

KAPITTEL 12

HRM-praksiser i TV-produksjon

Jarle Bastesen

Høyskolen Kristiania

Torstein Nesheim

Samfunns- og næringslivsforskning AS

Elin Ørjasæter

Høyskolen Kristiania

Abstract: The research on and practice of human resource management (HRM) typically are related to standard employment relationships and the HRM triad of line managers, employees and a HRM department. In this chapter we describe and analyze HRM in the context of television production in Norway. We identify a “deviant” context that is rarely studied, one characterized by project-based work and contingent employment relationships. In the theoretical part of the paper different contexts for HRM are described. We then provide a brief overview of the Norwegian institutional environment of employment relations. Based on 18 semi-structured interviews with respondents in various roles in TV production, we describe and analyze key HRM themes in the sector. Project organization is a characteristic feature in the production companies. They typically combine a small core of employees on open-ended contracts with (project-based) temporary employees and contractors. A collective agreement has been established in the TV industry for temporary employees, which is quite unique in Norway. A consistent finding is that the HRM function is minimalistic and “fuzzy”, for example, in relation to employee development and performance appraisals. However, many firms emphasize health and safety issues.

Keywords: project-based organizations, non-standard work arrangements, contingent work, the Hollywood model, HRM

Innledning

Human Resource Management (HRM) er i forskning og praksis typisk knyttet til bedrifter med «vanlige», langsiktige ansettelsesforhold. Når personalledelse utøves, «treffer» man dermed fast ansatte arbeidstakere. Innenfor denne relasjonen blir det utført HRM-oppgaver og aktiviteter, som rekruttering, allokering av ansatte til konkrete oppgaver, nedbemanning, støtte til kompetanseutvikling, medarbeideroppfølging, belønning og aktiviteter knyttet til medarbeiderinnflytelse. Disse oppgavene kan utføres av en spesialisert HR-avdeling, av linjeledelsen eller oftest i et samarbeid mellom disse. Over tid har HRM-aktivitetene i større grad blitt utført i linjen, mens HRM-avdelingen, gjerne plassert i administrasjonsavdelingen eller i egen HR-avdeling, utfører støtteoppgaver (Slåtten, 2020).

Dette trepartsforholdet mellom linjen, HR-avdelingen og den ansatte utfordres ved at et større omfang av organisasjons- og arbeidsformer krysser tradisjonelle organisatoriske grenser. Flere prosjektbaserte organisasjoner åpner for større innslag av matriselignende organisasjoner, hvor de ansatte forholder seg både til en ressursleder og en eller flere prosjektledere (Bredin & Söderlund, 2011). Virksomhetene benytter seg i større grad av arbeidskraft med andre tilknytningsformer enn direkte ansettelse: innleide fra bemannings- og konsulentbedrifter, frilansere, oppdragstakere, hvorav noen av disse også kan være formidlet gjennom digitale plattformer. Det er videre et større innslag av tett og forpliktende samarbeid mellom bedrifter, hvor selve samarbeidstiltaket gjør det uklart hvem som er den viktigste aktøren med hensyn til faktisk utøvelse av HRM.

Dette åpner for å sette søkelyset på atypiske tilknytningsformer for arbeid og interorganisatorisk samarbeid. Når arbeid finner sted på tvers av organisatoriske grenser og tradisjonelle ansettelsesforhold, utfordres også vår forståelse av HRM.

I denne artikkelen setter vi søkelyset på *HRM-praksiser i programproduksjon for TV i Norge*. Det særegne ved denne sektoren er at arbeidet utføres i prosjekter, i en relasjon til en kundevirksomhet (kanal), med et stort innslag av atypiske tilknytningsformer og særlig midlertidige ansettelser. Et viktig poeng er at relevansen av HRM-aktivitetene ikke

«forsviner» når arbeidet organiseres på denne måten. Imidlertid er det slik at ansvar, rettigheter og forventninger blir mindre entydige enn i tradisjonelle, ikke-tidsavgrensede arbeidsforhold. Vi beskriver her hvordan HRM faktisk praktiseres i denne type organisering, og peker på noen utfordringer. Her vil de norske rammene for HRM, nemlig arbeidsmiljølovens regler, være særlig viktige. Disse reglene er utformet med tanke på organisasjoner der majoriteten er fast ansatte, og der de tillitsvalgte fyller sin rolle i tidsrom over flere år. Dette er langt fra virkeligheten innen TV-produksjon.

Begrepsmessig og teoretisk rammeverk

Denne artikkelen trekker på innsikter fra tre forskningsfelt eller domener: HRM-faget, tilknytningsformer for arbeid (som «treffer» HRM og andre fag som organisasjonsteori og sosiologi) samt prosjektorganisering og ledelse. I lys av HRM-faget tar vi utgangspunkt i aktuelle *HRM-praksiser eller -aktiviteter*. En god syntese er utarbeidet av Bredin og Söderlund (2011) mellom fire områder: bemanning, tiltak rettet mot resultater, involvering av ansatte og utvikling av ansatte. I norsk sammenheng vil det også være aktuelt å inkludere området helse, miljø og sikkerhet (HMS), som en egen HRM-aktivitet. Bakgrunnen for dette er at arbeidsmiljøloven, overenskomster og tariffavtaler inneholder bestemmelser som er relevante for HRM og HMS, samtidig som det er vanskelig å skille skarpt mellom disse områdene.

Forskningen innen HRM er i hovedsak rettet mot hvordan de nevnte funksjonene ivaretas i en «vanlig» organisasjon bestående av medarbeidere i langsiktige ansettelsesrelasjoner. De viktigste aktørene vil her være HR-avdelinger, linjelederne og de ansatte. Det vi undersøker i dette kapitlet (TV-produksjon som kombinerer «løse» tilknytningsformer og prosjektbaserte organisasjoner), er på samme tid etablerte forskningsfelt og kilder for to sett med særegne, men samtidige trekk og utfordringer. Implikasjonen er at for å forstå HRM i TV-produksjon må en forholde seg både til hva prosjektbasert organisering er, og hvilke tilknytningsformer som er aktuelle.

Et prosjekt er en midlertidig og tidsbestemt oppgave, med en viss grad av unikhhet, som blir utført av en midlertidig konstellasjon av mennesker.

Både oppgave og organisasjon har en midlertidig karakter, og skiller seg fra andre oppgaver i virksomheten. Et prosjekt kan inngå i ulike kontekster, som en prosjektbasert organisasjon (PBO) hvor kjernevirksomheten utføres i prosjekter, et nettverk av vedvarende interorganisatorisk relasjoner over tid, eller kan være et engangsprosjekt (eksempel: store arrangement som OL og VM). Man vil typisk finne PBO i skipsverft og andre produsenter av skreddersydde produkter, bygg og anlegg, leverandører av vedlikeholdstjenester, konsulentbedrifter, arkitektfirma, film og TV-produksjon.

Når arbeidet organiseres i prosjekter, vil de ansatte ofte forholde seg til to (eller flere) ledere i matriseliknende eller mer komplekse organisasjoner (Bredin & Söderlund, 2011). I tillegg utføres arbeidet ofte i konstallasjoner på tvers av organisatoriske grenser. Som Swart og Kinnie (2014, s. 292) uttrykker det: «Work therefore tends to be carried out in projects which span organizational boundaries and consequently firms manage people whom they do not directly employ and employ people whom they do not manage». Dermed utfordres både den organisasjonssentriske HRM-forståelsen og forutsetningen for varige relasjoner. De norske reglene der tillitsvalgte har sentrale roller som med- og motspillere innen HRM, forsterker prosjektorganisasjonens «annerledeshet» ytterligere, fordi tillitsvalgte i prosjekt (dersom de finnes) vil ha et like kortsiktig perspektiv som ledelsen.

Når en virksomhet skal utføre en deloppgave eller innhente menneskelige ressurser, kan man i utgangspunktet trekke på ulike tilknytningsformer for arbeid: fast ansettelse, midlertidig ansettelse, innleid arbeidskraft, oppdragstakere/frilansere eller underleveranser fra en virksomhet. Hver av disse alternativene har særegne fordeler og ulemper, og en rekke forhold vil påvirke omfang og sammensetning av ulike tilknytningsformer for virksomheten. Her vil bedriftens vurderinger, bransjenormer og etablerte praksiser, preferanser hos de aktuelle personene, maktforhold, avtaleverk og lover og forskrifter spille inn (Eldring & Ørjasæter, 2022; Nesheim, 2016).

Et viktig poeng er at prosjektbasert organisering og atypiske tilknytningsformer er uttrykk for to typer av midlertidighet, knyttet til organisering (og prosjektets varighet) og personers (arbeidskraftens) tilknytning

til den aktuelle bedriften. Disse to aspektene ved midlertidighet i arbeidslivet er forskningsmessig skilt i to fagdomener: prosjektorganisering og tilknytningsformer for arbeid. Dette medfører at man i analyser av prosjektorganisering og ledelse i liten grad har gått inn på forskjeller mellom ulike tilknytningsformer eller samspillet mellom disse (Nesheim & Smith, 2015), for eksempel mellom fast ansatte og innleide konsulenter (Nesheim et al., 2014). Forskningen om tilknytningsformer for arbeid har på sin side fokusert på ulike kortsiktige kontrakter (midlertidig ansatte, oppdragstakere, innleide), og i liten grad inkludert fast versus midlertidig organisering (Nesheim & Smith, 2015).

For å fange opp de ulike dimensjonene ved arbeid, organisering og organisatoriske grenser skiller Kinnie og Swart (2020) mellom tre former for arbeidsorganisering på tvers av organisatoriske grenser: intraorganisatorisk, interorganisatorisk og transorganisatorisk arbeid. Dette er en syntese og et begrepsapparat som gir et godt utgangspunkt for analyse av HRM i ulike kontekster. Vi vil her imidlertid skille mellom to typer av intraorganisatorisk arbeidsorganisering: a) basert på faste ansettelsesforhold (type 1) og b) basert på kortsiktige kontrakter og atypiske tilknytningsformer (type 2). Tabell 1 gir en oversikt over de aktuelle formene.

Type 1 er tradisjonell HRM, basert på at det er *én* bedrift (og arbeidsgiver) som organiserer og er ansvarlig for arbeidet. Her vil man typisk bygge på faste ansettelsesforhold. Innenfor en slik arbeidsorganisering kan det være stor variasjon, knyttet til bedriftsstørrelse og sektor. Faste ansettelser vil være standard og dekke kjerneaktiviteter og nøkkelressurser. Samtidig kan innleide eller oppdragstakere benyttes i mindre omfang for å supplere fast ansatte, eksemplifisert av Nesheim et al. sin studie (2014). Her var svingninger i etterspørsel, kortsiktig behov for spesialkompetanse og innarbeidede bransjenormer viktig for å forklare bruken av ikke-ansatte.

I type 2 er det også *én* virksomhet som er ansvarlig for kvalitet og utførelse av arbeidet, men det som produseres, er typisk prosjektbasert, hvor personell i atypiske tilknytningsformer utfører mesteparten av arbeidet. Mens man i type 1 kan finne frilansere og andre som *supplerer* fast ansatte, er det i type 2 de atypiske tilknytningsformene som er det 'normale' og dekker hovedtyngden av kompetanse og menneskelige

Tabell 1. Ulike kontekster for HRM

	Type 1 Intra-organisatorisk	Type 2 Intra-organisatorisk	Type 3 Inter-organisatorisk	Type 4 Trans-organisatorisk
Organisering av arbeid	Én bedrift organiserer arbeidet. Arbeidet utføres i hovedsak av fast ansatte i bedriften (mulig supplement med ikke-ansatte)	Én bedrift organiserer arbeidet. Arbeidet utføres i hovedsak av personer som ikke er fast ansatte i bedriften	Oppgaven er et felles ansvar for to eller flere organisasjoner. Kan være et interorganisatorisk prosjekt	En liten kjerneorganisasjon, koordinerer et nettverk av personer og bedrifter med ulike tilknytningsformer
HRM	Tilhører et HRM-system	Lite tradisjonell HRM	Man blir allokert fra en bedrift til et felles prosjekt	Lite tradisjonell HRM
Utfordringer	Rekruttering av ansatte. Allokering til oppgaver, kompetanseutvikling	Bemanning til prosjekter (ikke-ansatte). Aktivisere nettverk. Organisere og lede prosjekt	Samspill mellom HRM på organisasjons- og interorganisatorisk nivå	Individualisering. Svak organisatorisk grunnlag for HRM

ressurser. Dette omtales gjerne som «The Hollywood model», basert på den arbeidsorganiseringen som fikk fotfeste i det ledende miljøet i amerikansk film fra midten av det 20. århundret (Ellis, 1990, s. 437–439). Jones og Walsh (1997) beskriver denne modellen slik:

Careers within the film industry move across rather than within firms; subcontractors are self-employed and move from project to project. The role of the company in this network organization is to finance and distribute the finished product (film). (Jones & Walsh, 1997, s. 57)

Type 3 eksemplifiseres ved prosjekter der det er et tett samarbeid mellom to eller flere bedrifter. I sin rene form er dette *interorganisatoriske* prosjekter med et felles mål. Slike konstellasjoner kan knytte sammen leverandør-kundebedrifter eller bedrifter på samme nivå i en verdikjede. Type 3 skiller seg fra type 2 ved at det er to eller flere bedrifter som samarbeider, heller enn en hovedbedrift som benytter ikke-ansatte, som kan være formidlet eller utleid av tredjeparter (som bemanningsbedrifter).

En fjerde type av kontekst for HRM er den transorganisatoriske. Her er det ikke to eller tre dominerende arbeidsgivere, men heller et mangfold av bedrifter og tilknytningsformer for arbeid. En virksomhet kan ha en rolle som koordinator. Dette omfatter typisk et ansvar for markedsbasert samordning. Her vil det være et stort innslag av individuelt ansvar for å skaffe seg oppdrag, og for karriere og kompetanseutvikling. Innenfor denne typen av arbeidsorganisering kan man finne ulike konstellasjoner, inkludert et nettverk av individuelle konsulenter som utfører et prosjekt for en kunde, frilansere eller tilsvarende som går sammen om en teateroppsetning, men også oppdragsarbeid i den såkalte gig-økonomien.

Type 2 er basert på en videreutvikling og nyansering av Kinnie og Swarts (2020) rammeverk, hvor det trekkes på innsikter fra Hollywood-modellen, generell kunnskap om tilknytningsformer for arbeid, inkludert Marchington et al.(2005) sin studie av «fragmenting work». Samtidig er organisering av TV- og filmproduksjon ofte forstått og belyst ut fra et generisk begrep om nettverk og relasjoner utover den enkelte organisasjon. Dette omtales som «Prosjekt network organizations» (PNO), eller relativt varige interorganisatoriske nettverk (Manning, 2017).

PNOs can be described as longer-term, yet project-based sets of relationships between film producers, client channels or studios, directors, script writers, actors and technical service providers. They typically emerge within regional film production clusters... and share three features that are typical of PNOs: strategic coordination; stable core project teams; and flexible pools of complementary partners. (Manning, 2017, s. 1402)

Dette medfører at PNO som fenomen har innslag av både type 2 og type 3 over. Type 2 kommer til uttrykk i relasjonen mellom hovedbedriften og de *individuelle bidragsyterne* (fleksibel arbeidskraft som produsenter, manusforfattere og skuespillere), mens type 3 kommer til uttrykk i de *organisasjonene* som samarbeider. Et fellestrekk ved PBO (Manning, 2017) og type 2 er den fleksibiliteten som løse tilknytningsformer og nettverk mellom hovedbedrift og utførende spesialister medfører.

For å oppsummere: Det teoretiske grunnlaget for studien bygger på sentrale begreper og grunninnsikter fra tre faglige domener: HRM (fokus på aktiviteter), prosjektorganisering («engangsoppgave», «engangsorganisasjon»

og prosjektbaserte organisasjoner) og tilknytningsformer for arbeid. Dette er supplert med en typologi av HRM-kontekster (hvor type 2 er av særlig relevant) samt Mannings (2017) forståelse og konseptualisering av nettverksorganisering i film og TV-produksjon.

Institusjonell kontekst: Lov og avtaleverk

Ovenfor har vi gått inn på HRM innenfor ulike arbeids- og organisasjonsformer. Et hovedpoeng er at de aktuelle HRM-aktivitetene er relevante på tvers av ulike måter (type 1–4) å organisere arbeid på. En viktig utfordring for forskning og praksis er å forstå HRM innenfor og på tvers av disse typene.

I tillegg kommer nasjonale institusjonelle omgivelser for arbeidslivet. Forskningen innen HRM er preget av at store deler av studiene er utført i USA og Storbritannia, hvor det generelt er mindre innslag av regulering av arbeidslivet enn i Norge. I norsk sammenheng vil arbeidsmiljølovgivning og avtaleverk ha innflytelse på *hvordan* de enkelte funksjonene innen HRM-feltet utøves. Det finnes oss bekjent ikke noen god oversikt over sammenhengen mellom disse institusjonaliserte trekkene ved arbeidslivet og HRM i norske bedrifter. Vi kan imidlertid eksemplifisere betydningen av dette.

Arbeidsgiver har rett til å velge tilknytningsform, men innenfor rammen av både regler og rettspraksis. Sett fra bedriftens side legger arbeidsmiljøloven og folketrygdloven begrensninger på beslutninger om tilknytningsformer for arbeid. Bestemmelsene i arbeidsmiljøloven søker å beskytte arbeidstakere i ikke-tidsavgrensede, direkte ansettelsesforhold (NOU, 2021: 9). Dette skjer på to måter: a) gjennom prosesskrav til og prosessrisiko ved oppsigelse av slike arbeidskontrakter og b) gjennom begrensninger på bruken av alternativer til faste ansettelser (Eldring & Ørjasæter, 2022; Nesheim, 2016; NOU, 2021: 9).

I arbeidsmiljølovens §§ 14-9 og 14-12 kommer det klart frem at bruk av midlertidige ansettelser og innleid arbeidskraft er unntak, som kun kan benyttes i visse avgrensede situasjoner. Bruk av oppdragstakere er i utgangspunktet lovlig. Men dersom oppdragets karakter og oppdragstakerens tilknytning ligger nært opp til et arbeidstakerforhold, kan retten

skjære gjennom og slå fast at dette er ordinært arbeidstakerforhold (Eldring & Ørjasæter, 2022; NOU, 2021: 9). At en arbeidsgiver bevisst ber deltakere i et prosjekt om å fakturere som oppdragstakere (næringsdrivende eller frilansere i skatteteknisk forstand) når de etter loven burde vært arbeidstakere (faste eller midlertidige), blir betegnet innen arbeidsretten som feilklassifisering. I kultur- og mediebransjen generelt, som TV-produksjon jo er en del av, er det et økende press på arbeidstakerne om å sende faktura (Jesnes & Nergaard, 2019), noe som i mange tilfeller vil innebære en feilklassifisering der arbeidstakere mister sitt vern i arbeidsmiljøloven.

Definisjonene av de ulike kategoriene fremgår av folketrygdlovens §§ 1-8, 1-9 og 1-10 og er ytterligere definert ved flere høyesterettsdommer (f.eks. Dykker-dommen RT-2007-1458 og Avlaster 2-dommen RT-2016-1366-A). Men selv om de substansielle forskjellene i tilknytningsformer er definert gjennom lover og rettspraksis, vil både arbeidsgiver og arbeidstakere ofte bruke «feil uttrykk». Uttrykket «innleid» og «frilanser» bruker begge for eksempel om midlertidige ansatte i den bransjen vi studerer, og vi har valgt å gjengi situatene slik de ble sagt, ikke slik det ville vært juridisk korrekt. Denne språklige praksisen, som er uten betydning for det substansielle, innebærer altså ikke feilklassifisering som beskrevet over, det må nærmest betegnes som talemåter, uten rettslig eller organisatorisk betydning.

Mens arbeidsmiljøloven i hovedsak bare regulerer forholdet til egne ansatte, reguleres ett forhold, nemlig HMS-ansvaret videre enn dette. HMS-ansvaret gjelder alle som utfører arbeidsoppgaver i tilknytning til arbeidsgivers aktivitet eller innretning (Arbeidsmiljøloven § 2-2), altså også oppdragstakere. Intensjonen bak denne paragrafen er å hindre pulverisering av ansvar når oppgavene fordeles på flere samarbeidspartnere og leverandører. Problemstillingen ble grundig behandlet i det såkalte Fougner-utvalget (NOU, 2021: 9), og regjeringen har i skrivende stund (Prop. 14 L (2022–2023)) foreslått en lovendring som forsterker HMS-ansvaret for innleide og næringsdrivende, hovedsakelig gjennom en styrking av verneombudsordningen. Det foreligger også et forslag (Prop. 14 L (2022–2023)) om å tydeliggjøre arbeidstakerbegrepet. Dette skal skje dels ved å presisere den eksisterende rettstilstanden i lovteksten, dels ved å innføre en såkalt presumsjonsregel. Det siste betyr at det blir

oppdragstakerens ansvar å bevise at en oppdragstaker virkelig er en oppdragstaker, og ikke en feilklassifisert arbeidstaker. Lovendringene blir med all sannsynlighet vedtatt i løpet av første halvår 2023.

Data og metode

I denne studien ser vi nærmere på hvordan HRM praktiseres i programproduksjon for TV i Norge, hvor arbeidet utføres i prosjekter med et stort innslag av atypiske tilknytningsformer. Ettersom det foreligger begrenset med empiri på dette området, og formålet med studien er å utforske hvordan HRM praktiseres i denne bransjen, har vi benyttet et kvalitativt og eksplorativt forskningsdesign. En kvalitativ tilnærming søker å gå i dybden på hvordan et fenomen opptrer i virkeligheten (Yin, 2018). Undersøkelse av et slikt fenomen kalles ofte en casestudie (Yin, 2018). Vi har avgrenset studien til underholdningsproduksjon for TV-bransjen. Det produseres annen type innhold for TV-selskapene også, som for eksempel drama, dokumentar og sport. Vi ønsket å gå i dybden på en spesifikk kontekst og ikke sammenlikne flere ulike produksjonstyper med sine spesifikke særtrekk. Ifølge Eisenhardt (1989) fokuserer casestudier på å forstå den underliggende dynamikken i en spesifikk kontekst, og vårt formål er å forsøke å generere ny innsikt i hvilke underliggende mekanismer for HRM-praksiser som er virksomme i programproduksjon innen underholdning for TV. Vi har en eksplorativ tilnærming til fenomenet, noe som har tillatt oss å innlede studien med en bred tilnærming, som senere er tilpasset og videreutviklet etter hvert som vi fikk ny innsikt fra informantene (Saunders et al., 2019).

Studien bygger på 18 intervjuer med ulike aktører med ulike roller og tilknytningsformer i TV-produksjonsbransjen for underholdning i Norge. Vi valgte et formålmessig utvalg (Saunders et al., 2019), der vi valgte informanter som best tilfredstilte de kriteriene som vi var ute etter. Kriteriene var at de måtte ha ulik tilknytningsform (fast ansatt, midlertidig ansatt og oppdragstakere), ha erfaring fra ulike produksjonsselskaper og av ulik størrelse, med ulik erfaring (fra relativt ferske i bransjen til erfarne) og i ulike roller. I tillegg ville vi intervjuere representanter for partene (fagforbundet Norsk Filmforbund og Virke, som representerer

arbeidsgiverorganisasjonen Produsentforeningen) samt representanter som hadde erfaring fra utviklingen av overenskomsten. Vi benyttet våre egne nettverk for å komme i kontakt med relevante kontaktpersoner i startfasen, og deretter «snøballmetoden» for å komme i kontakt med nye informanter etter de gitte kriteriene.

Åtte av informantene har fast ansettelse, hvorav to av disse er tilsatt i henholdsvis Norsk Filmforbund og Produsentforeningen Virke. Fire av de fast ansatte har lederstillinger i ulike produksjonsselskaper, og to, som nå er ansatt i NRK, har tidligere hatt stillinger i produksjonsselskaper. Seks informanter er midlertidig ansatt. Disse har hatt varierende roller, der noen har lederfunksjoner under innspilling, og andre har mer utførende funksjoner. Fire informanter er oppdragstakere. De har alle sitt enkeltpersonforetak hvor de fakturerer for utførte oppdrag. Tabell 2 viser en grov oversikt over hvilke tilknytningsform og roller de ulike aktørene i studien har. Det var svært viktig for flere av informantene at vi kunne love anonymitet, og derfor gir vi ikke en mer detaljert oversikt over informantene. Flere var redd for å havne i unåde i bransjen om de kunne identifiseres. Vi har tatt hensyn til dette i gjengivelse av sitater koblet opp mot person. I forbindelse med sitatene i den empiriske analysen har vi valgt å forklare informantens rolle eller tilknytningsform der det er naturlig, men ikke gi hver informant en kode. Dette gir mindre detaljrikdom for etterprøvbarehet av og nyanser i den empiriske analysen, men hensynet til informantene vil her veie tyngst.

Tabell 2. Oversikt over informantene i studien, med tilknytningsform, typiske roller informantene har, og antall informanter.

Tilknytningsform	Roller	Antall
Fast ansatt	Produsent, produksjonsleder, redaksjonsleder, direktør, leder og jurist	8
Midlertidig ansatt	Redaktør, regissør, casting, produksjonsassistent og fotograf	6
Oppdragstaker (enkeltpersonforetak)	Produsent, fotograf, programleder	4

Vi valgte å utforme og gjennomføre semistrukturerte intervjuer for både å få en dypere forståelse av informantenes opplevelser, men også for å være åpen for andre synspunkter, erfaringer og opplevelser som

informantene ville dele. Semistrukturerte intervjuer er et godt verktøy for dette (Klenke, 2008). På grunn av den eksplorative tilnærmingen ble det utviklet en grunnleggende intervjuguide med temaer og konkrete spørsmål til hvert tema, men intervjuguidene og intervjuene ble tilpasset den enkelte respondent ut ifra hva som var relevant for den spesifikke rollen, respondentens erfaring og historikk. Overordnede temaer var rolle, erfaring, intervjuobjektets tilknytningsform, avtaleverk, organiseringsgrad/tariffavtale, kunnskap om arbeidsmiljølov, arbeidsorganisering, ledelse, bemanning (prosjekt/bedrift/egne erfaringer), HMS, utvikling/læring, karriere (muligheter, begrensninger), resultatevaluering/medarbeider-samtaler, involvering/innflytelse/tillitsvalgt, HR-støtte, kunderelasjon, utviklingstrekk og kritiske hendelser. Intervjuene ble gjennomført høsten 2020 og våren 2021. Intervjuene varierte fra mellom 40 til 90 minutter. I starten ble intervjuene gjennomført som fysiske møter, men etter hvert ble intervjuene gjennomført på Zoom eller Teams på grunn av covid-19-situasjonen. Det ble tatt opptak av 16 av 18 intervjuer, som deretter ble transkribert. To av informantene ønsket ikke at vi tok opptak av frykt for at opptaket skulle komme på avveie, og at de da mistet sin anonymitet. Det ble da tatt notater av samtalen. Notatene og de transkriberte intervjuene ble deretter kodet av forskerne.

Analyse av intervjuene er basert på tematiske analyser (Braun & Clarke, 2006). Det ble først tatt utgangspunkt i overordnede temaer, og datamaterialet ble så systematisert og kategorisert i mer spesifikke temaer som fremkom i intervjuene. I det følgende skal resultatene fra studien presenteres.

Empirisk analyse

Hva er programproduksjon?

Vi setter her søkelyset på underholdning levert av produksjonsselskaper til de ulike kanalene. Internt kanalprodusert underholdningsproduksjon, som kun er aktuelt for NRK, faller utenfor undersøkelsen. En viktig faktor bak markedet for programproduksjon og utviklingen av et selvstendig produksjonsmiljø utenfor NRK var etableringen av TV 2 i 1992. Her ble omfanget av egenproduksjonen begrenset gjennom konsesjonsvilkårene i den første

perioden, hvor det heter: «TV 2 skal selv hovedsakelig produsere nyhets- og aktualitetsprogrammer. Den øvrige virksomhet skal fortrinnsvis baseres på innkjøp av programmer fra andre norske og utenlandske produsenter» (Tobiassen & Nesheim, 2001, s. 1). Grensen mellom egenproduksjon og kjøp ble dermed underlagt offentlige reguleringer mer enn å være et resultat av strategiske valg fra TV 2s side, i TV 2s første år (Tobiassen & Nesheim, 2001). Senere har programproduksjonen blitt ytterligere outsourcet, for eksempel da flaggskipet God Morgen Norge ble satt ut til Mastiff i 2019, slik at det nå bare er sport og nyheter igjen som egenproduksjon i TV2. I NRK utføres om lag seksti prosent av produksjonen i eget hus.

Det utføres programproduksjon i Norge for en rekke kanaler knyttet til eierne NRK, TV2-gruppen/Egmont, Discovery Networks Norway (med blant annet kanalen TV Norge) og Modern Times Group (med blant annet kanalen TV3). Det kan være et tett samarbeid mellom produksjonsselskap og kanal i de ulike fasene fra ide til avsluttet kontrakt. Det er likevel dekkende å beskrive dette som *leveranser* produksjonsselskapet har ansvar for å levere, heller enn et *samarbeid* om en felles produksjon.

Med tanke på omfanget av atypiske tilknytningsformer ligger dette nær opp til *type 2 av HRM-kontekst* i vår tabell, altså at en bedrift organiserer arbeidet, som i hovedsak utføres av personer som ikke har fast ansettelse i bedriften. Bemanning og bruken av ulike tilknytningsformer beskrives nærmere nedenfor.

Noen av produksjonsselskapene er knyttet til utenlandskeide konserner, mens andre er selvstendige aktører med (i hovedsak) norske eiere. Eksempler på selskaper er Mastiff, Rubicon, Feelgood og Monster. De fleste leveransene er knyttet til en (eller flere) sesong(er), heller enn et enkeltstående program. Eksempler på programmer som har gått over mange sesonger, er Luksusfellen, Stjernekamp, Skal vi danse, Farmen, Fire stjernes middag, Mesternes mester og Senkveld.

Programproduksjon er prosjektbasert

Programmene blir altså produsert og levert av et produksjonsselskap. Det mest slående trekket ved organiseringen er at aktivitetene i bedriften finner sted innenfor prosjekter. Dette innebærer:

- Et prosjekt har en tidsavgrensning med en klar begynnelse og slutt, hvor dette typisk er forbundet med en sesong. Typisk for mange produksjoner er at de har mange etterfølgende sesonger, kanskje over tiår. Kontrakten mellom produksjonsselskap og kanal tegnes imidlertid normalt bare for en sesong av gangen.
- Deltakelse er knyttet til selve prosjektet, hvor det kan finne sted utskiftninger fra sesong til sesong. Kontrakter med deltakere tegnes naturlig nok først etter at kontrakten mellom kanal og produksjonsselskap er tegnet, hvilket gjør at bemanning ofte må skje svært raskt.

I tillegg til *bedriften* (produksjonsselskapet) er det dermed *prosjektet* (den gitte sesongen av det gitte programmet) som er grunnenheten. En bedrift består, enkelt sagt, av et knippe med prosjekter som er midlertidige organisasjonsenheter. Et sitat fra et av intervjuobjektene, en fast ansatt leder i et produksjonsselskap, gir en god illustrasjon av dette:

Vi er en ren prosjektorganisasjon. Vi har ikke noe drift utenom de prosjektene vi til enhver tid greier å selge. Vi driver med mye utvikling, så når vi får solgt et prosjekt så etablerer vi dette prosjektet og da bemanner vi opp det prosjektet etter de funksjonene vi trenger. Det er jo vår «core business» akkurat det her, det er ikke noe annet. Når vi har et prosjekt, så er det jo produsenten som er økonomisk og innholdsmessig ansvarlig for det prosjektet. Så produsenten vil da få et mandat overlevert av meg hvor man da skal levere innenfor rammer og innholdet man har bestemt. Og den produsenten har et arbeidslederansvar overfor sin prosjektorganisasjon eller redaksjon.

Prosjektet som midlertidig organisasjon er altså typisk knyttet til en sesong. I et prosjekt inngår innarbeidede roller for ledelse og koordinering, for «casting» av deltakere (eksempel: Farmen, Stjernekamp), for selve utførelsen («bak kamera») og til etterarbeid (lyd, klipping osv.). På ledersiden i prosjektet vil man typisk finne en produsent (ansvarlig for økonomi og leveranse), en produksjonsleder (som er mer operativt involvert) og en redaktør eller regissør. Det er noe variasjon i utforming av de konkrete rollene på ledersiden, knyttet til prosjektets størrelse, programets karakter og trekk ved produksjonsselskapet. Samspillet mellom

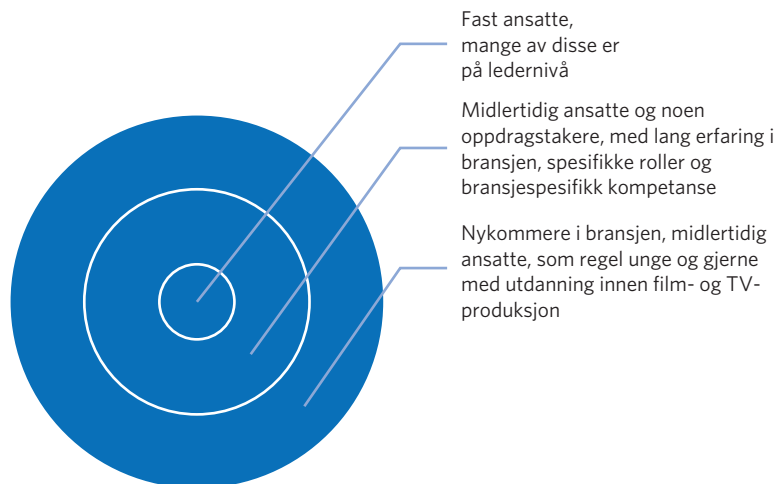
innehaverne av de ulike rollene vil også variere. En informant med lang erfaring som fast ansatt på ledersiden forklarer hvordan samspillet mellom rollene kan variere:

Det varierer fra produksjon til produksjon. Noen er eneherskere og bestemmer alt, men andre regissører og produsenter ønsker å få innspill fra alle. [...] Det avhenger vel også litt av hvem som har jobbet sammen før, og hvor strukturert man er. Det er veldig personavhengig. Men det er tydelig hvem som har hvilke roller og funksjoner, det er offisielt. [...] Dette kan man bli enige om i møter på forhånd, og vi blir enige om det i kontrakten.

Det vil også være variasjon i størrelsen på prosjekter og omfang av årsverk som inngår i en sesong. Store prosjekter kan gi særlig mye for- og etterarbeid, slik en av informantene forklarer: «Utenom opptak er det jo det som foregår i forarbeidet og etterarbeidet. I etterarbeidet har vi 50, tror jeg. Det er rundt 25 klippere, så har du klippassistenter, postprodusenter, etterarbeidsredaktør, produksjonsleder.»

Bemanning og tilknytningsformer for arbeid

Produksjonsselskapene er altså prosjektbaserte organisasjoner der *kjernevirksomheten* finner sted i tidsbegrensede prosjekter. Denne organisasjonsformen er vel kjent fra forskningslitteraturen, og åpner for flere muligheter for ansettelsesforhold og bemanning: Det kan være fra en hovedvekt på langsiktige, faste ansettelsesforhold, via kombinasjoner av fast ansatte og andre tilknytningsformer til en hovedvekt på kortsiktige arbeids- eller oppdragskontrakter (f.eks. «Hollywood-modellen») (Ellis, 1990; Jones & Walsh, 1997). I norsk TV-produksjon er det sistnevnte som dominerer, altså hovedvekt på kortsiktige kontrakter, men dette er i hovedsak midlertidige *ansettelser*, ikke kontrakter med oppdragstakere. De aktuelle kontraktene løper til selve prosjektet er avsluttet, eller til man har utført sin rolle. Det er videre en innarbeidet praksis i bransjen at man har en liten kjernestab av fast ansatte, som i hovedsak dekker lederoppgaver og rolle her. Tilknytningsformen innleie/utleie av arbeidskraft forekommer ikke i bransjen, så langt vi har sett.



Figur 1. Bemanning og tilknytningsformer for arbeid i produksjonsselskapene.

Et eksempel på forholdet mellom fast ansatte og andre kontrakter i en produksjon er: «Jeg tror vi har 80 årsverk, men vi har vel bare 20–25 faste. [...] Det er produsenter og produksjonsledere og eventuelt noen redaktører».

Det er et gjennomgående trekk at fast ansettelse er mest aktuelt for lederoppgaver. Samtidig vil dette variere mellom bedriftene. Hvem som er ansatt og ikke, er uklart for medarbeiderne. Ett eksempel er en programleder med mer enn ti års erfaring fra samme program og produksjonsselskap:

Jeg tror produsent er fast ansatt. I [bedrift] har de et gammelt «saying» som er at «det bare er daglig leder og vaktmester som er fast ansatt». Noen produsenter er mange år i [bedrift] vet jeg. Regissøren er vel ikke fast ansatt. Produksjonsleder er kanskje fast ansatt. I redaksjonen er det jo produsent, redaksjonsleder og produksjonsleder som er fast ansatt, også to fagekspertter som heller ikke er fast ansatt, tror jeg.

Samtidig kan andre enn ledere være fast ansatte. Som i dette selskapet der en fast ansatt i ledergruppen uttaler: «Vi har en fast fotograf som også kan klippe, så har vi tre faste klippere, og så har vi fem faste produsenter,

og fire tekstforfattere og en produksjonssjef. Så vi har ca. 16 fast ansatte i selskapet.»

På prosjekter benyttes altså to atypiske tilknytningsformer: a) midlertidige ansatte i produksjonsselskapet og b) kontrakter med oppdragstakere som har eget firma. Av intervjuene fremgår at disse to formene typisk brukes i ulike situasjoner. Midlertidige ansatte er mest aktuelt når man går inn i en rolle under andres ledelse for en begrenset periode, mens oppdragstakere er mest aktuelt for å løse en avgrenset oppgave hvor man benytter eget utstyr. Et representativt utsagn er: «Innholdsfolk er gjerne midlertidige ansatte, mens kamera og lyd, som har utstyr som de skriver av og sånn, foretrekker gjerne å være næringsdrivende. Så skillet går litt sånn mellom innholdsfolk og utstyrsfolk.»

Dette er imidlertid ikke entydig. En annen respondent peker på at manusforfattere og regissører typisk ønsker å være oppdragstakere:

Manusforfattere jobber jo på loftet helst om natta. De er helt selvstendig næringsdrivende. Regissører ønsker ofte å være næringsdrivende i jobben sin og ville nok heller ikke blitt ansett som ansatt av skattemyndighetene. Regissører gjør jo mye forskjellig og liker å gjøre flere ting samtidig. Samme med manusforfatter. Deres forretningsidé er å ha flere prosjekter på gang samtidig, så da er man [knyttet til] flere steder.

Når de gjelder de juridiske rammene for anvendelsen av de to formene, er bruken av midlertidige ansettelser i tråd med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Imidlertid er det et spørsmål om reglene i § 14-9(2)a overholdes når man ansettes år etter år på samme program. En av våre informanter hadde hatt midlertidige ansettelser av ett års varighet i mer enn ti år, på samme program. For oppdragstakere, på sin side, er det et spørsmål om arbeidet er tilstrekkelig fristilt og selvstendig til å være i samsvar med folketrygdlovens definisjoner av en næringsdrivende.

Fagforeningen Filmforbundet peker på at et (midlertidig) ansettelsesforhold har viktige fortrinn (for den som utfører arbeidet) fremfor en oppdragskontrakt, og da særlig knyttet til trygderettigheter. Et utsagn fra en informant i Filmforbundet illustrerer dette:

Hvis for eksempel en av produsentene skulle gå konkurs, og man må søke garanti fra Nav, vil det at man har en reell arbeidsavtale være ganske viktig. [...] Dessverre er det mange ting man i siste øyeblikket har blitt enige i, og så endrer man et par ord her og der, og ofte er det kanskje ikke helt tydelig at det er en arbeidsavtale og ikke oppdragsavtale.

Ut fra våre intervjuer kan det se ut som bruken av midlertidige ansettelser (under andres ledelse på et prosjekt) og oppdragstakere (selvstendig arbeid) oftest er i tråd med regelverket for når disse tilknytningsformene skal benyttes. Vi har ikke undersøkt om dette bildet hadde holdt seg dersom vi hadde vurdert de midlertidige ansettelsene opp mot bedriftens til enhver tid gjeldende bemanningsbehov, og dermed å ha vurdert hver enkelt oppdragskontrakt opp mot aktuelt regelverk (ref. arbeidsmiljølovens §§ 14-9(1) og 14-9(2) a–e)).

Det vi imidlertid har observert, er at noen midlertidig ansatte jobber for samme produksjonsselskap over så lang tid at de må «luftes». Uttrykket viser til at arbeidsgiver vil unngå at en person har jobbet sammenhengende for selskapet i mer enn tre eller fire år, fordi vedkommende da kan kreve fast ansettelse etter loven (arbeidsmiljølovens § 14-9 (7)). «Lufting» betyr da at den midlertidig ansatte eller oppdragstaker må få et opphold i kontrakt på tilstrekkelig mange måneder før det har gått tre eller fire år. Et eksempel på dette er en som har jobbet sammenhengende på årskontrakter på samme produksjon i nesten fire år, men det siste året bare fikk en kontrakt på ti måneder. Dette fenomenet gjelder også for NRK, ifølge både våre informanter og en rekke tidligere artikler i fagpressen (f.eks. Flaarønning, 2021). En direktør i et produksjonsselskap uttaler for eksempel til oss: «Vi har en del henvendelser fra folk som sier ‘har du noe jobb til meg nå i en periode, for jeg må luftes i NRK’». Det er folk som har vært der i nærmere tre år. Det kunne være verdt å undersøke omfanget av en slik bevisst omgåelse av regelverket. Vi går imidlertid ikke nærmere inn på dette, fordi vårt kvalitative og eksplorative forskningsdesign ikke gir gode nok data om det. Det er imidlertid verdt å merke seg at regelverket etter all sannsynlighet strammes ytterligere til i løpet av kort tid, da regjeringen har foreslått at tre- og fireårsregelen blir erstattet av tre år for alle typer midlertidig ansettelse (Prop. 14 L (2022–2023)).

Et hovedfunn er at bruken av midlertidige ansatte og oppdragstakere på prosjekter er en *bransjepraksis* som er innarbeidet over tid, mer enn konkrete juridiske eller strategiske vurderinger. Dette medfører at man knytter til seg arbeidskraft og kompetanse på om lag samme måte i alle produksjonsselskapene. Bruken av ulike tilknytningsformer, samt aksept og forståelse for disse, er dermed langt på vei likeartet i hele bransjen. Begrepet bransjepraksis viser til at den observerte praksisen er en følge av prosesser over tid internt i TV-produksjon. Vi er ikke kjent med kombinasjonen a) tradisjonen for midlertidig ansettelse i stort omfang, b) fravær av innleie og c) liten bruk av entrepris, fra andre sektorer eller bransjer. Denne praksisen som er utbredt innen TV-produksjon, eksemplifiserer dermed type 2 HRM (en hoved bedrift som benytter kortsiktige ansettelsesform), og skiller seg fra hovedmønsteret i norsk arbeidsliv basert på type 1, hvor fast ansettelse er normen, og suppleres med andre tilknytningsformer (Nesheim, 2016, 2017).

En illustrasjon av det store omfanget av midlertidig ansettelse er når en midlertidig ansatt har en lederrolle for produksjonsselskapet, og utøver ledelse over andre midlertidig ansatte. Sett utenfra kan dette oppfattes som uvanlig eller spesielt. Er informant i rollen som redaktør sier imidlertid:

Nei, det (at jeg som ikke fast ansatt leder andre ikke fast ansatte) har jeg aldri reflektert over. [...] Når man jobber så nært og mye med innholdet som redaktør og bygger opp et helt univers hvert år fra bunn, så får man en eierskapsfølelse til det fordi man sitter og utvikler det, så da er det naturlig at man får ansvar for de som skal forvalte det nedover også. [...] Jeg føler at det jeg forvalter nedover er mitt, og jeg har aldri tenkt over at jeg er sjef i et selskap som ikke har ansatt meg, egentlig.

Et viktig spørsmål er hvilke vurderinger som ligger til grunn for bemanningen til prosjektene. Et hovedfunn er at beslutningene i stor grad er basert på relasjoner og nettverk, heller enn formelle rekrutteringsprosedyrer. Dette kommer godt frem i følgende utsagn:

Det er der denne bransjen er veldig spesiell, for her går det bare på rykter og bekjentskaper. Så man prøver å ringe rundt til de man kjenner, og hører hvem som er ledig. Så sånn type stilling utlyser vi nesten aldri, fordi vi får så mye

ukvalifisert så sant det ikke er en fast stilling. [...] Men det er sånn at man ringer folk man kjenner og får referanser. Har du en CV med referanser, bruker vi ikke den. Vi ser på Facebook hvem som er felles bekjent, og ringer dem istedenfor og snakker med folk du stoler på.

En annen med lang erfaring i å utføre en spesialisert funksjon i TV-produksjoner forteller:

Jeg har jobbet i bransjen i 12 år og føler jeg begynner å kjenne ganske mange, og jeg gjør en god jobb så jeg får mange telefoner fra produsenter og redaktører som lurere på folk jeg har jobbet med. Så har man vært lenge i bransjen og gjort en god jobb, så har man ganske bredt nettverk overalt.

Hun forteller hvordan hun selv får nye oppdrag, alle som midlertidig ansatt: «Nærmest utelukkende Messenger på Facebook. Typiske meldinger er ‘åssen er det med deg til våren, er du ledig for oppdrag?’ Har også selv et par ganger lagt ut ‘nå er jeg ledig’ på min vanlige profil.»

Det foregår en omfattende resirkulering av de som har fått et godt ord på seg. For de som skal bemanne et prosjekt, er gjerne det første de gjør å sjekke om de folkene de ønsker, faktisk er tilgjengelige for oppdrag i den aktuelle perioden, eller om de er (midlertidig) ansatt i andre prosjekter. Det finnes plattformer som formidler arbeidskraft (både midlertidig ansatte og oppdragstakere), og noen få tilfeller av underleverandører (med ansatte) som leverer spesialiserte tjenester (f.eks. casting og etterarbeid). Vårt inntrykk er at ingen av plattformene har oppnådd særlig stor dekning i bransjen.

Tariffavtalen

Det er opprettet en kollektiv overenskomst for produksjon av TV-underholdning mellom Norsk filmforbund (fagforbund) og Virke (hovedorganisasjon), som representerer Produsentforeningen (arbeidsgiverorganisasjon). Overenskomsten gjelder for faglærte TV-medarbeidere som er arbeidstakere i arbeidsmiljølovens forstand. Oppdragstakere inngår dermed ikke i avtalen. Den dekker heller ikke TV-medarbeidere som er fast ansatt i produksjonsselskapet, eller «personer med lederfunksjoner som har økonomisk og/eller personalansvar, som for eksempel

produksjonsledere og postprodusenter». Avtalen gjelder derfor i praksis for ansatte som har et *direkte, midlertidig ansettelsesforhold til produksjonsselskap*. En tariffavtale som kun gjelder midlertidig ansatte, er i seg selv en merkverdighet, men også et eksempel på at tariffavtalenes styrke er deres konkrete tilpasning til den bransjen de skal dekke. I avtalen inngår bestemmelser for blant annet arbeidsavtale (angir minimumsvilkår), arbeidsinstruks, produksjonsplan, arbeidstid, lønn og overtidsgodtgjørelse.

Det aktuelle tariffområdet omtales som TV-underholdning, og er avgrenset fra «dramatiserte TV-produksjoner, enkeltstående dokumentarfilmprosjekter, nyheter og sportssendinger», som dekkes i egne overenskomster. Norsk filmforbund er part i avtaler om spillefilm, TV-drama, reklame og flerkamera. Samlet utgjør dette en måte å organisere arbeid på som langt på vei er unikt i norsk arbeidsliv; gjennom kombinasjonen av *prosjektbasert organisering, hovedvekt av midlertidige ansettelser og kollektive avtaler*.

Den første overenskomsten for TV-produksjon ble fremforhandlet i 2010. På dette tidspunktet fantes det en tariffavtale for spillefilm. Før 2010 beskrives arbeidsforholdene innen underholdning som uryddige, med liten formalisering av rettigheter og plikter. En av initiativtakerne til overenskomsten sier:

Jeg kunne komme på jobb og hadde ingen arbeidstid. Bare gå på jobb, og kanskje du er ferdig i kveld. På en dokusåpe så ringte de og spurte om jeg var klar om 20 minutter, og så kjørte jeg av gårde på båttur, hadde ikke mat, og sov på en matte på dørken i båten, hadde aldri fri, hadde kontrakt i 3 måneder, men prosjektet gikk over et halvt år.

De som jobbet i TV-produksjon, var typisk ikke organisert. Arbeidsgiverne laget, ifølge samme informant, kontrakter der man søkte å avtale seg vekk fra norsk lov, noe som fremstår som lite profesjonalisert HRM-praksis, men som trolig fungerte når arbeidstakerne var uorganisert. Samme informant forteller:

[...] det var ingen fagforening for oss i TV. Det var ikke vanlig å organisere oss, og vi var selvstendige, og i alle kontrakter sto det at arbeidsmiljøloven ikke gjaldt for TV-bransjen. Og ingen hadde hørt om fagforening eller overtid.

Aktive enkeltpersoner blant arbeidstakere og organisasjonsansatte startet et omfattende vervingsarbeid for Norsk filmforbund. Deretter begynte man å jobbe mot Produsentforeningen for å få en tariffavtale. Det var viktig å få flest mulig av medlemmene til å inngå arbeidsavtale (heller enn å være oppdragstakere), slik at man kunne gå til streik for å få gjennomslag, da man som oppdragstaker ikke har mulighet til å gå til streik (NOU, 2017: 4). Dette er for øvrig en aktuell problemstilling i plattformsselskaper i dag (NOU, 2021: 9). Utfallet var at man fikk gjennom en tariffavtale i august 2010.

TV-produksjon finner dermed sted innen rammen av et kollektivt avtaleverk, som vanlig ellers i arbeidslivet. I dag er hovedtyngden av bedriftene med i Produsentforeningen, og dermed part i avtalen. Også organiseringen på arbeidsgiversiden kan sees som et uttrykk for profesjonalisering.

På arbeidstakersiden er det vanskelig å anslå organisasjonsgrad, men en andel på cirka 50 prosent organisering blir anslått av noen av intervjuobjektene. Med en kollektiv avtale som grunnlag bidrar man til formalisering av arbeidsforholdene og en forutsigbarhet for arbeidstakerne. Dette beskrives entydig som en forbedring sett fra arbeidstakersiden, innen rammen av midlertidige ansettelsesforhold som bransjestandard. En ansatt i Filmforbundet uttrykker at arbeidet med disse kontraktene er en hovedoppgave:

De fleste saker (er) kontraktsgjennomgang, og at de ansatte vil forstå kontrakten sin. Det er litt sånn proaktivt arbeid for å sørge for at ingen signerer på noe som skulle vært til ugunst. Det går først og fremst på å se at kontrakten er i tråd med lov- og avtaleverk.

Selv om mange produksjonsselskaper er med i Produsentforeningen, er det også aktører som ikke er det. En av de store aktørene sier rett ut at de ikke ønsker å være med i Produsentforeningen, og ikke vil bruke folk som er medlem i Filmforbundet, fordi satsene i tariffavtalen er for høye: «Vi prøver jo å unngå folk som er medlem av Filmforbundet. Det er ikke bærekraftig i forhold til de budsjettene vi greier å forhandle. Det har vi ikke råd til. [...] Her er nesten ingen organisert.»

Det finnes også oppdragstakere, altså personer med eget foretak og som fakturerer for sine tjenester, som er medlem i Filmforbundet. Oppdragstakere omfattes ikke av overenskomsten. Oppdragstakerne opplever ofte at prisene presses, og at man må ta det man får:

Her er det ikke snakk om å få tariff, men muligheten til å få jobbe, og da er det sånn at jeg ikke har råd til å si nei noen ganger. Da går man med på satser som er lavere enn det man ..., både lavere enn det Filmforbundet og TV-bransjen har blitt enige om, og lavere enn det man kanskje selv føler er riktig.

Vedkommende ser selv at han får lite igjen av medlemskapet som selvstendig næringsdrivende, men han «tenker det er en slags trygghet i tilfelle jeg skulle havne i en eller annen konflikt».

Flere av produksjonsselskapene er ikke omfattet av overenskomsten. En ung produksjonsassistent forteller om en produksjon der de fleste fikk dårlige kontrakter, langt under tariff. Produksjonen ble likevel bemannet opp uten problemer, fordi folk trengte jobb.

Helse, miljø og sikkerhet

Arbeidsmiljøloven, overenskomster og tariffavtaler inneholder bestemmelser som er relevante for en virksomhets HMS-arbeid. En informant mener at hele bransjen ble endret som følge av overenskomsten. Hun antyder at bransjen var mindre flinke på dette feltet før, men at man etter denne avtalen begynte å ta HMS og sikkerhet «seriøst og ordentlig».

HMS virker nå å være viktig både for kanalen som bestiller en produksjon, og produksjonsselskapet. En leder i et produksjonsselskap uttaler:

Fokuset er alltid på sikkerhet først. Man må jo stoppe et opptak hvis det ikke er sikkert, på en måte. [...] Alle prosjekter får en HMS-ansvarlig. På mindre prosjekter er det produsenten som er HMS-ansvarlig. Dette er kontraktsfestet med kanal og prosjektmandatet som produsenten får. I tillegg, på større dramaprojekter over lang tid, velges det en HMS-ansvarlig, et verneombud på prosjektet.

Flere informanter påpekte at kanalene er spesielt opptatt av HMS på store og gjerne risikofylte prosjekter. Et eksempel som trekkes frem av flere,

er 71° nord. I slike prosjekter kontraktsfestes HMS-ansvaret mer detaljert, og kanalen følger gjerne dette opp underveis.

Hensynet til omdømme er viktig. En produksjonsleder uttaler: «Alt dette kommer tilbake til omdømme. Vi vil ikke at noe skal skje hverken med vårt eller [kanal] sitt omdømme.» Andre trekker frem at selskapene har et dobbelt ansvar, særlig i TV-underholdning hvor det er mange eksterne aktører, både «kjendiser» og helt vanlige folk foran kamera. Da har selskapene både ansvar for sitt eget «crew» og eksterne deltakere som de har mindre kontroll på i utgangspunktet. Her ligger det derfor både en plikt i forhold loven, men også en risiko for omdømmetap og et element av omsorg.

I mindre prosjekter og prosjekter med liten risiko forventer kanalene at produksjonsselskapet tar ansvar for dette.:

Når det gjelder TV, så er det ..., det varierer nok litt alt etter hvor stor produksjonen er. Men du kan si at en sånn serie som 71° nord. Det er klart at der er de veldig nøye. [...] Men eller så på mindre produksjoner så er vi mer overlatt til oss selv å tenke sikkerhet og HMS.

Noen selskaper oppgir å ha verneombud i tråd med regelverket, andre hevder at det ikke «er verneombud i bransjen», men at HMS-arbeidet like fullt blir ivaretatt gjennom ledelsen i produksjonen, og at det gjøres risikoanalyser både i forkant og ved at farlig arbeid blir stoppet underveis.

Tillitsvalgt

På sett, når det gjøres opptak, vil ofte den som har det stedlige HMS-ansvaret, i praksis også ha rollen som tillitsvalgt. En leder i et større produksjonsselskap eksemplifiserer med et stort prosjekt:

Der er produsenten per definisjon HMS-ansvarlig, men når vi er i opptaksperioden, så har vi et kjempe-crew. Da er det alltid en på crewet som velges som HMS-ansvarlig. Det gjøres på et etableringsmøte med hele crewet. Da er det ofte et lite tillegg i lønn for å ha den ekstra rollen. Da vil man fungere som en slags tillitsmann. Det er ofte hvis man ryker på tiden og trenger en time til, så går man til tillitsmann og spør om det er mulig å jobbe en time ekstra. Og da kan tillitsmannen sjekke og si at nei, det går ikke, eller ja, det går fint. Det typisk

funksjon. Eller så kan det være at man har dårlig mat. Og så er det selvfølgelig det med sikkerhet og å gjøre en risikoanalyse.

Det er imidlertid ikke alltid like klart hvem som er tillitsvalgt. En midlertidig ansatt uttaler:

En tillitsvalgt, tenker du? Ja, det har vi jo, tror jeg. Verneombud og sånt har vi.

Intervjuer: *Vet du hvem som er verneombud?* Eh ... Ja, jeg tror det var meg når jeg var koordinator, så jeg tror det er de som er koordinator.

Dette er en mindre produksjon enn det som ble beskrevet av lederen over, men det er en produksjon som har gått i mange år. Her kan det virke som at rollen som tillitsvalgt er knyttet til en bestemt rolle i produksjonen. En leder i et selskap med små produksjoner sier rett ut at de ikke har behov for tillitsvalgt: «Vi er såpass små og vi snakker godt med hverandre og er ikke redd for å ta opp noe hvis det skal være noe. Så jeg føler ikke at det er det behovet.»

Flere av informantene mener det har blitt vanlig å ha tillitsvalgte i produksjoner. Disse blir valgt av dem selv, og «de høyere oppe har ingenting med hvem som blir valgt som tillitsvalgt å gjøre». Informantene trekker frem at tillitsvalgsordningen gir klare rapporteringslinjer oppover i systemet, og crewet har en talsperson med en rolle og myndighet til å ta opp slike saker med ledelse. Den tillitsvalgte kan også fungere som en nøytral part mellom ledelsen og de midlertidig ansatte i eventuelle konflikter. I tillegg kan den tillitsvalgte ta opp kritikkverdige forhold med Filmforbundet direkte. Denne strukturen for tillitsvalgtordningen mener noen var bedre før, og at det har sklidd litt ut etter hvert:

Rett etter overenskomsten og inn i etableringsfasen så hadde vi en tillitsvalgt i hvert produksjonsselskap, og den hovedtillitsvalgte var sjefen for alle tillitsvalgte som var i produksjon, så det var en slags struktur. Så det var forbundet øverst, og da hadde hovedtillitsvalgte kontakt med tillitsvalgte i prodskapene, og samtidig på produksjonene. Så da hadde vi møter og opplæring på det, og det var veldig viktig i starten fordi da skulle man etablere de rettighetene.

Informanten mener likevel at ordningen med tillitsvalgt er bra etablert i bransjen, selv om det var en bedre struktur mellom forbund og tillitsvalgte før. Den tillitsvalgte fungerer både som et talerør for crewet,

en nøytral part i konflikter og som kontaktledd mot forbundet. På produksjonene skilles det ikke mellom folk som er medlem i forbundet eller ikke, den tillitsvalgte representerer alle. Det fremkommer heller ikke av datamaterialet at personer som tar på seg rollen, blir «brent» i bransjen når de tar opp problematiske forhold. Det tyder på at det er forståelse fra alle parter for viktigheten av en slik rolle, og at en klarer å skille person fra rollen som tillitsvalgt.

Lite fokus på HRM i produksjonsselskapene

Vi har ovenfor beskrevet bemanning, avtaleverk og HMS-arbeid. Utover dette er det liten vekt på HRM i produksjonsselskapene. En leder uttaler at de ikke har noen «funksjoner som heter HR-ansvarlig». En annen leder utdyper: «Vi har ikke noen med et spesielt HR-ansvar. I de ulike selskapene har vi produksjonssjefer, og de har personalansvar for de fast ansatte.»

Vedkommende presiserer at dette gjelder de fast ansatte, ikke de midlertidig ansatte. En leder i et mindre selskap sier at dersom det oppstår personalsaker med de ansatte, så bruker de sin advokat, slik at alt blir «riktig».

Når vi spør midlertidig ansatte og oppdragstakere om de har noen med noen form for HR-ansvar å gå til, så er det enkle svaret nei, det har de ikke: «Nei, har ingen sånn funksjon, så er jo avhengig av å være frisk, da. Jeg bruker mye tid på å trene, spise sunt og holde meg i form». Flere av de midlertidig ansatte kobler begrepet «HR» med sykefravær, og de har en redsel for å bli syk og miste inntekt. Noen trener for å prøve å holde seg friske, andre fremhever at de er medlem i Filmforbundet, og tenker det er der de kan få den type hjelp og støtte man ellers kunne fått av en HR-avdeling. Flere uttrykker at de savner ivaretagelse av HR-funksjoner i bransjen.

En mulig forklaring på den manglende oppmerksomheten rundt HRM er at produksjonsselskapene ikke ser behovet for HRM-aktiviteter eller plassering av ansvar for dette utover i organisasjonen. En annen forklaring kan være at mange av lederne selv er midlertidig ansatte, og hverken har fått tildelt noe slikt ansvar, eller ser på det som sitt ansvar siden de

bare har denne rollen i en kort periode. Uansett er resultatet at ingen vet hvem de kan gå til ved eventuelle spørsmål.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling har lenge vært en sentral HR-oppgave i organisasjoner, og en plausibel antakelse er at en bransje som er avhengig av kompetent arbeidskraft, ville legge vekt på å videreutvikle sine medarbeidere, også de midlertidig ansatte som faktisk utfører produksjonene. Våre intervjuer viser at produksjonsselskapene ikke har noen systematisk tilnærming til opplæring eller videreutvikling av sine medarbeidere. Det å være med på produksjoner og jobbe seg oppover, skaffe seg erfaring, er den eneste formen for utvikling bransjen tilbyr. En leder i et produksjonsselskap sier at de ikke jobber systematisk med dette. «Det er en utvikling i det at man får mer og mer ansvar og mer og mer innvirkning. [...] Jeg føler at det er alle muligheter hvis man er flink, liksom.» Hun illustrerer hvordan man for eksempel kan begynne som koordinator, bli produksjonsleder etter hvert og kanskje få produsentansvar. Folk skaffer seg mer og mer kompetanse, blir mer rutinert og får større ansvar.

Hele ansvaret for kompetanseutvikling er overlatt til hvert enkelt individ. Det er mange som ønsker å jobbe i bransjen, og dermed en hard konkurranse om jobbene. Den enkelte må da selv ta ansvar for å videreutvikle seg og holde seg oppdatert. Siden de fleste bare er ansatt på midlertidige og ofte korte kontrakter, og de går fra prosjekt til prosjekt i ulike produksjoner, kan de skaffe seg mye erfaring og utvikle sin egen kompetanse på den måten. I tillegg er gjennomsnittsalderen ganske lav. Mange har relativt fersk og oppdatert kompetanse med seg fra skolebenken. I et slikt perspektiv oppleves det som unødvendig for produksjonsselskapene å legge til rette for kompetanseutvikling. Følgende tenkemåte synes å dominere: Medarbeiderne er unge med oppdatert kunnskap, de lærer fra andre produksjoner, og bare de flinkeste og de som klarer å utvikle seg selv får fortsette i bransjen.

Kompetanseutvikling er også knyttet til kontroll. Noen mener produksjonsselskapene bevisst endrer deler av besetningen fra sesong til sesong for at besetningen skal være «på tå hev» og yte maksimalt. Denne

«trusselen» om å ikke få oppdrag igjen er skjerpene for innsatsen, man strekker seg lenger, jobber hardere og klager mindre. En informant uttaler:

Vi frilansere står på som pokker ett hundre prosent, gjerne mer enn det, fordi man sitter og tenker på at man ikke er bedre enn den siste jobben man har, og man vil yte sitt beste hele tiden fordi man tenker at hvis man ikke gjør det, er det risiko for å bli oppfattet som lat eller vanskelig, og så får man ikke jobben igjen.

Slike sanksjonsmekanismer om å ikke få jobb igjen om man ikke yter godt nok, finner vi i andre områder i kultur- og media, for eksempel i scene/event-bransjen (Bastesen & Nesheim, 2008). I denne casen var de derimot opptatt av opplæring og videreutvikling av slik ekstern arbeidskraft, og de behandlet denne arbeidskraften på lik linje med sine ansatte.

Vi har snakket både med unge, relativt ferske og erfarne midlertidig ansatte som etter hvert har fått lederansvar. Et interessant funn er at de unge sier at de noen ganger opplever at ledere *som selv er midlertidig ansatte*, følger dem opp og gir råd og veiledning. Disse lederne er på mange måter i «samme båt» som den ferske midlertidig ansatte og har selv erfart verdien av tettere oppfølging. Fast ansatte ledere er mindre opptatt av dette, og mer opptatt av effektivitet og å spare penger. En informant mener at forklaringen ligger i at siden det er svært få fast ansatte, må de vise at de fortjener jobben ved å holde effektiviteten oppe: «De faste er kanskje litt opptatt av å vise at de fortjener å være ansatt.»

En av de som har vært med lengst i bransjen, sier at hun savner mer vektlegging av kompetanseheving, eller i det minste mer systematisk kompetansedeling. En annen trekker frem at om det er noen i bransjen som har vært flinke til å legge vekt på kompetanseutvikling, så må det være Filmforbundet. Dette er altså et interessant eksempel på at fagforeningen overtar arbeidsgivers ansvar for kompetanseutvikling:

De [Filmforbundet] er mer sånn som tar tak i sånt. For eksempel regissøraften har hatt kurs, online og face to face. Jeg tror at fotografer og teknisk crew har noe lignende. Men det er svært lite av sånt i selve produksjonsselskapene. De har jo ikke faste ansatte. Dette er folk som er leid inn på prosjekt. Det er ikke noen som er på huset lenge nok til at de skal gidde å bruke tid og penger på å utvikle dem.

Sitatet er fra en person som har jobbet som midlertidig ansatt på det samme prosjektet (programmet) og for det samme produksjonsselskapet i over ti år. På en mer ordinær arbeidsplass ville det vært uvanlig å ikke ha noe form for kompetanseheving av ansatte som har jobbet på samme plass i over ti år. I denne bransjen er de bare midlertidig ansatt, og produksjonsselskapene vil ikke ta kostnadene ved å heve kompetansen hos disse, da de ikke kan vite med hundre prosent sikkerhet at de får prosjektet til neste år, eller om den ansatte i så fall vil delta i prosjektet. Informanten, på sin side, mener at når et produksjonsselskap har suksessrike produksjoner som går år etter år, så vet de at dette kommer til å vare. Vedkommende mener at produksjonsselskapene burde ansatt «innholdsfolka» fast, og satset på og videreutviklet dem. Dette eksemplet kan være et brudd på arbeidsmiljølovens § 14-9(2), om når det er adgang til midlertidig ansettelse, og hvor lenge (§ 14-9(7)).

Medarbeidersamtaler og andre former for evaluering

Det er lite oppmerksomhet rundt verdien av systematisk evaluering av medarbeidere og medarbeidersamtaler. Dette ser ut til å gjelde både for de fast ansatte og de midlertidige. En leder i et produksjonsselskap uttaler:

Ja, jeg synes generelt så er medarbeidersamtaler lite prioritert i bransjen. Jeg hadde det på [selskap] med mine sjefer fordi jeg var fast ansatt. Så det er bare de faste som hadde medarbeidersamtaler. Jeg har aldri hatt medarbeidersamtaler med frilansere eller andre på mine prosjekter, for de er på så korte perioder.

Vedkommende sier at de har medarbeidersamtaler med sine ansatte «uten at det er satt i system». For de midlertidig ansatte er det ingen medarbeidersamtale. En leder i et annet produksjonsselskap sier rett ut: «Det er ikke tid eller behov for det.»

En som har vært midlertidig ansatt i flere tiår, sier at vedkommende aldri har hatt en medarbeidersamtale. Når det gjelder andre former for tilbakemeldinger, sier vedkommende: «Du får aldri tilbakemeldinger, du blir bare ikke booket». Å ikke bli booket, altså ikke få jobb der igjen, er den eneste tilbakemeldingen vedkommende får. Det er dermed vanskelig for den enkelte å vite hva vedkommende bør jobbe med for å utvikle seg videre. Informanten hevder dette er vanlig praksis i bransjen.

På mindre produksjoner er det også svært begrenset med tilbakemeldinger eller evalueringer av prosjektet. På store produksjoner, derimot, er det gjerne et evalueringsskjema medarbeiderne skal fylle ut i etterkant av en produksjon. En informant som er ansatt på midlertidig kontrakter uttaler:

Vi er lite flinke på systematiske tilbakemeldinger eller oppsummeringer i denne bransjen. [...] Av og til skal man fylle ut ting, på store produksjoner, og da tenker jeg av og til jeg skal skrive om noe som har vært negativt, men jeg lar være, jeg vil jo ha oppdrag senere også. I denne bransjen rister man ting av seg og går videre. Ferdig er ferdig, og da går vi videre.

I redselen for å virke negativ og sutrete, og dermed ikke få jobb igjen senere, ser vi her at midlertidig ansatte vegrer seg for å gi ærlige tilbakemeldinger. Dette kan føre til at produksjonsselskapene går glipp av innspill slik at selskapene kan gjøre neste produksjon enda bedre.

Konklusjon

Produksjon av TV-underholdning er et eksempel på prosjektorganisering som drives effektivt innenfor klare rammer av bransjepraksis og klart definerte roller for ulike medarbeidere. Man knytter til seg deltakere først og fremst gjennom midlertidige ansettelser, deretter oppdrag til frilansere og næringsdrivende, og en sjelden gang i entrepriser. Arbeidsoppgavene er spesifisert i kontraktene og utføres i klare rollehierarkier under opptak. Dette kan forklare at det brukes lite ressurser på HRM-oppgaver. HRM-funksjonen er «minimalistisk», «flytende» og ikke ofte ikke ivaretatt spesielt av noen, med delvis unntak for HMS-området.

Tradisjonen med serier av midlertidig ansettelseskontrakter fremfor en utstrakt bruk av oppdragstakere kan sees som en norsk tilpasning til «Hollywood-modellen» (Ellis, 1990; Jones & Walsh, 1997). Det gjelder også det særegne i en egen kollektiv overenskomst for medarbeidere på korte (ansettelses)kontrakter i prosjekt. Norsk lovgivning og tradisjon for kollektive avtaler modererer altså her globale, bransjespesifikke organisasjonsformer. Dette skjer på samme måte som i den fremvoksende plattformøkonomien i andre bransjer, der det er større

innslag av ansettelse og kollektive avtaler i Norden enn i andre land (Jesnes, 2019).

Både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden har et umodent syn på HRM, dels ved å ikke forstå hva det er, eller ved å knytte det til avgrensede spesifikke forhold som for eksempel sykefravær. HRM-praksiser som kompetanseutvikling og medarbeideroppfølging er til dels fraværende i bransjen, dels løftet over på fagforeningen Filmforbundet, der de ansatte yter mer individrettet service enn normalt i et fagforeningssekretariat. De tillitsvalgte i TV-bransjen på «location» opererer kortsiktig, kun knyttet til det aktuelle prosjektet. Det gjør tillitsvalgt-arbeidet like minimalistisk som ledelsens HRM-praksiser.

Bransjen har vist at den kan snu seg raskt rundt når det gjelder, som da tariffavtalen ble etablert og produksjonsselskapene måtte endre praksis, for eksempel i arbeidstidsordninger. Det betyr trolig også at dagens situasjon kan endre seg like raskt, dersom bransjen skulle bli pålagt krav om endring, eksempelvis gjennom lovendringer eller endring i tariffavtalen. Slike endringer vil trolig styrke HRM-funksjonene i produksjonsselskapene. Men bransjen er også sårbar for endringer som går i motsatt retning, altså enda svakere HRM-praksis. Strukturen i bransjen, graden av konsentrasjon i eierskap og hvilke føringer eierne gir sine fast ansatte ledere, vil trolig ha stor betydning for utviklingen fremover.

Praktiske implikasjoner og råd til bransjen

Bør den minimalistiske HRM-funksjonene i TV-bransjen bygges ut, slik at selskapene får egne HR-funksjoner? Vi tror det er lite realistisk å forvente at det vil skje. Det er likevel mulig å gi to konkrete råd til daglig ledelse i produksjonsselskapene. Det ene er å øke egen kompetanse om arbeidstaker- og oppdragstakerbegrepene, slik at kontraktene gjenspeiler realitetene. Feilklassifisering av arbeids- og oppdragstakere har fått langt sterkere fokus i politisk debatt, og vi er inne i en periode med lovendringer på feltet. Dette må bransjen følge med på og innrette seg etter. Det andre rådet krever mindre, og kan gi stor positiv effekt. Det er å innhente systematiske tilbakemeldinger etter hvert prosjekt (f.eks. sesong av en produksjon). Selskapene ser ut til å gå glipp av viktig informasjon om

hvordan ting kan gjøres bedre, fordi midlertidig ansatte systematisk unngår å melde inn saker som kan oppleves som kritikk. De er redd for å ikke få ansettelse ved neste korsvei dersom de på noen måte kan mistenkes å være «negative». Ved å utarbeide enkle rutiner der man gjør det klart at man ønsker og forventer forslag til forbedring, vil ledelsen i selskapet kunne forbedre sine prosesser, ofte uten at det koster noe.

Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Denne studien har gitt nyansert innsikt i HRM-praksiser i en bransje som er lite studert i en norsk kontekst. Et eksplorativt design har gitt rom for å forfølge et bredt spekter av temaer som har fremkommet underveis i studien. En mer strukturert og omfattende empirisk studie, eksempelvis ved bruk av spørreundersøkelser, ville kunne gitt et bedre grunnlag for å vurdere omfanget av våre funn. En slik studie vil være naturlig å utføre i fortsettelsen av vår eksplorative undersøkelse.

TV-bransjen i Norge kan betraktes som en utløper av en *stor global industri* (fjernsynsproduksjon), men også som en del av det *nasjonale feltet* kunst, kultur og medier. Det første perspektivet kan åpne for studier av arbeidsorganisering i Norge, sammenliknet med tilsvarende organisering i andre land. Har kan man sammenlikne organiseringen av tilnærmet like produksjoner, da et programkonsept gjerne selges til og produseres i mange land. Det andre perspektivet kan åpne for en studie av arbeidsorganisering av kunst-, kultur- og mediefeltet i Norge. Dette kan med fordel gjøres som et samarbeid med fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner innenfor konserter og teatre, festivaler, standup mv. Dette er felt der atypisk arbeid er mer vanlig enn faste ansettelser, men der organiseringen har tatt andre former enn i TV-underholdning.

Referanser

- Bastesen, J. & Nesheim, T. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 22(2), 39–55.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2008-02-03>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qpo630a>
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580189>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eldring, L. & Ørjasæter, E. (2022). *Løsarbeidersamfunnet* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Ellis, J. C. (1990). *A history of film* (3. utg.). Prentice Hall.
- Flaarønning, Guro. (26.02.2021). Luft-konflikten åtte måneder etter. Slik gikk det med de som sa fra. Journalisten.no <https://journalisten.no/arbeidsliv-jote-toftaker-kortnytt/luft-konflikten-atte-maneder-etter-slik-gikk-det-med-dem-som-sa-ifra/448926>
- Hovedorganisasjonen Virke & Norsk Filmforbund (2020–2022). TV-underholdningsoverenskomsten 1. juni 2020–31. mai 2022. tv-underholdningsoverenskomsten-virke-nff-2020-2022.pdf
- Høyesterett: Rt. 2013 side 354 (Avlaster 1-dommen), HR-2016-1366-A (Avlaster 2-dommen), Rt. 2007 side 1458. 17.10.2007 (Dykker-dommen).
- Jesnes, K. (2019). Employment models of platform companies in Norway: A distinctive approach? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S6), 53–73. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS6.114691>
- Jesnes, K. & Nergaard, K. (2019). *Kunst og kultur – organisasjoner i endring?* (Fafo-rapport 2019:22). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2019/20719.pdf>
- Jones, C. & Walsh, K. (1997). Boundaryless careers in the US film industry: Understanding labor market dynamics of network organizations. *Industrielle Beziehungen*, 4, 58–73.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2020). Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 86–99. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, 46(8), 1399–1415. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.005>
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Willmott, H. (2005). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering*. Oxford University Press.
- Nesheim, T. (2016). Fast ansettelse eller løsere kobling til virksomheten? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM* (s. 272–292). Cappelen Damm Akademisk.

- Nesheim, T. (2017). *Tilknytningsformer for arbeid. Virksomhetsstudien* (Arbeidsnotat nr. 07/17). Samfunns- og næringslivsforskning AS. <http://hdl.handle.net/11250/2465766>
- Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2014). When external consultants work on internal projects. Exploring managerial challenges. I B. A. S. Koene, N. Galais & C. Garsten (Red.), *Management and organization of temporary agency work* (s. 206). Routledge.
- Nesheim, T. & Smith, J. (2015). Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter? *Personnel Review*, 44(2), 255–269. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0203>
- NOU. (2017: 4). *Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer*. Finansdepartementet.
- NOU. (2021: 9). *Den norske økonomien og fremtidens arbeidsliv – utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet. Prop. 14 L (2022–2023):. Endringer i arbeidsmiljøloven mv. (arbeidstakerbegrepet og arbeidsgiveransvar i konsern). Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-l-20222023/id2947393/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson.
- Slåtten, K. (2020). *Personal- og HR-funksjonen i Norge 1945 til 2020. En historisk studie av organisatoriske felt og institusjonelle logikker* [Doktorgradsavhandling]. UiT Norges arktiske universitet.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21551>
- Tobiassen, A. E. & Nesheim, T. (2001). TV2 og produksjonsselskapene: Utvikling gjennom langsiktige relasjoner? *Magma*, 2.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Sage.