

Reorganisering og endret bemanning i mediebedrifter

Av **Torstein Nesheim, Lene Smith Nygaard og Catharina Rathke.**
Torstein.Nesheim@sfn.no

En rekke tiltak benyttes av bedrifter som er utsatt for endringstrykk og stor usikkerhet. Utforming av organisasjonsstruktur og bemanning er i denne situasjonen særlig viktig.

For det første er reorganisering og endringer på personalsiden (som nedbemanning og mer bruk av eksternt arbeidskraft) hyppige brukte *virkemidler* for å tilpasse seg, eller helst være i forkant av, endringene i omgivelsene. For det andre utgjør de nye strukturer og bemanningsløsningene den rammen eller «arkitekturen» hvor nye strategier, plattformer og arbeidsmåter implementeres og settes ut i livet.

I en fagartikkel om to mediebedrifter som vi nylig har publisert i fagtidsskriftet Magma, går vi nærmere inn på endringer i organisasjonens formelle struktur og bruken av frilansere og innholdsbyråer. Analysen bygger på intervjuer i to (anonymiserte) bedrifter høsten 2015. Ønsket om økt fleksibilitet og dermed mer kostnadseffektivt bruk av personellressursene var en viktig intensjon bak endringene. Denne fleksibiliteten søker man å oppnå på fem ulike måter.

1. Funksjonell fleksibilitet: Løs kopling mellom ansatte og produkter

Funksjonell fleksibilitet handler om at de ansatte blir flyttet mellom oppgaver og aktiviteter på en effektiv måte. Motsatsen til funksjonell fleksibilitet er en rigid arbeidsdeling som hindrer bruk av ansatte på tvers av ulike aktiviteter over tid.

I de to bedriftene vi har studert innførte man en felles desk for flere produkter. Desken er den avdelingen som setter sammen og redigerer et medieprodukt. Ved å samle disse oppgavene i en felles desk, kan man standardisere produksjonen på tvers av produkter, og benytte kompetanse på desken på en mer flek-

sibel måte enn tidligere.

Når det gjelder journalistene er de i bedrift A organisert etter tempo i nyhetsbildet, mens de i bedrift B er samlet i en felles ressursbank eller «ressurspool». Disse enhetene skal levere til flere produkter. Samlet sett får begge bedriftene et større innslag av matriseorganisering. Løse kopling mellom ansatte og produkter er et resultat av at man kombinerer to organisasjonsprinsipper; basert på produkter og enheter som leverer spesialiserte bidrag til ulike produkter.

2. Funksjonell fleksibilitet innen en organisatorisk enhet

Ved å organisere redaksjonen etter tempoet i nyhetsbildet får man i bedrift A større enheter med en brei sammensetning av kompetanse. Dermed kan man oppnå samdrifts- og stordriftsfordeler og benytte personalet på en bedre måte enn i avdelinger med færre personer med smaler kompetanse. Det er lettere å skifte mellom arbeidsoppgaver, å håndtere arbeidstopper for avdelingen, og man er mindre avhengig av enkeltpersoner.

For å bidra til funksjonell fleksibilitet blant innholdsleverandørene, er dermed «robuste» enheter med breddekompetanse å foretrekke framfor mindre, fagbaserte avdelinger.

3. Funksjonell fleksibilitet: Produkter

Funksjonell fleksibilitet kan også være knyttet til oppgaver på et overordnet nivå, altså hvilke produkter og markeder man skal satse på. Ut fra en slik tilnærming vil det være en fordel raskt å kunne legge ned eller etablere produkter for å «treffe» markedet.

Dette har vært et viktig motiv når bedrift B har skilt journalistene fra redaksjonen, og rendyrket redaktørrollen mot målgruppe og etterspørsel i markedet. Redaksjonene er dermed langt på vei rene markedsenheter. Når det kun er knyttet en liten redaksjon til hvert produkt, vil det være mindre direkte kostnader

knyttet til produktet. Dette vil muliggjøre raskere tilpasninger knyttet til nedlegging eller etablering av produkter.

4. Numerisk fleksibilitet innen en organisatorisk enhet

Med numerisk fleksibilitet menes evnen til å variere mengden av arbeidskraft etter etterspørselen. Å ha store avdelinger med generalister muliggjør ikke bare fleksibel bruk av ansatte, men åpner også for at enhetene blir skalerbare.

En slik utforming av avdelingene gjør det lettere å nedbemanne når dette er aktuelt. Hvis man på et senere tidspunkt vil redusere bemanningen, er dette enklere å få til når det finnes personer med kompetanse som helt eller delvis kan erstatte de som forsvinner ut.

Store avdelinger med stort innslag av breddekompetanse er dermed mindre sårbare enn mindre spesialavdelinger ved nedskalering av virksomheten.

5. Numerisk fleksibilitet og tilknytningsformer for arbeid

Det er kjent fra litteraturen at bruk av midlertidige ansatte, frilansere og andre tidsbegrensede kontrakter fremmer numerisk fleksibilitet. Ved å benytte disse formene som supplement til fast ansatte, kan bedriftene lettere øke eller redusere bemanningen i takt med etterspørselen.

Begge bedrifter benyttet frilansere. Her er ønsket om skalerbarhet, sammen med muligheten for å dekke områder som ikke defineres som kjernekompetanse, viktige motiver. Betingelsene for bruk av eksternt arbeidskraft vil være avhengig av konkurranseforholdet mellom fast ansatte og eksterne innholdsleverandører.

Bedrift B er «rigget» for en reell konkurranse mellom den interne ressurspoolen av journalister og eksterne bidragsyttere. Her blir redaktørene først og fremst bestillere av innhold, og bedriftens egne journalister blir eksponert for konkurranse. Dette åpner for

«Funksjonell fleksibilitet handler om at de ansatte blir flyttet mellom oppgaver og aktiviteter på en effektiv måte»

store bruk av frilansere og innholdsbyråer, hvis disse kommer best ut i konkurransen om et gitt oppdrag, og fører dermed til raskere nedskalering av bedriftens ansatte.

Utfordringen

Endring i struktur og bemanning kan bidra til samdrifts- og stordriftsfordeler og bedre allokering av ressurser. Man sikrer større funksjonell og numerisk fleksibilitet, samtidig som det også vil det være noen utfordringer ved de aktuelle tiltakene.

Når bidragsyterne til et medieprodukt frikoples organisatorisk fra dette produktet og breddekompetanse vektlegges, er det en fare for at *spesialkompetanse* knyttet til produkt og markedsnisje «utvannes».

Selv om man er oppmerksom på disse utfordringene, kan det være vanskelig å ivareta denne kunnskapen i en situasjon med knappe ressurser og høye effektivitetskrav.

Den andre utfordringen er knyttet til *bedriftskultur* og medieproduktet som merkevare. Når man utformer et medieprodukt rettet mot et spesifikt marked er det en fordel at dette er støttet opp av en enhetlig kultur og identitet i organisasjonen. Muligheter for kulturbygging, pregning og å oppnå en klar profil i markedet vil være størst når bidragsyterne organisatorisk er knyttet tett til det aktuelle produktet.

Utfordringen blir dermed hvordan man kan høste gevinstene av økt innslag av matriseorganisering og interne markeder, uten å svekke de aktuelle medieproduktene som merkevarer.

~~et seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og professor II ved Høgskulen på Vestlandet. Øken er professor ved NHH Sandvika og professor ved NHH~~

Torstein Nesheim er seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og professor II ved Høgskulen på Vestlandet, Lene Smith Nygaard (NHH) og Catharina Rathke (NHH) ●