

# Mediekrise? Forsøk på en diagnose og forslag til medisiner

Av Jo Bech-Karlsen

**Hvis prisen er lav og du er optimist på papiravisenes vegne, kan det være smart å kjøpe Edda Media nå, melder fagbladet Journalistens redaktør fra London. Kjøpe et konsern med et 40-tall norske lokal- og regionaviser midt i finanskrisen? Ja, for konsernet er til salgs, og både Berner-gruppen som eier Dagbladet og A-presse-konsernet har lagt inn milliardbud. Hva er det som skjer? Meldingen er et tegn på usikkerhet, raske omstillinger – og krise?**

Diagnosen først:

Norske mediebedrifter har vedtatt nedskjæringer for 1.1 milliarder kroner, og det kan bli mer. Det gjelder Dagbladet, Aftenposten, TV2, NRK, Bergens Tidende, Adresseavisen, Stavanger Aftenblad, Edda Media-gruppen, A-pressen, Dagens Næringsliv og Hjemmet Mortensen. NRK har allerede gjennomført sine kutt, og de andre mediehusene skal gjøre det i 2009 og 2010. Finanskrisen kan ikke *forklare* alle disse kuttene, men den har åpenbart *forsterket* prosessen med

nedbemanning og innsparinger. Mange av kuttene ville ha kommet uansett, av helt andre årsaker, som jeg skal komme tilbake til. Det vi nå ser, er at medieledere har sett sitt snitt til å kutte litt ekstra og skylder på finanskrisen. Kuttene kan medføre at 500 stillinger forsvinner. Og det kan bli enda mer dramatisk. Schibsted varslet i november at de skal bedre resultatet med 500 millioner kroner – en halv milliard! – i 2009. Riktignok ikke bare gjennom kutt i kostnader, men en kan likevel spørre seg hvor store kutt som må til for å nå et slikt mål i så tøffe tider som mediebransjen nå opplever. ”Dette er bare begynnelsen, det er ikke nok,” varslet konsernsjef Kjell Aamot i Schibsted i begynnelsen av november.

På et møte i Oslo Journalistklubb i forrige uke – av alle steder på utestedet *Stopp Pressen* i VG-huset! – diskuterte jeg denne situasjonen med en annen konserndirektør i Schibsted, Birger Magnus, og redaktør Kjersti Løken Stavrum i Aftenposten. De to er særlig interessante, fordi Aftenposten er det mediehuset som kutter mest radikalt – 160 millioner skal ifølge DN spares inn fram til 2011.<sup>1</sup> Kjersti Løken Stavrum er satt på som ny ansvarlig redaktør for Aften, og kan meget vel bli den redaktør som må se - og medvirke til - til at avisen går inn – og det kan skje raskt. Signalene om en nært forestående nedleggelse av den tradisjonsrike ettermiddagsavisen er sterke.

---

<sup>1</sup> Oversikt i Dagens Næringsliv 17. desember, side 52

Birger Magnus ville ikke utelukke at Schibsted vil legge ned flere aviser, men han holder det ikke for sannsynlig. -Men det kan oppstå situasjoner hvor vi er nødt, sa han. Slike "situasjoner" kan for eksempel følge av dramatisk annonsesvikt, som vi allerede ser alvorlige tendenser til, særlig i papiravisene. Aftenposten er en av de avisene som er mest utsatt, med drastisk nedgang i sine viktigste annonsemarkeder – rubrikk-, stillings- og eiendomsannonser. Konserndirektør Kjell Aamot har nylig uttalt at "vi kan ikke utelukke oppsigelser og jeg tror ikke vi kommer utenom det".

Jeg hevdet på møtet i journalistlaget at finanskrisen nærmest kom som en "gavepakke" for medieledere, som uansett – finanskriser eller ikke finanskriser – lenge har ønsket å kutte drastisk på utgiftene; nå hadde de en gylden anledning og gode argumenter på hånd. Kjersti Løken Stavrum innrømmet at Aftenposten nok kutter ekstra mye på grunn av finanskrisen, men at det er nødvendig når inntektene svikter. Magnus gikk lenger, og hevdet at innsparingene først kom *etter* at finanskrisen var kjent, og at nedskjæringene i Aftenposten dermed er en direkte følge av krisen. Dette er neppe riktig, og gir etter min oppfatning et fortegnet bilde. Jeg skal derfor sette nedskjæringene i norske mediehus inn i et kort historisk perspektiv – tilbake til 2002-2003. Det er i dette tidsperspektivet vi må forstå både nedbemanning og andre innskrenkninger i mediebransjen. Dette har Schibsteds mektigste mann, Kjell Aamot, forstått. "Forskjellen på denne nedturen og tidligere nedturer er at den kom brått og at den skjer samtidig

med strukturelle endringer i medievaner og mediebruk,” sa han da han la fram Schibsteds svake resultater for tredje kvartal i november i år. (Og for øvrig varslet enda svakere resultater for fjerde kvartal: ”Vi tror det blir et elendig kvartal for Aftenposten, som har det tøffest i disse tider.”)

Den *samtidigheten* Aamot påpeker, er poenget: Finanskrisen opptrer samtidig med dyptgripende endringer i mediene selv – og i folks mediebruk. Begge krever handling og omstilling. Endringene i mediene og mediebruken begynte først, mange år før finanskrisen, og krevde betydelig omorganisering og nedbemanning i mediebransjen.

For å holde oss til eksemplet Aftenposten: Allerede i 2002 varslet administrerende direktør Olav Mugaas at Aftenposten måtte gjennom ytterligere nedbemanning, etter at en betydelig nedbemanning allerede var gjennomført. Begrunnelsen var betydelig fall i annonseinntektene. Ordene til Mugaas er verdt å legge merke til. Han hadde ”ingen tro på at annonseinntektene for Aftenpostens papirutgaver vil øke”. Året etter, i 2003, var nedbemanning det store temaet på Norsk Journalistlags landsmøte. Fallende opplagstall i mange aviser kom i tillegg til annonsesvikt og aktualiserte i årene som kom nedbemanning og kutt i mange mediehus.

Olav Mugaas foregrep i 2002 den problemstillingen som skulle bli så påtrengende i årene som kom: Papiret taper for nettet, og det skjer i aksellerende fart! Internettet har tvunget fram helt nye organisasjons- og arbeidsformer i mediebedriftene. Tidligere atskilte medier har smeltet sammen i mediehus. Det er altså teknologiske og strukturelle, og ikke først og fremst finansielle, årsaker til de raske omstillingene i mediebransjen utover på 2000-tallet. Først på slutten av 2007 og på nyåret 2008 begynte ekspertene å lukte at en global finanskriser var på gang, og i Norge ble den tydelig for folk flest først i høst. Norske medieledere luktet lunta utover på vårparten i år. Dette kom til å forsterke de grep de allerede var i ferd med å ta. Omstillingen og nedskjæringen skjøt fart, og kunne ses på som en kjærkommen anledning til å øke takten - blant annet i nedbemanningen i mediehusene. Det er det vi nå er vitne til.

I bakgrunnen lurer selvsagt medieøkonomien, som blir særlig tydelig i krisetider. Her på BI hadde vi inntil nylig et eget senter for medieøkonomi. Der arbeidet blant andre professorene Rolf Høyer og Thorolf Helgesen. Medieøkonomi har sin forankring både i fagene økonomi og medievitenskap, og er egnet til å studere medier under omstilling, ikke minst på det strategiske området. Thorolf Helgesen poengterer i boken *Medieøkonomi* et helt særegent fenomen, som er nødvendig for å forstå mediene i sine markeder, og ikke minst for å vurdere strategiske satsninger i krise- og omstillingstider. Det særegne er at de fleste mediehus opererer i to markeder samtidig. Det ene markedet består av

publikum som etterspør mediernes tjenester, og det andre er et annonsemarked der bedriftene etterspør effektive reklamekanaler ut sine målgrupper. Sett fra mediernes synspunkt utgjør disse markedene et integrert hele. ”Sviker publikum, sviker annonsørene – sviker annonsørene kan ikke de kommersielle mediene overleve,” oppsummerer professor Helgesen. Det er denne barske markedslogikken vi nå ser utspille seg, spesielt brutalt i mange av de store papiravisene; hovedtendensen er at markedene flytter etter publikum over på nettet.

Så til medisineringsen – og her konsentrerer jeg meg om den medisinen jeg mener er livsnødvendig:

Den doble markedslogikken i mediebransjen demonstrerer at mediehusene ikke har noe valg; de *må* satse på å utvikle kompetanse og innhold. Det kan lyde paradoksalt i nedbemanningstider, men det betyr faktisk å investere i sine medarbeidere. Det er journalistene og redaksjonene som skaper det produktet som begge markedene etterspør. Er ikke det redaksjonelle produktet på høyden, sviker begge. Det kan bli mange mediers endelikt, og først vil det ramme papiravisene.

Ett er sikkert: Nedbemanning og omstilling vil kreve enda mer av dem som blir igjen. Men utsiktene trenger slett ikke være så svarte, så lenge medarbeiderne føler at arbeidet gir mening. En arbeidsmiljøundersøkelse Norsk Journalistlag gjennomførte i 2007, viste at de journalistene som jobber flermedialt og med kontinuerlig deadline, liker det. Men de etterlyser mer faglig diskusjon, bedre rutiner for tilbakemelding og mer tid til samarbeid med kolleger. Her ligger sentrale utfordringer for dagens redaksjonsledere, som jeg tar opp i min nye bok – *Losning i mediehuset. Filosofi, metoder og modeller til*

*bruk i flermediale redaksjoner.* I boken foreslår jeg en langt mer bevisst satsing på losing (coaching) og evaluering knyttet opp mot kanalsamarbeid og plassering av redaksjonelt stoff (versjonering). Det vil kreve en annen og mer lyttende lederstil enn den nokså hierarkiske rollen vi tradisjonelt kjenner fra norske mediebedrifter. Det vil kreve en annen ledelsesfilosofi, der medarbeiderne representerer løsningen og ikke problemet.

Den nye lederrollen har mange likhetstrekk med det å være coach. Noen av de nye utfordringene er å være partner, motivator og kilde til inspirasjon. ”En coachende stil er en væremåte, et skifte av perspektiv,” sier ledelsesforskeren Ragnhild Kvalshaugen på BI. Disse nye tankene er slett ikke så nye lenger i næringslivet forøvrig. Ledelsesguruen Gary Hamel hevder i *The Future of Management* fra 2007 at ledelsesperspektivet er i ferd med å snus på hodet: strategier vil formes nedenfra, ideer og kreativitet utfolde seg på tvers og ”power will be a function of competence rather than of position”. En positiv tenkemåte forutsetter redaksjonsledere som tror på sine medarbeidere og er villige til å satse på dem. En slik tilnærming er til og med lønnsom, hevder de to amerikanske forskerne Fred Luthans og Carolyn M. Youssef i artikkelen ”Investing in people for competitive advantage”. Det kan kanskje få norske medieledere med blikket fiksert på bunntinjen til å våkne? Det er i nedgangs- og omstillingstider det er særlig viktig å satse offensivt – ellers dør man!