedriftene har forsøkt å få til nedbemanning ved hjelp av frivillige virkemidler. Opplagsfallet for løssalgavisene har fortsatt i like stort tempo, samtidig som det er mange som spør seg om når annonsemarkedet snur, og om rubrikkannonseringen vil komme tilbake til papiravisene. Nedbemanning og omstilling er derfor fortsatt svært sentralt og aktuelt i mediebransjen, og denne rapporten har bare hatt mulighet til å bearbeide et par av temaene og dilemmaene som dukker opp. Når det gjelder forslag til videre forskning på feltet, er det mange områder som er verdt å forske på. Mulige fremtidige forskningstemaer vil oppsummeres i det følgende:

For det første: Hvordan vil nedbemanningsrundene påvirke arbeidsmiljøet, produktet, omdømmet osv. Har det skjedd en forskyvning av vektleggingen mellom samfunnsoppdrag og økonomisk lønnsomhet/profitt?

Dessuten, hvordan har nedbemanningssituasjonen påvirket andre strategier, f.eks. i forhold til flermedialitet? Og hvordan har nedbemanningen påvirket andre ”organisasjonsoppskrifter”, som for eksempel Lean-strategiene?

Et viktig spørsmål vil også kunne være hvor mye kompetanse som forsvinner ut av bedriftene i disse nedbemanningene, hvor mye kultur, taus kunnskap og kildenettverk tar disse

personene med seg, og hvordan kan dette påvirke kvaliteten på produktet som leveres i ettertid?

I samme bane kan man stille seg spørsmålet: I hvor stor grad kan man kutte kostnader og personer uten at det går ut over kvaliteten, dvs. hvor møter man den såkalte smertegrensen? Rasjonaliseringstesen var en sentral tanke i de studerte nedbemanningsprosessene. En grunnleggende antakelse ved nedbemanning og omorganisering er at de samme oppgavene skal løses, men med færre personer og færre ressurser. Denne tanken innebærer at de gjenværende ansatte må jobbe ”smartere” og dermed oppnå et like godt resultat som før nedbemanningen. Det er ikke mulig å konkludere den ene eller andre veien i forhold til om en slik hypotese holder mål og det er også vanskelig å se om den såkalte ”smertegrensen” er nådd. Det som imidlertid kan være interessant å merke seg er at i tider med nedbemanning og store kostnadskutt reaktualiseres debatten mellom ”børs og katedral”. Enkelte hevder videre at medias samfunnsoppdrag og mulighetene for å drive ressurskrevende gravejournalistikk blir satt under sterkere press i perioder med stram økonomi. Et interessant spørsmål for videre forskning vil kunne være om/ i hvor stor grad nedbemanningen betyr mindre ressurser og mindre tid til kildesjekk, korrekturlesing, etiske diskusjoner og grundig, men tidkrevende journalistikk?

Konsekvensene av nedbemanningen er også viktig i forhold til den demografiske oppbygningen av arbeidsstokken: Hvordan vil det påvirke bransjen at såpass mange seniorer går ut av arbeidslivet, spesielt de som går med AFP? Endrer dette den demografiske oppbygningen av organisasjonene, og får dette en påvirkning på organisasjonskulturene og på det journalistiske produktet?

Dessuten; hvilket rom har organisasjonene til å være innovative, når man samtidig skal kutte på kostnader på alle felt? Er det en innovasjonskultur i mediebransjen, der man tilrettelegger for innovative prosjekter, eller har kostnadskuttene ført til at alle krefter settes inn mot rutinearbeid; Does routine trump creativity?

Til slutt kunne det vært interessant å gå mer i dybden av konsekvensene av å tilby generelle sluttpakker i bedriften. Er det systematiske forskjeller på hvem som velger å ta pakkene? Faktorer som kan tenkes å påvirke er alder, kompetanse, risikoaversjon, lojalitet til bedriften, muligheter på arbeidsmarkedet o.l.

Utviklingen i media går fort og det er vanskelig å forutse hva som kommer til å hende i nærmeste fremtid. På grunn av de dyptgående endringene som mediebransjen går gjennom i disse tider, foregår det en kontinuerlig jakt på fremtidens forretningsmodeller og dagens medieledere må ta viktige strategiske valg. Det er vanskelig å forutse morgendagens medielandskap, men når de nye konturene begynner å ta form, vil det være verdt en studie i seg selv.



## 8. Litteraturliste

- Allern, Sigurd (2005) *The Case of Norway*, AIM-project (Adequate Information Management in Europe). Finansiert av "Sixth Framework Programme of the European Commission."
- Austenå, Ann-Margit (2003) "Tøffere tider", artikkel i *Ulvetider? Et debattheft om jobbsikkerhet i mediene*. Utgitt til NJs landsmøte.
- Bakke, Egil (2003) *Markedet og de kulturelle verdier. Kultur- og medienæringene i et samfunnsøkonomisk perspektiv*, Forskningsrapport BI 10/2003.
- Barbour, Rosaline (2008) *Introducing Qualitative Research. A student Guide to the Craft of Doing Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Bastiansen, Henrik G. og Dahl, Hans Fredrik (2008) *Norsk mediehistorie*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Bech-Karlsen, Jo (2008) *Mediekrise? Forsøk på en diagnose og forslag til medisinerings*, Arbeidsnotat BI.
- Bernstein, Dagfinn, Trine Syvertsen og Trond Smith-Meyer (2009) *Norsk Rikskringkasting*, Store Norske Leksikons nettutgave, [http://www.snl.no/Norsk\\_rikskringkasting](http://www.snl.no/Norsk_rikskringkasting).
- Cameron, K., Freeman, S., and Mishra, A., (1991), "Best Practices in White Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No 3, pp. 57-73.
- Cappelli, Peter (2000) *Examining the Incidence of Downsizing and its Effect on Establishment Performance*, Working Paper 7742, National Bureau of Economic Research.
- Cascio, Wayne F. (1993) "Downsizing: what do we know? What have we learned?" *Academy of Management*, Vol. 7, No. 1, pp.95-104.
- Colbjørnsen, T. (2006) "Hva gjør omstilling med arbeidsmiljøet?" I: Per Heum m.fl. (red.) *Arbeidsliv i omstilling*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Cross, Bernadette og Anthony Travaglione (2004) "The times they are a-changing: who will stay and who will go in a downsizing organization?" *Personnel Review*, Vol 33, No 3, pp.275-290.
- Dahl, Sverre-Åge og Torstein Nesheim (1998) "Downsizing Strategies and Institutional Environments", *Scandinavian Journal Management*, Vol.14, No.3, pp.239-257.

Davies, Nick (2008) *Flat Earth News*, London: Chatto and Windus.

Deloitte (2009) *Oppsigelser? Være mer kreative!*, Pressemelding om undersøkelse gjort av Norstat på vegne av Deloitte, kan hentes på:  
[http://www.deloitte.com/view/no\\_NO/no/presse/pressemeldinger/press-release/d9eaf15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/presse/pressemeldinger/press-release/d9eaf15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm).

Díaz, Amalia Magán og José Céspedes Lorente (2006) "Difusion del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos etapas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 16, No 3, pp. 55-72.

Doherty, N. (1998) "The Role of Outplacement in Redundancy Management", *Personnel Review*, Vol 27, No 4, pp. 343-53.

Eide, Martin (1995) *Blod, sverte og gledestårer. Verdens Gang 1945-95*, Oslo: Chr. Schibsted forlag.

Eisenberg, Howard (1997) "Reengineering and Dumbsizing: Mismanagement of the Knowledge Resource" *Quality Progress*, Vol. 30; No 5;pp.57-64.

Engelstad, Fredrik (1998) "The Significance of Seniority in Layoffs. A Comparative Analysis" *Social Justice Research*, Vol.11, No.2, pp. 103-119.

Engelstad, Fredrik (1997) "Needs and Social Justice: The Criterion of Needs When Exempting Employees from Layoff" *Social Justice Research*, Vol. 10, No.2, pp. 203-223.

European Journalism Center (2009) *Media Landscape Norway*, oversiktsartikkel om media i Norge fra European Journalism Centre, [http://www.ejc.net/media\\_landscape/article/norway/](http://www.ejc.net/media_landscape/article/norway/)

Falkum, Eivind (2008) *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Avhandling for doc.philos.-grad, Fafo-rapport 2008:31.

Falkum, E., I.M. Hagen og S.C. Trygstad (2009), *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.

Ferguson, James M (1983) "Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains and Media Competition", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, No.3, pp.635-654.

- Fisher, Susan Reynolds og Margaret A. White (2000) "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?" *Academy of Management*, Vol 25, No 1, pp 244-251.
- Flisen, Terje og Eva Harrie (2009) *Medietrender i Norden 2009*, Nordicom. Livrena AB, Göteborg.
- Fritjers, Paul og Malathi Velamuri (2009) *Is the Internet Bad News? The Online News Era and the Market for High-Quality News*, Working Paper Series, tilgjengelig hos SSRN [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1396003](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1396003).
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halse, Rolf E.S. (2006) "Politisk slagside i uavhengig presse?" *Sosiologisk Årbok 2006.1-2*, pp.67-89.
- Hatch, Mary Jo (2004) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Helgesen, Thorolf og Gaustad, Terje (2002) *Medieøkonomi. Strategier, markedsføring, medierettigheter* Nesbyen: Stølen.
- Henkoff, Ronald (1990). *Cost cutting: How to do it right*. Fortune, 9 April, 17-19. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1990/04/09/73369/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1990/04/09/73369/index.htm).
- Hertzberg, Dagfinn, Rolf K. Andersen og Kristin Alsos (2009) *Sammen er vi sterke. En historie om nedbemanning i Nortura*, Fafo-rapport 2009:11.
- Heum, Per, Torstein Nesheim, Odd Nordhaug og Kjell Gunnar Salvanes (2006) *Arbeidsliv i omstilling*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Hillage, J og E Pollard (1998) *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, Research Brief No 85, <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB85.pdf>.
- Hilsen, Anne Inga, Trude Steinum og Elisabeth Gjerberg (2004) *Utredning om omstilling*, Notat 3/04, *Arbeidsforskningsinstituttet*.
- Hilsen, Anne Inga (2002) *Omstilling*, Idebanken for sykefraværsarbeidet. [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org).
- Hilsen, Anne Inga (2009) *Omstilling*, versjon 2. Idebanken, [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org).

- Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2007) *Rapport fra ti norske mediehus*, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk.
- Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2008) *Mediehus 2008*, Rapport publisert i bloggformat, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk.  
<http://www.mediehus.org/mediehusrapporten-2008/>
- Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2009) *Mediehusrapporten 2009. "Fra det flermediale til det bimediale"*, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk, [www.mediehus.org](http://www.mediehus.org).
- Hofstede, Geert (1983) "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies* Vol 14, No 2. pp 75-89.
- Hopkins, W. E. og Hopkins, S. A. (1999). 'The ethics of downsizing: perceptions of rights and responsibilities'. *Journal of Business Ethics*, Vol 18, No 2, pp 145-56.
- Høst (2005) "Hvorfor går avisene tilbake?", innlegg til den 17. nordiske medieforskerkonferanse.
- Høst (2007) *Avisåret 2006*, Arbeidsrapport nr. 1/2007, Institutt for journalistikk.
- Høst (2008) *Avisåret 2007*, Arbeidsrapport nr. 214, Høyskolen i Volda og Møreforskning Volda,  
<http://www.hivolda.no/index.php?ID=14813>.
- Høst (2009) *Avisåret 2008*, Arbeidsrapport nr. 241, Høyskolen i Volda og Møreforskning  
<http://www.hivolda.no/index.php?ID=10325>.
- Instituttet for reklam- og mediestatistik (IRM) "Reklamemarkedet fortsetter å synke"  
[www.mediebedriftene.no/index.asp?id=94208](http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=94208).
- Jacobsen, Dag Ingvar (1998) "Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon", *Magma*, Vol 1, No1,  
<http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=1998/01/011jacobsen.html>.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Jennings, Jason (2003) *Less is more. How Great Companies Improve Productivity Without Layoffs*, Portfolio Trade.



- Karlsen, Jan E. og Geir Nybø (2006) *Diffusion of Flexible Voluntary Redundancy Packages in Norwegian Industry*, Paper prepared for the IIRA 14th World Congress (Track 2) to be held in Lima 11-14 September 2006.
- Karlsen, Jan E. og Geir Nybø (2007) *The emergence of a Dual Institutional IR System*, Version 06: 02 July 2007, Paper prepared for the IIRA 8th European Congress (Track 1) to be held in Manchester, UK 3-7 September 2007.
- Kauppinen, T. og M. Meixner (2005) *Redundancies and redundancy costs. EIRO thematic feature*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: 15.
- Kind, Hans Jarle, Tore Nilssen og Lars Sjørgård (2009) *Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for how they Raise Revenue?*, CESifo Working Paper no. 2713.
- Klenke, Karin (2008) *Qualitative Research in the Study of Leadership*, Bingley: Emerald.
- Krumsvik, Arne H., Rune Ottosen og Steen Steensen (2005) *Et historisk perspektiv på nettavispublisering og dens konsekvenser for endring av journalistrollen og redaksjonelle prosesser i en digital medieutvikling*, Paper presentert på KIM-konferansen på Jæktvollen 25.-26.mai 2005.
- Krumsvik, Arne H. (2006) "What is the Strategic Role of Online Newspapers". *Nordicom Review*, Vol 27, No 2, pp. 285-297.
- Kvitastein, Olav A., Rune Lines, Trond Hammervoll, Anita Tobiassen og Torstein Nesheim (2000) *Evaluering av omstillingsprogrammet for verkstedsindustrien i Sør-Troms og nordre Nordland*, SNF-rapport nr.46/00, Samfunns og Næringslivsforskning AS.
- Levin, Aaron (2008) "Buyouts, Layoffs Can Be Toxic to Mental Health", *Psychiatric News*, July 4, 2008. Volume 43, Number 13, page 18. American Psychiatric Association.
- Løken, Espen og Torgeir Aarvaag Stokke (2009) *Labour relations in Norway*, FAFO-rapport 2009:33.
- March, James G. (1995) *Fornuft og Forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhet*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- March, James G. og Johan P. Olsen 2009 *The logic of appropriateness* ARENA Working Papers WP 04/09.

- Mardal, Magnus A. (2009) *Lars Oftedal*, Store Norske Leksikons nettutgave, [http://www.snl.no/Lars\\_Oftedal/prest](http://www.snl.no/Lars_Oftedal/prest).
- Mediebedriftenes Landsforening (2009) ”Opplagsutviklingen i 2008. Bedre enn fryktet – stabilt blant lokalavisene”. Presentasjoner holdt på Hotel Continental 17. februar 2009. Kan hentes på <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=85176>.
- Medietilsynet *Økonomisk utvikling i dagspresse, nettaviser og kringkasting 2003-2007*, rapport utgitt av Medietilsynet [http://www.medietilsynet.no/Documents/Tema/Medieokonomi/081030\\_%C3%98konomirapport.pdf](http://www.medietilsynet.no/Documents/Tema/Medieokonomi/081030_%C3%98konomirapport.pdf).
- Meyer, Philip (2004) *The Vanishing Newspaper. Saving Journalism in the Information Age*, Columbia og London: University of Missouri Press.
- Midtsundstad, Tove (2002) *AFP-pensjonisten: sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidlig pensjonering og bruk av AFP i privat sektor*, FAFO-rapport 385.
- Mishra, Aneil K., og Gretchen M. Spreitzer (1998) ”Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, pp.567-588.
- Nesheim, Torstein (1992) *Ulike forskningsdesign og metoder for å studera endring i organisasjonar*, LOS-senter Notat 92/6.
- Nilsen, Rikke, Lena E.Bygballe og Torgeir Reve (2009) *Når nedgangen rammer, en studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009*, Forskningsrapport 3/2009, Rapport skrevet på oppdrag fra Senter for Byggenæringen, Handelshøyskolen BI.
- Nilsson, Stig (2003) *Avis frå a til å*, Oslo: Det norske samlaget.
- NJ (2004) ”NJ i Polen og Estland”, notat skrevet av NJ til møte i EFJs Labour Rights Expert Group i november 2003, [http://www.nj.no/NJ+i+Polen+og+Estland.b7C\\_wtFI0\\_.ips](http://www.nj.no/NJ+i+Polen+og+Estland.b7C_wtFI0_.ips).
- Noer, David M (1993) *Healing the wounds. Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations* San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Statistisk sentralbyrå (2009) *Norsk Mediebarometer 2008*, statistiske analyser. Kan hentes på <http://www.ssb.no/medie/>

- Norsk Tjenestemannslag (2003) *Notat om sluttpakker*, rapport utarbeidet av arbeidsgruppe i Norsk Tjenestemannslag.  
[http://www.ntl.no/portal/page/portal/PG\\_NTL\\_NO/ALLE\\_2008/Tema/Omstillinger](http://www.ntl.no/portal/page/portal/PG_NTL_NO/ALLE_2008/Tema/Omstillinger).
- NOU 1997:27 *Nytte-kostnadsanalyser. Prinsipper for lønnsomhetsvurderinger i offentlig sektor*.
- Notat fra NJ, 04.06.2008 Til: Landsstyret, Fra: Elin Floberghagen, ”*Deskavtale Aftenposten*”.
- Oslo Journalistklubb (2009) *Journalistikk i krisetider*. Surveyundersøkelse blant OJs medlemmer. [http://www.nj.no/Bekymret+for+kvaliteten.b7C\\_xdvKZi.ips](http://www.nj.no/Bekymret+for+kvaliteten.b7C_xdvKZi.ips).
- Ottosen, Rune (2006) *Digitale medier og redaksjonell endring – noen sentrale utviklingstrekk*, Fremdriftsrapport for forskningsprosjektet ”digitale medier og redaksjonell endring”  
<http://jou.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/5/702>.
- Personal og Ledelse (2009) ”Sluttpakker ved nedbemanning”, artikkel i nr.1 (2009) pp. 38-43.
- Picard, Robert G. (2001) ”Effects of recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations” *The Journal of Media Economics*, Vol 14 No 1, pp. 1-14.
- Picard, Robert G. (2004) ”Commercialism and Newspaper Quality”, *Newspaper Research Journal*, Vol.25, No.1, pp.54-65.
- ”*PROFFICE Arbeidsmarkedsanalyse*”, powerpoint-presentasjon av arbeidsmarkedsanalyse Oslo, 25.mai 2009.  
[www.proffice.com/.../PAMA%202009%20Mai\\_nr%209\\_Nedbemanning\\_presentasjon.ppt](http://www.proffice.com/.../PAMA%202009%20Mai_nr%209_Nedbemanning_presentasjon.ppt).
- Rasmussen, Terje (2006) *Nettmedier. Journalistikk og medier på internett*, 2.utg., Bergen: Fagbokforlaget.
- Redaktørundersøkelsen (2008). Utført av Vox Publica, Norsk Redaktørforening og Mandag Morgen, <http://voxpathlica.no/wp-content/uploads/2009/01/redunders-2008.pdf>.
- Respons (2007) ”Medievaner og holdninger. Landsomfattende undersøkelse blant norske journalister 9.-23.mars 2007”, Oppdragsgiver: Nordiske Mediedager.
- Respons (2008) ”Medievaner og holdninger til media. Landsomfattende undersøkelse blant journalister 11.-27.februar 2008.” Oppdragsgiver: Nordiske Mediedager.

- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 1.utgave, 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolland, Asle (2009) ”Markedsdrevet journalistikk. Gjensyn med et teoriutkast”, *Nordicom-Information*, Vol. 31, No 1-2, pp 47-63.
- Roness, Paul G. (1997): *Organisasjonsendringar : teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Roppen, Johann (2003) *Orklas lange revolusjon. Konsern, redaktører og journalistikk i Orkla Medias norske aviser 1985-2000*, Dr.polit.avhandling. Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- Roppen, Johann (2005) *Frå avis til multimediebedrift: diversifisering i Bergens Tidende*, SNF Arbeidsnotat nr. 04/05.
- Roppen, Johann (2009) *Mediestøtten i Norge*, delutredning om den norske mediestøtten, oppdrag fra Rambøll Management.  
[http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/medier/aviser\\_og\\_blade/Mediestoette/Mediestoette\\_i\\_Norge\\_paper\\_september\\_2009\\_pdf.pdf](http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/medier/aviser_og_blade/Mediestoette/Mediestoette_i_Norge_paper_september_2009_pdf.pdf) .
- Ryen (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (1998) *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksfremlegg til Sak 15: Deskorganisering Aftenposten. Fra: Klubbleder Gunnar Kagge, Aftenposten. Til: Landsstyret. ”Pilotprosjektet i Aftenposten- bakgrunn, innhold og resultater” [www.nj.no/?module=Files;action=File.getFile;ID=5938](http://www.nj.no/?module=Files;action=File.getFile;ID=5938).
- Salvanes (2008) referert i BT.no “Svir av 16 milliarder i året på sluttpakker”, 27.12.2008, <http://www.bt.no/na24/article680769.ece>.
- Scott (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, 5.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc.
- Selfors, Stein Erik (2009) *Annonse*, Store Norske Leksikons nettutgave, <http://www.snl.no/annonse>.

- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Tredje utgave. Oxford: The Alden Press.
- Skarning, Nicolai (2005) *Nedbemanning og sluttpakker. En praktisk håndbok*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Slaata, Tore (2003) *Den norske medieorden. Posisjoner og privileger, Makt- og demokratiutredningen 1998-2003*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009a) *Fjernsyn – organisering og programvirksomhet*, artikkel fra Store Norske Leksikons Nettutgave.
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009b) *Media Norge ASA*, artikkel fra Store Norske Leksikons Nettutgave.
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Norge – massemedier*, artikkel fra Store Norske Leksikons Nettutgave.
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Pressestøtte*, artikkel fra Store Norske Leksikons Nettutgave.
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Bergens Tidende*, Store Norske Leksikons nettutgave, [www.snl.no/bergens\\_tidende](http://www.snl.no/bergens_tidende).
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Stavanger Aftenblad*, Store Norske Leksikons nettutgave, [http://www.snl.no/Stavanger\\_Aftenblad](http://www.snl.no/Stavanger_Aftenblad).
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Aftenposten*, Store Norske Leksikons nettutgave, [www.snl.no/Aftenposten](http://www.snl.no/Aftenposten).
- Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Dagens Næringsliv*, Store Norske Leksikons nettutgave, [http://www.snl.no/Dagens\\_N%C3%A6ringsliv](http://www.snl.no/Dagens_N%C3%A6ringsliv).
- Smith-Meyer, Trond (2009) *Dagbladet*, Store Norske Leksikons nettutgave, [www.snl.no/dagbladet](http://www.snl.no/dagbladet).
- Storsul, Tanja (2008) "Hvem vokter portene til fremtidas TV?", publisert i Rune Ottosen og Arne H.Krumsvik (red) *Journalistikk i en digital hverdag*, IJ-forlaget 2008.

Stortingsmelding nr.30 (2006-2007) *Kringkasting i en digital fremtid*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-30-2006-2007-.html?id=466242>.

Stortingsmelding nr. 57 (2000-2001) *I ytringsfrihetens tjeneste. Mål og virkemidler i mediepolitikken,*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/regpubl/stmeld/20002001/stmeld-nr-57-2001-.html?id=195313>.

Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Syvbertsen (2009) ”Vær Varsom Plakaten”, Store Norske Leksikons nettutgave.

[http://www.snl.no/V%C3%A6r\\_varsom-plakaten](http://www.snl.no/V%C3%A6r_varsom-plakaten).

Sørensen, Bjørg Aase, Gjøril Seierstad og Asbjørn Grismo (2005) *Tatt av ordet. Medienes forspill til framtidens arbeidsliv*, AFI-rapport, Arbeidsforskningsinstituttet.

Sørensen, Bjørg Aase (2004) *Red@ktør.liv. Om redaksjonell og relasjonell ledelse*, AFI-rapport, Arbeidsforskningsinstituttet.

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, Alan Berkeley (2003) *Controversies in Management. Issues, Debates, Answers*, 2.utgave, Towbridge, Wiltshire: The Cromwell Press.

TNS Gallup (2009) Rapporter om avislesing, hentet fra <http://www.tns-gallup.no/medier>, sist besøkt 25.mai 2009.

Torsvik, Gaute (2003) *Menneskenatur og samfunnsstruktur. Ein kritisk introduksjon til økonomisk teori*. 1.utgave. Oslo: Det Norske Samlaget.

Vaagan, Robert (2008) ”Media, market, state and politics in Norway”, *Informacijos Mokslai* 2008 48.

Vikøren, Birger M. (2009) *Reklame*, Store Norske Leksikons nettutgave, <http://www.snl.no/reklame>.

Virick, Meghna, Juliana D.Lilly og Wendy J.Casper (2007) “Doing more with less. An analysis of work life balance among layoff survivors”, *Career Development International*, Vol. 12 No. 5, 2007 pp. 463-480.

Von Krogh, Georg og Marla Kameny (2002) "Leap Before You Layoff: Look For Creative Alternatives", *European Management Journal* Vol 20., No.6, pp.664-67.

Wilberg, Erik (2008) *Mediaprospekt'09. En analyse og noe tankegods foran budsjettåret 2009*. Rapport skrevet på oppdrag fra Mediebedriftenes Landsforening.

Wilberg, Erik (2009) *Mediaprospekt '10. Analyser og tanker foran budsjettåret 2010*. Rapport skrevet på oppdrag fra Mediebedriftenes Landsforening.

Zatzick, Christopher D. og Roderick D. Iverson (2006) "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?" *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, pp.999–1015.

Østbye, Helge og Nina Kvalheim (2008?) *I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost. Rapport om aviser, konsern og avisøkonomi*. Rapport finansiert av Norsk Journalistlag.

Årsrapport A-pressen 2008, [www.apressen.no/davstore/arsrapport\\_08.pdf](http://www.apressen.no/davstore/arsrapport_08.pdf).

Årsrapport Bergens Tidende 2007, <http://www.medianorge.no/Mediehusene/bt/>

Årsrapport Berner Gruppen 2007, [www.dagbladet.no/avishuset/pdf/aarsrapport2007.pdf](http://www.dagbladet.no/avishuset/pdf/aarsrapport2007.pdf).

Årsrapport NHST Media Group 2008, <http://www.nhst.no/norsk/investorrelations/annual/>

Årsrapport Schibsted 2008,

[http://www.schibsted.com/eway/default.aspx?pid=275&trg=MAIN\\_5816&MAIN\\_5816=5820:0:10,1909:1:0:0:::0:0](http://www.schibsted.com/eway/default.aspx?pid=275&trg=MAIN_5816&MAIN_5816=5820:0:10,1909:1:0:0:::0:0).

Årsrapport VG 2006, [http://flash.vg.no/annonser/2008/vg/aarsrapport/2006\\_lav.pdf](http://flash.vg.no/annonser/2008/vg/aarsrapport/2006_lav.pdf).

Årsregnskap TV2 2008, Pressemelding 16.mars 2009

[http://pub.tv2.no/multimedia/TV2/archive/00710/\\_rsregnskap\\_2008\\_710405a.pdf](http://pub.tv2.no/multimedia/TV2/archive/00710/_rsregnskap_2008_710405a.pdf).

Årsberetning Stavanger Aftenblad 2007,

[http://kundesenter.aftenbladet.no/multimedia/archive/00218/\\_rsrapport\\_2007\\_\\_218323a.pdf](http://kundesenter.aftenbladet.no/multimedia/archive/00218/_rsrapport_2007__218323a.pdf).

Årsrapport Stavanger Aftenblad 2008,

[http://kundesenter.aftenbladet.no/multimedia/archive/00288/Stavanger\\_Aftenblad\\_288086a.pdf](http://kundesenter.aftenbladet.no/multimedia/archive/00288/Stavanger_Aftenblad_288086a.pdf).

**Nettsider:**

Annonseinfo for VG: <http://annonseinfo.vg.no/?language=no>,

<http://annonseinfo.vg.no/?do=category&id=38&view=article&language=no>.

Bergens Tidende Pressemelding (2008) ”Annonsefall svekker resultatet i Bergens Tidende”  
12.11.2008.

Dagens Næringsliv, ”Dagens Næringsliv historikk”, <http://avis.dn.no/redaksjonen/article306.ece>.

Finansforbundet, ”sluttpakker”

[http://www.finansforbundet.no/Dine\\_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker\\_-\\_sporsmal\\_og\\_svar/](http://www.finansforbundet.no/Dine_rettigheter/Veiledninger/Sluttpakker_-_sporsmal_og_svar/)

Journalisten (8.5.2009), Fagblad utgitt av Norsk Journalistlag??

Lovdata, *Arbeidsmiljøloven*: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>.

Lovdata, *Lov om redaksjonell fridom i media*, [http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20080613-041.html&emne=redaksjonell\\*%20fridom\\*&&](http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20080613-041.html&emne=redaksjonell*%20fridom*&&).

Media Landscape Norway – European Journalism Centre.

[http://www.ejc.net/media\\_landscape/article/norway/](http://www.ejc.net/media_landscape/article/norway/)

Media Norge, informasjon om medlemsbedriftene, <http://www.medianorge.no/no/Mediene/>

Media Norges hjemmeside, informasjon om MediaNorge: <http://www.medianorge.no/no/Om-media-norge/>

Medienorge, ”Fakta om norske massemedier”, nettside av institutt for informasjons- og medievitenskap, Universitetet i Bergen, <http://medienorge.uib.no/>

Norsk Journalistlags hjemmeside, informasjon om NJ, [http://www.nj.no/no/Om\\_NJ/](http://www.nj.no/no/Om_NJ/)

Parat - en arbeidstakerorganisasjon i YS – informasjon, <http://parat.com/singleArticle.aspx?m=1>.

Proff™, nettside utgitt av Eniro Norge AS, [www.proff.no](http://www.proff.no).

*Redaktørplakaten*,

[http://www.presseforbundet.no/Pressens\\_Faglige\\_Utvalg\\_PFU/Redaktorplakaten/](http://www.presseforbundet.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Redaktorplakaten/)



Schibsteds hjemmeside, informasjon om Mediehuset Aftenposten:

[http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN\\_5512&MAIN\\_5512=5583:0:10,1736:1:0:0:::0:0](http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5583:0:10,1736:1:0:0:::0:0).

Schibsteds hjemmeside, [www.schibsted.no](http://www.schibsted.no).

VG, "Annonseinfo", <http://annonseinfo.vg.no/?language=no>.

VG, "Info om VG. Historisk utvikling", <http://vginfo.vg.no/sider/forstesider.php?aid=258>.

VG, "Stiftelseserklæring", <http://vginfo.vg.no/sider/forstesider.php?aid=303>.

*Vær Varsomplakaten*, [http://presse.no/Pressens\\_Faglige\\_Utvalg\\_PFU/Var\\_Varsom-plakaten/](http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Var_Varsom-plakaten/)

## **Avisartikler**

Aftenbladet.no "Ny hestekur i Aftenbladet" 20.02.2009.

Aftenposten annonseweb. Storby – innstikk. 2009.

<http://bedrift.aftenposten.no/kategori/180/storby-innstikk.html?BMFRONT=b8715643f4c096e830d80900ad5c58ac>.

Aftenposten morgen, «Å kjøpe lese Brett i dag, er som å kjøpe videospiller på 1980-tallet», 10.11.2009.

Aftenposten på nye plattformer" 08.11.2009.

<http://www.aftenposten.no/meninger/leserforum/article3361789.ece>;

BA.no "BT tapte 285 000 kroner hver dag" 05.03.2009.

BA.no "Kaller inn BT-ansatte" 26.03.2009.

Bergens Tidende "TV2 må nedbemanne; fakta TV2", 25.04.2008.

Bergens Tidende, "TV2 kom krisen i forkjøpet; fakta TV2-regnskapet 2008" 18.03.2009.

BT.no "Svir av 16 milliarder i året på sluttpakker", 27.12.2008,

<http://www.bt.no/na24/article680769.ece>.

Dagbladet Magasinet på nett "journalister må ha dispensasjon for å bruke PC", 2009

<http://www.dagbladet.no/2009/08/27/magasinet/historie/medier/7809758/>

- Dagens Næringsliv Morgen, ”Tok ferieuke fra journalistene”, 11.09.2008.
- Dagens Næringsliv Morgen, ”Verre i neste runde”, 02.02.2008.
- Frifagbevegelse ”Nye sluttpakker på gang i NRK”, 23.01.2009.  
[www.frifagbevegelse.no/aktuell/tjenestemannsbladet/article4071960.ece](http://www.frifagbevegelse.no/aktuell/tjenestemannsbladet/article4071960.ece).
- Journalisten.no ”Spareposten” 31.10.2008.
- Journalisten.no ”Samarbeider i Dagbladet” 29.08.2008.
- Journalisten.no ”Annonseras gir nye kutt” 20.02.2009.
- Journalisten.no ”-Umoralsk å kutte med overskudd”, 26.08.2008.
- Journalisten.no ”Stor sluttpakkepågang i TV2”, 15.10.2008.
- Journalisten.no, ”Nettavisene møter iPhone”, 23.07.2008  
<http://www.journalisten.no/story/53427>.
- Journalisten.no, ”VG doblet på ett år”, 05.11.2009 <http://www.journalisten.no/story/59442>.
- Journalisten.no, ”BT må kutte 130 årsverk, Aftenposten nye 25.” 27.02.2009.
- Kampanje.com, ”Aamot – Dette er ille” 30.01.2009.
- Kampanje.com, ”Aasheim avbrøt ferien” 15.07.2008.
- Kampanje.com, ”Bjerkaas skal frigjøre 100 NRK-millioner”, 16.12.2008.
- Kampanje.com, ”Facebook blir annonsevinner” 05.05.2008  
<http://www.kampanje.com/annonsering/article235069.ece>.
- Kampanje.com, ”-Finanskrisen forsterker medieendringene”, 20.04.2009.
- Kampanje.com, ”Tok ferieuke i Dagbladet”, 11.09.2008.
- Mediebedriftenes Landsforening, ”Lesebrettet: Fremtidens medieplattform” 2009,  
<http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=95415>.
- NA 24 Arkiv, ”-Vurderer samarbeidet med ledelsen”, 27.06.2008.
- Nettavisen.no, ”Krise i annonse” 30.01.2009.

Nettavisen.no, "Få vil forlate NRK" 11.12.2008.

Tv2nyhetene.no, "Flom av nedbemanninger" 12.12.2008.

<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/okonomi/flom-av-nedbemanninger-2403036.html>.

VG (papirutgaven), "Folk er redde. – TV2 kutter 72 årsverk", 26.08.2008.

VG (papirutgaven), "Ga ikke tilbud til alle", 23.10.2008.

VG (papirutgaven) "Kjære Anne Aasheim", 12.07.2008.

VG (papirutgaven), "Må kutte hoder. – Nedbemanning og betal-tv skal bedre TV2s resultater",  
25.04.2008.

VG (papirutgaven), "Styrte sluttpakker i TV2", 19.09.2008.