

Redaktør i omstilling: Endringstrykk, rolleoppfatning og fremtid

Erik Wilberg og Stig Berge Matthiesen
Handelshøyskolen BI - campus Bergen

Utkast under utarbeidelse

Abstract

Norske redaktører er stort sett tilfreds med og er engasjert i jobben, men kjenner større usikkerhet i den digitale verden. Analysen belyser ulike hendelser i utvikling i mediebransjen og følelser, krav og forventninger i arbeidssituasjonen. Videre tar analysen for seg i hvilken grad redaksjonene er forberedt på de endringer man ser nå. Jobbengasjement analyseres i forhold til endringstrykk og ønske om å slutte i jobben.

Resultatene viser at det er ulikheter i vurderingen av eksternt trykk, roller og syn på ledelse. I mange tilfeller er det forskjell mellom overordnede og underordnede redaktører. Analysen viser også at proaktive redaksjoner har høyere score på transformasjonsledelse og mindre på rollekonflikter og ønske om å slutte i jobben. Det er klare positive sammenhenger mellom jobbengasjement, et transformasjonsorientert ledelsessyn og klarhet i lederrollen.

Nøkkelord: ledelse, media, jobbengasjement, jobbusikkerhet, turnaround, samfunnsoppdrag, rollekonflikt, rolleklarhet.

Innledning

«Helheten i redaktørjobben har nok aldri vært mer krevende men også givende enn nå.

Digitaliseringen har gitt oss mye mer kunnskap om leserne, men også gjennom inntektstap gitt oss mye mindre ressurser til å levere godt nok. Vissheten om hva vi kunne fått til med mere muskler er en stor frustrasjon.» (sitat fra en mannlig redaktør, 2016).

Lederne i mediebransjen står overfor store utfordringer. Norske medier er i sterk omstilling og har allerede vært det i mer enn 20 år. Det påvirker alle deler av mediehusene og forandrer bransjen kontinuerlig. Toppåret for opplag i norsk presse var så langt tilbake som i 1994. (Mediebedriftene, 2015). Siden da har det papiroplaget bare gått nedover og opplaget i norsk presse er fra 1994 til 2015 gått ned med 37 prosent. Mediebransjen er midt oppe i et større skift i sin forretningsmodell, som er langt større og mer omfattende enn det man kunne tro for få år siden. I tosidige markeder basert på annonseinntekter og opplagsinntekter har avisene i større grad blitt avhengige av opplagsinntektene, som også i seg selv er under press, fordi det er vanskelig å få kundene til å betale for noe som har vært opplevd som gratis i mange år (Doyle, 2013). I denne artikkelen skal vi med bakgrunn i bransjens økonomiske bakteppe se nærmere på redaktørenes arbeidssituasjon i en sterk omstillingsperiode.

Vi tar for oss en rekke begreper innenfor ledelsesforskningen og vil forklare redaktørenes arbeidssituasjon i forhold til dette. Vi ser blant annet på begrepet *endringstrykk*, som omfatter blant annet usikkerhet og endringstempo i omgivelsene. Vi ser også på *jobbengasjement* som blant annet omfatter entusiasme, stolthet og energi i jobben. Videre tar vi for oss *rolleklarhet* som handler om hvilke forventninger man har til jobben og klarhet i målene som er satt. Vi ser på *rollekonflikt* som omhandler uforenlighet i krav til jobben og opplevd ressursmangel. *Turnoverintensjon* handler om i hvilken grad man har ønske om å slutte i jobben. Vi ser videre på *jobbusikkerhet* som handler om hvor trygt man føler at man sitter i jobben. Koblet til dette ser vi også på *fremtid i jobben* som tar for seg hvordan man ser på fremtiden i jobben eller i organisasjonen. Og sist men ikke minst ser vi også på *transformasjonsledelse* som omhandler interaksjonen mellom leder og ansatte i det å fremme forandring. Vi vil vise enkeltresultatene for seg med tilhørende analyser før vi ser på sammenhenger mellom de ulike begrepene. Alle disse forholdene er høyst relevante i dagens mediesituasjon med store endringer og en grunnleggende omskaping av den redaksjonelle leveransen fra å være papirbasert til å bli elektronisk basert.

Redaktørene er ansiktet utad for de mediebedrifter de representerer. Redaktørene skal ha en tydelig penn eller klar stemme i den offentlige debatt. Samtidig har de personalansvar for sine ansatte, og skal ivareta og motivere i den daglige jobb, også i tider der mediebedriften er under omfattende press. Redaktørjobben har da også i bransjen blitt betegnet som en jobb der innehaver i særlig grad er utsatt for stress og arbeidsbelastninger. Redaktørens rettigheter og plikter er nedfelt i Redaktørplakaten som også i kjerneprinsippene er kommet i lovs form i 2009 (Redaktørforening, 2016). En viktig grunn til de store endringene som norske mediehus har gått gjennom er at medievanene i samfunnet har endret seg. Andelen av befolkningen som leser en papiravis gått ned fra 84% i 1991 til 42% i 2015. Og internett som ikke eksisterte i 1991 har i 2015 et nivå på daglig bruk på 87% (Vaage, 2016).

I et skifte som det vi nå ser, der mediebransjen er i endring mot digitale plattformer, og der inntekter i form av reklameinntekter er dramatisk redusert, så er det ingen tvil om at redaksjonelle ledere har fått endret sin arbeidssituasjon vesentlig. Det store veiskillet i papiravisbransjen kan i følge Vaage (2016) estimeres til å finne sted for vel 10 år siden, i år 2006. I dette året når nettavisene en markedsandel på rundt 30%, mens papiravisene faller til 70%. De fleste med innsikt i mediebransjen innser da at endringene i brukernes medievaner er mer enn et kortvarig blaff.

At avisleserne mer og mer legger om sine lesevaner fra å holde abonnementer eller lese avisene i løssalg, til i stedet å konsumere nyheter gjennom internett, har hatt negative ringvirkninger. De fleste avisene i mediemangfoldet har måttet ty til nedbemanning, gjerne gjentatte ganger. For en del aviser er omstillingene også slik at selskaper er blitt slått sammen til større enheter under felles ledelse, og samling av funksjoner i konsernstaben. Eksempler på funksjoner eller områder den man

har prøvd å oppnå stordriftsfordeler er IT, regnskap, lønn, personalforvaltning, administrasjon og annonsesalg. Redaksjonene er også generelt redusert i bemanning, og det forventes at medarbeidere skal kunne utføre flere oppgaver og levere på flere distribusjonsplattformer enn tidligere.

Når det gjelder mediebransjen og spesielt avisenes endrede økonomiske utvikling er det utviklingen på annonsemarkedene som utgjør den helt sentrale utfordring. Situasjonen i 2016 er at de klassiske papirannonsene har gått kraftig tilbake, mens de digitale mediene har hatt en positiv sterk vekst (Nordicom, 2016). I perioden 2005 til 2015 tapte dagspressen 40% av sine annonseinntekter. Samtidig økte internettannonseringen med 383%. Når bedrifter nå annonserer for sine tjenester og produkter, brukes i stadig mindre grad vanlige trykte medier. I stedet brukes digitale medier som hevdes å nå fram til kundene bedre, gjennom mer spesifikk annonsering mot ulike målgrupper. Store internasjonale aktører som ikke minst Google og Facebook har vært toneangivende, og stor grad satt nye standarder som resten av mediebransjen har måttet innrette seg etter.

Mediebransjen har selvsagt ikke vært passiv i forhold til en endret forretningsvirkelighet. Nedbemanning har tidligere blitt nevnt som et hyppig brukt virkemiddel for å mestre en hverdag der man har mindre å rutte med økonomisk. En rekke kostnadstilpasninger i form av nedbemanning, konsolidering og organisasjonsendringer har blitt gjennomført for å møte den nye tid i forhold til medievaner og foretrukne plattformer for annonsering. Disse endringene har lagt et stort press på økonomien i de aller fleste mediebedrifter. En redaktør i dag må i like stor grad som rent redaksjonelle beslutninger også tenke økonomiske konsekvenser, og må fylle rollen både som redaktør og forretningsansvarlig. Den rollen blir forsterket med den digitale utviklingen.

Allerede midt på 1980-tallet ble det gjennomført en studie om lederrekruttering og lederutvikling i norsk presse. Rapporten hadde den talende tittelen «Frist meg ikke inn i ledelsen» og belyste forhold rundt det å bli redaktør og være redaktør (Ulvenes, Svardal, & Gammelsæter, 1986). Blant annet ble det funnet at redaktørene måtte balansere mellom en rekke roller. Disse var integrator, administrator, entreprenør og produsent: En rolle som *integrator* arbeidet med intern motivasjon; en *administratorrolle* jobbet med bemanning og ressurstildeling, og sørger for at rutiner overholdes; en *entreprenørrolle* utforsker nye produkt- eller markedsområder å satse på, og en *produsentrolle* omhandler fagkunnskap, å sørge for at ting blir gjort og i tillegg drive kvalitets- og produktutvikling. Integratorrollen vil for redaktøren gå ut på å motivere hver medarbeider til å yte sitt beste, og samtidig være med på omstillingen. Administrasjonsrollen vil for redaktøren innebære å tildele ressurser på smartere måter når ressursene er blitt mindre. Entreprenørrollen for redaktøren vil innebære å utforske de nye digitale mulighetene i balanse med den daglige driften av mediet. Produsentrollen vil for de fleste redaktører være å se til at stramme frister for levering overholdes. I dag finnes det lite slingringsmenn i for eksempel trykk- og distribusjonstider.

Mange av rollene i ledelse som var definert som viktige den gang er også viktige i dag, selv om mediebildet er totalt forandret. Det er sannsynlig at integratørrollen og entreprenørrollen har blitt relativt viktigere, men også administratorrollen og produsentrollen har fått endret sitt innhold i takt med utviklingen av digitaliseringen. Det foreligger ikke så mange rene studier omkring redaktørrollen eller ledelse i norsk presse. Ved siden av studien nevnt ovenfor (Ulvenes et al., 1986), har vi en studie som ble gjort for 17 år siden som omhandler elementer i den rene redaktørrollen (Eide, 2000). I sitt store verk om redaktørens historie har Eide blant annet vært inne på maktforskyvningen fra det å være ren redaktør til også å være direktør, og dermed blitt mer lik en vanlig administrativ lederstilling. Noen redaktører er publishere med ansvar for både det redaksjonelle og det økonomiske, mens andre er «bare redaktører» og nok har fått føle de tøffere økonomiske lovene i de senere årene. Eide predikerer hvordan profittkrav vil sette gamle og hevdvunne prinsipper under press, en spådom som i høy grad har vist seg å slå til.

En annen studie av Barland (2012) peker i samme retning rundt markedsorientering av det redaksjonelle, og at man må balansere det redaksjonelle og det kommersielle. Det er studert eneleder og toledersmodeller i norsk presse, og hva som skjedde med medieledelse under finanskrisen (Wilberg, 1993, 2010). Studien av eneleder og toledersmodellen viste at det var lederen som person mer enn fagrollen som avgjorde om man lykkes som leder. Studien av ledelse under finanskrisen i 2008 og 2009 viste at ledelsens prioriteringer endret seg til å ha fokus mer på det oppgaveorienterte og kortsiktige, i motsetning til mer langsiktig tenkning. Det var en naturlig utvikling der det gjaldt å spare penger så raskt som mulig. Det har også blitt satt søkelys på endrede rammebetingelser i journalistikken – i politikk, økonomi og teknologi (Sjøvaag, 2016). Det er sagt at redaktørene får tøffere krav fra begge sider, fra bedriftssiden så vel som fra leserne, og ut fra disse kravene må kombinere rollen som ideologisk leder og bedriftsleder (Barland & Waagan, 2015). Litteraturen så langt forteller oss at ledelsen tilpasser seg til den situasjonen man er i, men samtidig må definere virksomheten framover. Og det å se framover og ha fokus på endringer og konsekvenser av disse viser seg å ha betydning for hvordan lederen tolker innholdet i sin egen rolle.

Dette kan også sees på bakgrunn av utviklingen innen ledelsesfaget med økt vekt på transformasjons- eller forandringsledelse (jfr. Bernard Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2012). Transformasjonsledelse er ett så langt siste steg i en utvikling av ledelsesprinsipper som har blitt definert i forskningen over en årrekke.

En forklaring på transformasjonsledelse er at den er en prosess hvor man engasjerer medarbeidere og skaper en atmosfære der motivasjonen er sterk både hos leder og medarbeider. Denne typen av lederskap tar sikte på å utnytte hver enkelt persons potensiale maksimalt, og er således en mer sammensatt og komplisert ledelsesprosess enn en mer tradisjonell type der leder kommanderer og de underordnede har å innrette seg (Bass, 2013; Martinsen, 2008). Man kan

skille mellom flere varianter eller undergrupper av transformasjonsledelse. En populær inndeling er å kategorisere transformasjonsledelse i de såkalte 4 i'ene. Ledere kan opptre som rollemodeller (idealisert innflytelse), de kan trigge engasjement eller motivasjon hos sine ansatte (inspirerende motivasjon). Videre kan ledere tilrettelegge eller gi medarbeiderne krevende eller utfordrende arbeidsoppgaver (intellektuell utfordring), men de kan også vise nærhet, omsorg og hensyn til individet (individuell oppmerksomhet) (Carless, Wearing, & Mann, 2000; Northouse, 2012). Lederen som rollemodell har vi blant annet sett ved sterke og profilerte redaktører som har representert avisen og mediet sterkt i samfunnsdebatten. Mange vil huske redaktører som Arve Solstad i Dagbladet og Kåre Valebrokk i Dagens Næringsliv, som skapte en idealisert innflytelse. Det å trigge engasjement og motivasjon hos journalister kan være så enkelt som å gi dem spennende oppgaver og oppgavevariasjon. Dette gjelder også for den intellektuelle utfordringen. Veldig mange journalister vil motiveres sterkt av å kunne drive undersøkende journalistikk. Og når det er store hendelsesnyheter skal det heller ikke så mye til for å trigge et sterkt journalistisk engasjement.

Vi ser også at redaktører i stor grad må gi individuell oppfølging gjennom coaching og faglig veiledning. Dette forsterkes også i dag gjennom målesystemer der ulike klikk på websiden kan gi opplysninger om akkurat den saken ble lest og av hvor mange.

I en studie fra amerikansk arbeidsliv kom det fram at aggresjon på arbeidsplassen som igjen kan lede til mindre tilfredshet kunne være både direkte og indirekte, og det kunne øke med antall forandringer som hadde funnet sted i organisasjonen (Baron & Neuman, 1996). I en studie om jobbenngasjement (Bakker & Demerouti, 2008) fant man ut at det et godt jobbenngasjement var en viktig motvekt mot burnout. Med energi og entusiasme blir arbeidsdagen lettere også under press. (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). I en redaksjon kan man eksempelvis lett tenke seg at en leder som presses utenfra fra eiere og konsernledelse i mindre grad kan rette oppmerksomheten innad. Dette kan i sin tur gi opphav til frustrasjon som går ut over arbeidsmotivasjon og trivsel.

Rollestress behandles ofte i relasjon til rollekonflikt, rolleklarhet og rolleoverbelastning, og kan være en belastning i mange yrkesgrupper. Det er vel dokumenterte sammenhenger mellom rolleklarhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning (Gilbreath, 2004; House & Rizzo, 1972; Olausson, Skaar, Hauge, & Skogstad, 2010; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Det er også funnet i forskningen at folk som engasjerer seg mye i jobben også kan få problemer på hjemmefronten gjennom balansering av krav til arbeidet og krav til familieliv. (Bolino & Turnley, 2005). Og sammenhengen mellom det opplevde ytre endringstrykket, også kalt omgivelsesturbulens og jobbtifredsheten gir oss grunnlag for å se nærmere på denne problematikken (Volberda & Van Bruggen, 1997). Dette gjelder også for opplevde hendelser (f.eks. permitteringer og omorganiseringer) som har funnet sted i løpet av en periode (Volberda & Van Bruggen, 1997). I mange redaksjoner vil nok ressursknappheten i seg

selv kunne være en årsak til at man både får rollekonflikter, uklarheter og rolleoverbelastninger. Ikke minst skjer dette når det enten kommer flere endringskrav samtidig, eller ved at ledelsens krav oppfattes som «urimelige».

I en svensk studie fant man at jobbusikkerhet som følge av nedbemanninger var en viktig driver for jobbtilfredshet, og denne forskningen pekte på at nedbemanningers betydning for trivselen i noen grad er overdrevet (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999). Det er nok slik for mange redaksjoner at når endringen først har funnet sted så innser man at usikkerheten er blitt mindre og man gjenvinner deler av jobbtilfredsheten, under forutsetning av at det ikke ligger mye konfliktstoff som oppleves som uløst.

Det er også funnet sammenhenger mellom den indre motivasjonen i jobben og lysten til å slutte i jobben. Jo større grad av indre motivasjon desto mindre sannsynlig er det at man vil slutte i jobben (Kuvaas, 2006). I tider med stor grad av turbulens vil graden av positivt og transformasjonsorientert lederskap ha betydning. Sagt på en annen måte vil et positivt syn på lederskap i transformasjonsprosessen også påvirke jobbtilfredsheten og minske risikoen for at man slutter i jobben (Carless et al., 2000; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Søker man på litteratur etter ledelse i media er det som sagt ikke skrevet så veldig mye om medieledelse, og deler av litteraturen er nok «gått ut på dato» fordi den er skrevet i en tid da mediebildet så helt annerledes ut med relativt oversiktlige bransjeforhold og langsommere endringsbevegelser (se f.eks. Fink, 1988; Willis, 1988). Nyere litteratur peker på de endringer som finner sted på grunn av økt grad av interaktivitet i media (Boyle, 2008). Konklusjonen i denne studien er at transformasjonsledelse bør brukes mer av redaktører for å bedre de produktene som leveres online. Et av nøkkelordene som kommer fram er engasjement, og hvordan man skaper engasjement blant lesere av produktene. Dette vil kreve en annen og mer transformasjonsorientert ledelse, noe som også støttes av andre studier (Davis Mersey, Malthouse, & Calder, 2010; Peck, 2011). Videre viser litteraturen at det har vært liten interesse for studier av innovasjon og utvikling i pressen til tross for at dette har vært høyt på den interne agendaen i en årrekke, men oftest ikke som en systematisk prosess. (Achtenhagen, 2008; Hang & Van Weezel, 2007). Og forandringsperspektiver synes å være vanskelige å håndtere selv for tidligere vellykkede virksomheter (Küng, 2013). Det nyere begrepet ambideksteritet betyr å kunne jobbe med flere til dels motstridende forhold samtidig. En studie av ambideksteritet i media viser at det er en konflikt mellom utforskende vekst og et lønnsomhetsfokus (Bøe-Lillegraven & Wilberg, 2016). Dette kommer blant annet frem i synspunkter på hva som hemmer eller fremmer vekst i forhold til utnyttelse (exploiting) eller utforskning (exploring) i litteraturen (O'Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O'Reilly Iii, 1996). I praksis betyr dette at det kan være vanskelig å få spesielle midler til å teste nyutvikling, men at dette i stedet må gjøres som en del av den daglige jobben.

I bransjen snakkes det også mye om proaktivitet og reaktivitet. Begrepet er velkjent innenfor psykologien og proaktiv adferd defineres som at individet starter ulike aktiviteter for å få til forandringer i omgivelsene og seg selv (Parker & Collins, 2010; Parker, Williams, & Turner, 2006; Wu & Wang, 2011). En metaanalyse viste også at individer med en proaktiv personlighet rapporterte mer vellykket karriere og ytelse i jobben (Fuller & Marler, 2009). De endringene vi ser i mediebransjen nå tvinger ledere til å ikke bare fokusere på nære kjerneoppgaver men også å gi retning og motivasjon til medarbeidere for å gi mening til oppgaver som ikke er klart definert (Parker et al., 2006). I vår studie kommer proaktiviteten til syne gjennom måling av nivået for *transformasjonsledelse* (Carless et al., 2000). I tillegg har vi tatt med et spørsmål om redaktørene selv synes at redaksjonen er forberedt på de endringer man ser framover. Gjennom dette spørsmålet håper vi å ha et mer presist, enn subjektivt, begrep for en oppfatning om proaktivitet kontra reaktivitet. En proaktiv redaktør vil innse forandringenes dybde og arbeide for forandring selv om det kanskje ikke oppleves å være akutt i nåsituasjonen, mens en reaktiv redaktør vil ta tak i tingene først når det er åpenbart at det må gjøres.

Undersøkelsesspørsmål

I denne studien er hensikten å belyse noen utvalgte områder knyttet til redaktørrollen i en situasjon av rask omstilling som skyldes eksternt trykk. Spesielt vil vi undersøke forbindelsen mellom det eksterne endringstrykket og jobbtilfredshet. Samtidig vil vi gjerne se om redaktører som har en mer proaktiv holdning til forandring, og som er mer transformasjonsorienterte i sin lederstil, opplever det eksterne trykket, rollekonflikter og usikkerheter mindre.

Metode

Prosedyre og svarprosent

Undersøkelsen ble gjennomført som en webbasert undersøkelse i perioden 1. til 31. mars 2016. Spørreskjemaet ble sendt som e-post til alle medlemmer av Norsk Redaktørforening (senere omtalt som Nored), 700 i tallet, og linken for skjemaet gikk direkte tilbake til forskerne. Spørreskjemaet ble konstruert for innsamling av data via web med dataverktøyet SurveyMonkey. Brutto fikk vi inn 205 svar som gir en svarprosent på 29,2. Denne svarprosenten er noe lavere enn det som ble funnet å være gjennomsnittlig svarprosent når data ble samlet inn i organisasjoner, nemlig 35 % (Baruch & Holtom, 2008). Vi kunne imidlertid sammenligne de innkomne data med den opprinnelige populasjonen, via Nored sitt medlemsregister. Mens andelen menn og kvinner i populasjonen av norske redaktører er 70 % og 30 %, er tallene 66 % og 34 % for utvalget som tar del i vår studie. Forskjellen i kjønnsfordeling mellom de to utvalgene er ikke signifikant ($\chi^2 = 1.79, p > 0.05$). Vi fant heller ikke noen forskjell i aldersfordeling mellom vår forskningsutvalg, og populasjonen av redaktører ($\chi^2 = 1.32, p > 0.05$).

Utvalget

Det er nevnt over at kjønnsfordelingen blant deltakerne tilsier at 7 er menn, mens 3 er kvinner. Aldersvariabelen består av fem kategorier. Den største andelen av redaktører befinner seg i aldersspennet 41-50 år (36 %) og 51-60 år (37 %). Hele 68 % har arbeidet 20 år eller mer i mediebransjen. Når det gjelder nåværende jobb, har 23 % hatt den i inntil 2 år, mens 28 % har hatt den i 3-5 år. Øvrige tall: 6-10 år (24 %), 11-19 år (18 %), og 20 eller flere år (7 %). Med hensyn til hvilke ledernivå deltakerne befinner seg på, er 48 % ansvarlig redaktør eller sjefsredaktør, mens 49 % er underordnet redaktør. Den øvrige del av utvalget er ansatt i stab (3 %) eller i konsern (2 %). Tyngdepunktet av redaktørene har utdanning tilsvarende 3 årig bachelor (43 %) eller masternivå/hovedfag (26 %). Størst andel av redaktørene arbeider i lokalt mediehus med papiravis (37 %), i regionalt mediehus med papiravis (12 %), eller i nasjonalt mediehus med papiravis (15 %). To av tre redaktører er ledere i mediebedrift der det praktiseres en eneleder-modell (67 %), de øvrige 33 % arbeider således i en organisasjon der man har to toppledere (toleder-modell).

Hvert av våre forskningsspørsmål er basert på velprøvde instrument og skalaer som er testet og funnet valide for forskning. Skalaene er brukt i ledelsesforskning til dels over lengre tid. Disse er også for vårt formål testet for skalareliabilitet og resultatene er målt ved Cronbach's alpha. Cronbach's Alpha er et mål på om de elementene som utgjør en skala henger sammen og er innbyrdes konsistente. Resultatene, samt en oversikt over hovedtrekke ved skalaene, fremgår av følgende tabell:

Tabell 4: Skalaer brukt i undersøkelsen med tilhørende Cronbach's Alpha

Skala	Kilde	Alpha	Antall ledd	Skala min-max	Gjennomsnitt	Standardavvik
Endringstrykk	Volberda & Van Bruggen (1997)	0,83	7	1-5	25,71	4,80
Jobbengasjement	Bakker & Demerouti (2008)	0,91	9	1-7	53,52	7,98
Rolleklarhet	Rizzo (1970)	0,85	6	1-7	32,23	5,24
Turnoverintensjon	Kuvaas (2006)	0,88	5	1-5	28,27	9,97
Rollekonflikt	Rizzo (1970)	0,84	8	1-7	28,38	3,50
Transformasjonsledelse	Carless (2000)	0,82	7	1-5	9,94	3,71
Jobbusikkerhet	Hellgren (1999)	0,72	5	1-5	13,48	2,80
Fremtid i jobben	Hellgren (1999)	0,74	4	1-5	12,86	4,79

For hver av skalaene i tabell 4 er de enkelte leddene summert før beregningen av gjennomsnitt og standardavvik. Samtlige av disse skalaer må regnes for å være gode eller meget gode i henhold til god forskningspraksis, der nivåer for Cronbach's Alpha anbefales høyere enn 0,7 (Pallant, 2013). Alpha-verdier på over 0,7 regnes for å være bra og over 0,8 å være meget bra.

Resultater

Vi har valgt å vise resultatene både på elementnivå (hvert element i skalaene) og på aggregert nivå, det vil si at skalaene er summert opp til et samlende begrep (som vist i tabell 4).

Stort eksternt endringstrykk

Tabell 5: Endringstrykk

Svar	Gjennomsnitt	Standardavvik
Skala (1= I liten grad, 5 = I stor grad)		
Endringer i våre markeder og omgivelser er svært intense	4,26	0,92
I våre markeder skjer det endringer som stammer fra mange kilder	4,12	0,86
Usikkerheten i omgivelsene er meget stor	3,88	0,99
Vårt tilbud til lesere og annonsører endres stadig	3,55	0,97
Våre kunder etterspør kontinuerlig nye produkter eller tjenester	3,40	0,96
Det blir stadig vanskeligere å henge med i alle endringene som skjer	3,25	1,06
Jeg blir stadig overrasket over hvor fort tingene endres	3,20	1,16

N=205 (Volberda & Van Bruggen, 1997).

Vi hadde et utgangspunkt om at redaktørene ville oppleve endringstrykket som ganske så intenst, og funnene bekrefter dette. Vi ser at på en skala fra 1 til 5 opplever redaktørene både intensitet og at endringstrykket kommer fra mange kilder. Vi ser at samtlige parametre i tabell 3 ligger på gjennomsnitt over 3,0.

Konkrete hendelser i løpet av året

Har de følgende hendelsene forekommet i din virksomhet i løpet av de siste 12 måneder?

Tabell 6: Konkrete hendelser (%ja)

Svar	% ja
Teknologiske endringer (utstyr, verktøy, metoder)	90 %
Endringer mht hvem som utfører ulike arbeidsoppgaver	79 %
Budsjettkutt	79 %
Endringer i ledelsen (nye personer i viktige stillinger)	59 %
Omlegging av overordnede mål og strategier	56 %
Omstrukturering (endringer/opsplitting av avdelinger)	55 %
Endring av sammensetning av arbeidsstokken (flere på deltid, flere innleide etc)	36 %
Endringer på eiersiden	25 %
Innføring av nye systemer for lønn/belønninger	22 %
Sammenslåing med andre virksomheter	15 %
Lønnskutt eller lønnsstopp	11 %
Permitteringer	9 %

N=205 (Colbjørnsen, 2004)

I denne tabellen er hendelser definert som en begivenhet eller et tiltak som er uplanlagt eller planlagt (?) og som har påvirket organisasjonen i det siste året. Tabell 6 viser at det har vært til dels store

hendelser og medfølgende endringer internt i løpet av det siste året. Endringer i teknologi og endrede arbeidsoppgaver kombinert med budsjettkutt ligger høyt oppe. Funnene bekrefter våre antagelser om at endringene har vært mangefasettert og stilt store krav til omstilling for redaktørene. Tabellen illustrerer at virkemidler som lønnskutt og permitteringer har forekommet i meget liten grad.

Jobbengasjement

Basert på en skala om jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008) har vi med følgende spørsmål om jobbengasjement.

Tabell 7: Jobbengasjement

Jobbengasjement (Skala: 1=I liten grad, 7= I stor grad)	Gjennomsnitt	Standardavvik
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	6,18	1,07
Jeg er entusiastisk i jobben min	6,15	1,03
Når jeg er fullt ut konsentrert om mitt arbeid føler jeg meg glad	6,15	0,97
Jeg blir inspirert av jobben min	6,05	1,08
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	6,00	1,18
Når jeg står opp om morgenen ser jeg fram til å gå på jobben	5,97	1,25
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	5,91	1,14
Jeg føler meg pigg og energisk på jobben	5,86	1,14
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	5,22	1,54
N=205		

Vi ser av denne tabellen at på en skala fra 1 til 7 (1= i liten grad, 7= I stor grad) så ligger jobbengasjementet meget høyt. Og videre analyse hvor dette er brutt ned på nivåer av redaktører og størrelse på virksomhet viser ingen signifikante forskjeller. Vi hadde forventet at jobbengasjementet i seg selv ville ligge høyt blant redaktører og vi finner at resultatene bekrefter dette. Vi ser at fem av ni kriterier ligger på score 6 eller høyere. Vår tolkning er at disse høye resultatene kommer av at en redaktør i stor grad identifiserer seg med sin jobb. Det å være redaktør er å påvirke samfunnet og består av meget varierte arbeidsoppgaver som i seg selv er motiverende.

Klarhet eller uklarhet i redaktørrollen

Her forventet vi som forskere at det nok ville være større variabilitet i materialet – og da spesielt mellom overordnede og underordnede redaktører. De overordnede redaktører vil sitte nærmere en eventuell konsernledelse og et styre, mens underordnede redaktører er nærmere det daglige arbeidet.

Tabell 8: Rolleklarhet

Påstandene nedenfor omhandler følelser og opplevelser av krav og forventninger du stilles overfor i din normale arbeidssituasjon. Kryss av for det svaralternativ som passer best (1=helt galt, 7= helt riktig)	Gjennomsnitt	Standard avvik
Jeg vet hva som er mitt arbeidsområde	6,05	0,96
Jeg føler meg sikker på hvor stor myndighet jeg har	5,70	1,22
Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg	5,48	1,17
Det er klare og planlagte målsettinger for jobben min	5,40	1,24
Det er klare retningslinjer for hva som skal gjøres	4,91	1,29
Jeg vet at jeg disponerer tiden riktig	4,71	1,03

N=205 (Rizzo et al., 1970)

Vi ser at scoren her indikerer over middels rolleklarhet. Usikkerheten er større på retningslinjer og tidsdisponering enn den er på ren makt og myndighet. Når vi gikk dypere i materialet her fant vi at det var signifikante forskjeller mellom overordnede og underordnede redaktører på enkelte av kriteriene. Her scoret de underordnede redaktører signifikant *lavere* (t-test, $p < 0,05$). Således fant vi at resultatene bekreftet våre antagelser.

Rollekonflikt

Rollekonflikter handler blant annet om arbeidsoppgaver uten ressurser, ting som burde vært gjort annerledes og uforenlige krav (House & Rizzo, 1972; Rizzo et al., 1970).

Tabell 9: Rollekonflikt

Påstandene nedenfor omhandler følelser og opplevelser av krav og forventninger du stilles overfor i din normale arbeidssituasjon. Kryss av for det svaralternativ som passer best (1=helt galt, 7= helt riktig)	Gjennomsnitt	Standard-avvik	Sig
Jeg får arbeidsoppgaver uten nok arbeidskraft til å gjennomføre dem	4,48	1,75	
Jeg må gjøre ting jeg føler burde vært gjort annerledes	4,35	1,56	
Jeg samarbeider med to eller flere grupper som jobber på helt forskjellige måter	3,99	1,95	
Jeg mottar uforenlige ønsker og krav fra to eller flere personer	3,46	1,94	
Jeg pålegges oppgaver uten tilstrekkelig utstyr eller ressurser til å gjennomføre dem	3,44	1,91	
Jeg utfører arbeidsoppgaver som er unødvendige	3,25	1,84	*
Jeg utfører oppgaver som aksepteres av én person, men som ikke aksepteres av andre	2,89	1,79	
Jeg må omgå regler eller forskrifter for å kunne fullføre en oppgave	2,50	1,72	
N=205			

Her så vi etter signifikante forskjeller mellom de ulike redaktørnivåene på enkelte elementer, og til vår overraskelse var synspunktene her meget homogene. Det var bare ett punkt som hadde signifikant forskjell – å utføre unødvendige oppgaver – og der fant vi at det var de overordnede redaktørene som i større grad enn de underordnede som kjente dette. Denne er merket med * i tabellen ovenfor. (t-test, $p < 0,05$). Dette er en interessant diskusjon som peker på redaktørenes rolle som redaktører versus direktører. En overordnet redaktør vil nok i større grad enn underordnede kjenne at administrative oppgaver er bortkastede. Selv om nivået her er lavt (på skala 1-7) så peker det på en rollekonflikt som sannsynligvis også blir mer vesentlig med stadige forandringer i redaktørenes arbeidsområde, og nedbemanninger.

Ser vi på tabellene ovenfor ser vi at scoren i gjennomsnitt er gjennomgående høyere på rolleklarhet enn på rollekonflikter. For rolleklarhet (tabell 8) er et summert gjennomsnitt av skalaelementene 5,37. For rollekonflikt (tabell 9) er gjennomsnittet 3,54.

Jobbusikkerhet

Jobbusikkerhet er en faktor å regne med i turbulente tider, og det kan ta mange former. I denne skalaen (Hellgren et al., 1999) har vi målt dette.

Tabell10: Jobbusikkerhet

I hvilken grad er dette gjeldende for deg og din situasjon? (1=Helt uenig, 5= Helt enig) N=204	Gjennomsnitt	Standardavvik
Jeg engster meg for å måtte forlate jobben min før jeg hadde tenkt	2,63	1,26
Det er en sjanse for at jeg vil måtte forlate jobben min i løpet av det kommende året	2,20	1,24
Jeg er redd for å miste jobben min i nærmeste fremtid	2,02	1,13
Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen	3,08	1,18

Vi ser av denne tabellen at nivået gjennomgående er lavt – score på de fleste faktorene er under middels. Det gir oss at det i liten grad oppleves jobbusikkerhet blant redaktørene. Den eneste faktoren som har et lite utslag er den siste som omhandler å bli satt på sidelinjen. Her finner vi at kvinner i noe større grad enn menn har en viss engstelse for dette, men selv der er ikke scoren høyere enn 3,4.

Fremtid i jobben?

Linket til dette om man har jobbusikkerhet er også om man ser noen fremtid i jobben (Hellgren et al., 1999)

Tabell 11: Fremtid i jobben

I hvilken grad er dette gjeldende for deg og din situasjon? (1=Helt uenig, 5= Helt enig) N=204	Gjennomsnitt	Standardavvik	Sig
Jeg tror at organisasjonen kommer til å trenge min kompetanse også i fremtiden	4,12	0,72	
Jeg synes mine fremtidsutsikter innen organisasjonen er gode	3,62	0,99	
Mine muligheter for å finne nye og utviklende arbeidsoppgaver innen organisasjonen er gode	3,07	1,10	
Den lønnsutviklingen jeg kan se fram mot i organisasjonen er lovende	2,67	0,94	*

* = sig. (t-test) $p < 0,05$

Her ser vi at bildet er noe blandet. På den ene side ser vi at redaktørene mener at det er behov for kompetansen – på den annen side er man ikke spesielt optimistisk med hensyn til lønnsutviklingen, men her er det faktisk slik at de overordnede redaktørene er mer optimistiske enn de underordnede (merket * i tabellen). Lønnsutvikling og kostnadskutt har preget bransjen i de siste årene så svarene er ikke mye overraskende.

Tenker man på å slutte i jobben?

Nivået av turnoverintensjon (Kuvaas, 2006) eller om man tenker å ville slutte i jobben er også et nærliggende tema i en tid med sterk omstilling. Men koblet til et høyt nivå av jobbtilfredshet vil man forvente å finne lavere verdier her og en liten variasjon mellom ulike undergrupper (kjønn, nivå og størrelse på foretak).

Tabell 12: Turnaroundintensjon

Spørsmålene nedenfor handler om i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette i jobben din i nåværende organisasjon eller vurderer å skifte arbeidssted. (1=Svært uenig, 5= Svært enig). N=204	Gjennomsnitt	Standardavvik
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de neste 3 årene	3,12	1,29
Jeg tenker ofte på å slutte i nåværende jobb	2,76	1,21
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	2,40	1,18
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	2,31	1,15
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	2,27	1,01

Rent umiddelbart ser man at nivået på svarene her ligger under midtpunktet på 3.0. Kanskje vil man vurdere å bytte jobb senere, og det ser man ved at scoren for å bytte jobb på tre års sikt ligger høyere enn for den nærmere tidshorizonten. Her viser også videre analyse at det ikke er noen forskjell

mellom enkelte undergrupper. Mediebransjen oppleves å være spennende selv om utfordringene er store.

Har redaktører et transformasjonsorientert syn på lederrollen?

Transformasjonsledelse er et hett tema i bransjer i sterk omstilling, og mye avhenger av lederens syn på ledelse som overordnet oppgave. Basert på teorier om transformasjonsledelse og måleinstrument for dette (Carless et al., 2000) har vi også stilt spørsmål om redaktørenes syn på ledelse. Vårt utgangspunkt her er at redaktører i stort har et positivt ledelsessyn, men at dette kan variere med nivå og størrelse på organisasjonen. Transformasjonsledelse er en ledelsesform som tar utgangspunkt i at ledelse er mer enn en bare ren ordregiving, men inneholder elementer av inspirasjon til å arbeide mot et felles mål, utfordringer og problemløsning, og en kombinasjon av pådriver og støtte (Bernard Bass & Riggio, 2006).

Tabell 13: Transformasjonsledelse

Litt om ditt syn på ledelse (1=liten grad, 5=l stor grad) N=204	Gjennomsnitt	Sig	Sig
Jeg behandler ansatte som individer og støtter og oppmuntrer deres utvikling	4,27	0,63	
Jeg gir oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte	4,26	0,66	*
Jeg er tydelig på egne verdier og praktiserer det jeg står for	4,23	0,71	
Jeg fremmer tillit, involvering og samarbeid mellom teammedlemmer	4,10	0,66	
Jeg oppmuntrer til å tenke på problemer på nye måter, og stiller spørsmålstegn ved antagelser	3,86	0,85	
Jeg skaper stolthet og respekt hos andre	3,82	0,70	
Jeg kommuniserer en klar og positiv visjon om fremtiden	3,81	0,79	

For det første ser vi av tabellen at redaktørene i hovedsak har et meget positivt syn i samsvar med transformasjonsledelse (Carless et al., 2000). Vi legger også merke til at det er de personrettede og verdirettede oppgaver som får høyest score. Det kan tyde på at man er mer opptatt av å få de ansatte til å føle seg motivert og klare for omstillingen enn at man er utviklingsorientert. Vi fant at det var ett område som skilte seg ut (merket *), og der fant vi en forskjell på kjønn: Kvinner er i større grad enn menn opptatt av å gi direkte oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte. (t-test, $p < 0,05$).

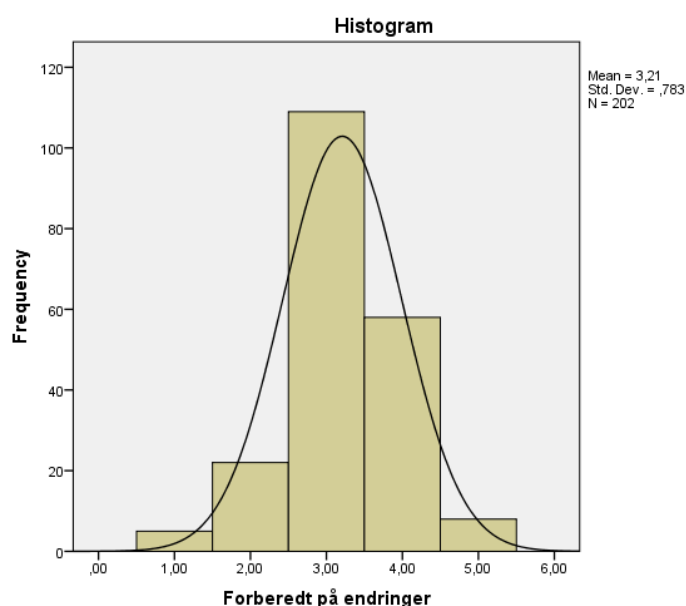
Reaktiv eller proaktiv ledelse?

Vi redegjorde litt tidligere for begrepene rundt reaktivitet og proaktivitet. Vi gikk litt videre på dette spørsmålet og så på transformasjonsledelse sett i forhold til hvor forberedt man er på omstilling. Her målte vi summen av alle kriteriene i tabellen ovenfor sett i forhold til et separat spørsmål om hvor forberedt redaksjonen er på de omstillingene man ser framover. Her definerte vi tallverdien 1-3 som reaktive (meget lite til middels forberedt på endringer) og 4 og 5 som proaktive (over middels til meget godt forberedt).

Tabell 14: Forberedt på endringer

Hvor forberedt er redaksjonen på de endringer man ser framover?									
1-Meget lite forberedt		2,00		3-Middels forberedt		4,00		5-Meget godt forberedt	
Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
5	2%	22	11%	107	54%	58	29%	7	4%

Vi ser her at 67% av utvalget er klassifisert som reaktive og 33% som proaktive.



Figur 1: Histogram med respondentenes fordeling på forberedt på endringer

Dette histogrammet viser fordelingen av svarene i forhold til en normal fordeling, og vi ser at det er noen flere som svarer 4 i forhold til 2. Vi ser at det ikke er vesentlig store avvik mellom svarfordelingen og en normalfordeling.

Vi har så tatt denne variabelen og klassifisert den i reaktive og proaktive basert på tabell 14, og har analysert denne variabelen i forhold til et transformasjonsorientert syn på ledelse. *Proaktive* er de som har svart 4 eller 5 på skalaen, mens *reaktive* er de som har svart 1,2 eller 3.

Tabell 15: Transformasjonsledelse og reaktivitet/proaktivitet

Reaktiv eller proaktiv		N	Snitt	Standard-avvik	Sig
Syn på ledelse	Reaktiv	134	27,8209	3,287	
	Proaktiv	65	29,5385	3,648	**

N=199, t-test, (**= Sig p<,01)

Vi ser at vi her har data for 199 respondenter. 134 klassifiserer seg som reaktive, mens 54 klassifiserer seg som proaktive. Gjennomsnittet fremkommer ved å summere svarene for alle elementene i tabell 13. Resultatet i denne analysen er som vi hadde forventet ved at de redaktørene som scoret proaktivt hadde et mer positivt syn på transformasjonsledelse enn de som scoret reaktivt.

Transformasjonsledelse og proaktivitet

Som en oppsummerende test gjorde vi en analyse av hovedskalaene i forhold til variabelen om reaktivitet og proaktivitet. Dette for å se om endringstrykk, ledelse, roller, turnover etc er ulikt om organisasjonen er rubrisert som reaktiv eller proaktiv.

Tabell 17: Ledelse og proaktivitet

Skala		N	Gjennomsnitt	Std. Avvik	Signifikant reaktiv	Signifikant proaktiv
Endringstrykk	Reaktiv	134	26,24	4,45	*	
	Proaktiv	65	24,62	5,33		
Jobbengasjement	Reaktiv	136	53,04	7,97		
	Proaktiv	66	54,50	7,96		
Klarhet i lederrollen	Reaktiv	136	31,49	5,61		
	Proaktiv	66	33,77	4,01		**
Jobbusikkerhet	Reaktiv	135	10,24	3,57		
	Proaktiv	66	9,33	3,94		
Fremtid i jobben	Reaktiv	137	13,15	2,84		
	Proaktiv	66	14,17	2,61		*
Syn på ledelse	Reaktiv	134	27,82	3,29		
	Proaktiv	65	29,54	3,65		**
Rollekonflikt	Reaktiv	131	29,53	10,33	**	
	Proaktiv	64	25,70	8,72		
Vil slutte i jobb/Turnoverintensjon	Reaktiv	137	13,50	4,70	**	
	Proaktiv	66	11,55	4,74		

*=p<,05, **=p<,01 Tosidig uavhengig sample t-test. Laveste N=195. Høyeste N=203.

På disse åtte skalaene finner vi at det er signifikante forskjeller på seks av dem. Endringstrykket oppleves høyere i reaktive redaksjoner, og det samme gjelder rollekonflikter og turnoverintensjon. Proaktive redaksjoner scorer signifikant høyere på klarhet i lederrolle, syn på transformasjonsledelse og fremtid i jobben. Dette bekrefter jo i stor grad begrepet transformasjonsledelse. Det betyr at

redaksjoner som anses å være mer forberedt på forandringene har bedre lederklima totalt sett, selv om vi ikke finner signifikante forskjeller i selve jobbengasjementet.

Drøfting av funn og sammenhenger

Vi har valgt å oppsummere relevante sammenhenger i en korrelasjonstabell som vist nedenfor: (Det er da ikke drøfting, men resultatseksjon...)

Tabell 18: Korrelasjonstabell

	Korrelasjoner (Pearson)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Endringstrykk	1	-,081	,303**	,244**	,245**	,452**	-,232**	-,004	-,190**	-,120
2 Syn på ledelse		1	-,121	-,129	-,088	,053	,251**	,358**	,143*	,244**
3 Rollekonflikt			1	,328**	,332**	,250**	-,126	-,097	-,050	-,154*
4 Vil slutte i jobb/Turnoverintensjon				1	,446**	,203*	-,346**	-,294**	-,462**	-,224*
5 Jobbusikkerhet					1	,375**	-,309**	-,131	-,341**	-,156*
6 Antall hendelser siste år						1	-,172*	-,118	-,148*	,052
7 Klarhet i lederrollen							1	,377**	,322**	,258**
8 Jobbengasjement								1	,226**	,126
9 Fremtid i jobben									1	,185**
10 Forberedt på endringer										1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

En nærmere analyse av sammenhengen mellom endringstrykk og jobbengasjement ga som resultat at det er ingen konkret sammenheng mellom disse faktorene ($r=-0,04$). Med andre ord at endringstrykket i seg selv ikke påvirker jobbengasjementet. Samtidig ser vi at det er en positiv og signifikant sammenheng mellom endringstrykket og rollekonflikt ($r=,303$), turnoverintensjon/slutte i jobben ($r=0,244$) og jobbusikkerhet ($r=0,245$). Vi ser også at det er en negativ sammenheng mellom endringstrykket og klarhet i lederrollen ($r=-0,232$) og synet på om man har en fremtid i jobben ($r=-0,190$)..

Vi ser også en signifikant sammenheng mellom score på et positivt ledelsessyn (transformasjonsledelse) og klarhet i rollen som leder ($r=0,251$), jobbengasjement ($r=0,358$) og fremtid i jobben ($r=0,141$). Har man et positivt grunnsyn på transformasjonsledelse, som vil si en mer multifasettert ledelse under endringstrykk, så ser man også at det er en positiv sammenheng mot klarhet i rollen. Dette betyr at det er klarere for en transformasjonsleder hva som behøves i en endringssituasjon. Likeledes ser vi at det er en positiv sammenheng med jobbengasjementet og synet på at det er en jobb også i fremtiden. I følge teorien

Rollekonflikt er signifikant korrelert med turnoverintensjon ($r=0,328$), jobbusikkerhet ($r=0,332$) og antall hendelser siste år ($r=0,250$). Dette betyr at de vanskelige avveiningene og uklarhetene som man opplever i lederjobben har innflytelse på både ønske om å slutte og å finne på noe annet. Går vi videre på jobbusikkerhet ser vi at den har signifikant korrelasjon med antall hendelser siste år ($r=0,375$). Er det mye som har skjedd så ser vi også høyere nivåer av usikkerhet. Går vi videre på

dette ser vi at det er negativ sammenheng med klarhet i lederrollen ($r=-0,309$), og fremtid i jobben ($r=-0,341$).

Det som er drivere for å slutte i jobben er stigende jobbusikkerhet ($r=0,446$), antall hendelser i jobben ($r=0,203$) og videre er det funnet en negativ sammenheng med klarhet i lederrollen ($r=-0,346$), jobbengasjement ($r=-0,294$) og fremtidsutsiktene i jobben ($r=-0,462$). Dette er tydelig faktorer som viser om man mistrives i jobben og ikke håndterer de endringer som man nå ser i medie verdenen.

Når vi ser på klarhet i lederrollen ser vi positiv sammenheng med jobbengasjementet ($r=0,377$) og fremtidsutsiktene i jobben ($r=0,322$). Jobbengasjement er positivt korrelert med fremtid i jobben ($r=0,226$).

Helt til høyre i tabellen har vi med korrelasjoner mot vårt begrep om proaktivitet eller reaktivitet, det vi si hvor forberedt redaksjonen er på de endringer man ser komme i den nærmeste fremtid.

Her ser vi tydelig at et positivt ledelsessyn, det vil si et transformasjonsorientert ledelsessyn, har en positiv sammenheng med hvorvidt man er forberedt på endringer ($r=,244$). Vi ser også at det er en positiv sammenheng mellom klarhet i lederrollen og forberedt på endringer ($r=,258$). Likeledes ser vi at det er en negativ sammenheng mellom rollekonflikt og forberedt på endringer ($r=-,154$). Vi ser også at proaktivitet har en negativ sammenheng mot å slutte i jobben ($r=-,224$), og det samme gjelder for jobbusikkerhet ($r=-,156$).

Hva forteller alt dette oss? I dagens mediesituasjon må redaktørene håndtere en palett av ulike hendelser og endringer. Noen av disse er planlagte og vil reise kontrovers og vil ta lang tid å endre på, andre er mer brå kast som krever rask endring, slik som et akselerert fall i annonseringen. Da er det mer fordelaktig for lederne å være forankret i et transformasjonsorientert ledelsesgrunnsyn. Vi ser også at det er sammenhenger som viser at det kan gå surt i redaktørrollen. Det ser vi blant annet på sammenhengene mellom rollekonflikt, jobbusikkerhet og intensjon om å slutte. Det er klart at gjennomføring av upopulære tiltak, manglende ressurser, uforenlige krav og krevende samarbeid er faktorer som sliter på redaktøren, og som kan gjøre at redaktørrollen ikke lenger ansees å være like attraktiv.

Avslutning

Hva så med fremtiden? Redaktører er i en krevende omstillingssituasjon og utfallet av de prosesser som nå foregår er usikkert. Det er sannsynlig at det vil bli grepet dypere i omstillinger med mer konsolidering av funksjoner og mer overordnet konsernstyring. Samtidig vet vi med sikkerhet at fremtiden er digital og at det derfor må bli en lang og smertefull prosess i nedmonteringen av den klassiske avisen. Vi kan kanskje ikke se helt bort fra at redaktørene vil måtte jobbe i en ny situasjon med andre arbeidsgivere, kanskje til og med staten, og med en til nå ukjent dynamikk.

Litteraturliste

- Achtenhagen, L. (2008). Understanding entrepreneurship in traditional media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 123-142.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Barland, J. (2012). Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010.
- Barland, J., & Waagan, R. M. (2015). *Entreprenørskao og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive behavior*, 22(3), 161-173.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bass, B. (2013). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I ØL Martinsen, Perspektiv på ledelse (ss. 73-87). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Boyle, K. D. (2008). Transforming the news: the impact of leadership and organizational factors on the adoption and use of interactive elements on newspaper web sites.
- Bøe-Lillegraven, T., & Wilberg, E. (2016). Editor, Executive and Entrepreneur: Strategic Paradoxes in the Digital Age. *Nordicom Review*, 37(2), 1-16. doi:DOI: 10.1515/nor-2016-0014
- DOI: 10.1515/nor-2016-0014
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Colbjørnsen, T. (2004). Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser. Bergen: Fagbokforlaget.
- Davis Mersey, R., Malthouse, E. C., & Calder, B. J. (2010). Engagement with online media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39-56.
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*: SAGE Publications Limited.
- Eide, M. (2000). *Den redigerende makt*.
- Fink, C. C. (1988). *Strategic newspaper management*: SIU Press.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 93-118.
- Hang, M., & Van Weezel, A. (2007). Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go? *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 51-70.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), 467-505.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, 9-12.

- Martinsen, Ø. L. (2008). *Perspektiver på ledelse*: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mediebedriftene. (2015). Aviskatalogen. Hentet dato
- Nordicom. (2016). Medienorge - fakta om norske medier. Hentet dato, fra Institutt for Informasjons- og medievitenskap
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership - Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Olaussen, I. M., Skaar, E., Hauge, L. J., & Skogstad, A. (2010). Utbrenthet blant psykologer med kortere ansiennitet. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 47(3), 195-202.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*: McGraw-Hill Education (UK).
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Peck, A. M., Edward C. (2011). *Medill on Media Engagement*. Cresskill, New Jersey: Hampton Press inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- redaktørforening, N. (2016.). Redaktørplakaten. Hentet fra <http://www.nored.no/Redaktoerplakaten/Redaktoerplakaten>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Sjøvaag, H. (2016). Politikk, økonomi og teknologi. *Nordicom Information*, 38(1), 20-24.
- Tushman, M. L., & O'Reilly Iii, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: MANAGING EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY CHANGE. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Ulvenes, Å., Svardal, A., & Gammelsæter, H. (1986). *Frist meg ikke inn i ledelsen ("Do not tempt me into leadership")*. Fredrikstad, Norway: Institutt for Journalistikk (Institute of Journalism).
- Vaage, O. F. (2016). *Norsk Mediebarometer 2015*. Hentet fra Oslo:
- Volberda, H., & Van Bruggen, G. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality.
- Wilberg, E. (1993). *Enleder eller toledermode (single or dual management model)*. Hentet fra Oslo, Norway:
- Wilberg, E. (2010). *Ledelse i motbakke*. Hentet fra Oslo:
- Willis, W. J. (1988). *Surviving in the newspaper business : newspaper management in turbulent times*. New York: Praeger.
- Wu, C.-h., & Wang, Y. (2011). *Understanding proactive leadership (Vol. 6)*: Emerald Group Publishing Limited.