

REDAKTØRER OG ENDRINGSTRYKK F

Om koblingen mellom arbeidsmiljø, omstillinger og gjennomtrekk



STIG BERGE MATTHIESEN, ph.d., er professor i organisasjonspsykologi og HRM ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI. Hans forskning knytter seg særlig til positive og negative former for ledelse og varsling, og hans doktorgrad omhandler mobbing i arbeidslivet. Matthiesen er medlem av forskningsgruppen FALK (Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt) ved Universitetet i Bergen og har også tilknytning til Senter for krisepsykologi i Bergen.



ERIK WILBERG er førsteamanuensis i strategi ved Handelshøyskolen BI – campus Bergen. Han arbeidet tidligere som konsulent i mediebransjen i Norge og Sverige. Han er utdannet fra Handelsakademiet og har senere både en MBA og en DBA fra Henley Management College/Brunel University. Han er også mediekommentator i NRK og dagspresse/fagpresse i medieøkonomiske spørsmål, og har vært gjesteforeleser ved Göteborgs Universitet og Syddansk Universitet.

SAMMENDRAG

Mediebransjen er i stor endring. Dette er noe lederne i mediehusene kjenner på, ikke minst redaktørene. Kan all turbulensen rundt endring slite slik på redaktørene at de vurderer stillingen sin? Denne artikkelen tar opp nettopp dette emnet, turnover blant redaktører. Et spørreskjema gikk digitalt ut til samtlige medlemmer av Norsk Redaktørforening i 2016. Vi fikk inn 205 svar på undersøkelsen. Turnover, den avhengige variabel, ble kartlagt i form av turnover-intensjon. Resultatene viser en høy grad av jobbtilfredshet hos redaktørene, men at denne er under press gjennom jobbusikkerhet og rollekonflikter. Resultatene viser også at yngre redaktører har større sannsynlighet for å ville slutte i jobben. Det er ingen forskjell på kjønn. Endringer i organisasjonen

(antall endringer, endringstrykk) korrelerte positivt med planer om å slutte i jobben. En SEM-modell med god tilpasning viste at turnover i sterkest grad ble predikert av jobbtilfredshet (negativ sammenheng), og at det var klare positive sammenhenger med rollekonflikt og jobbusikkerhet. Det ble skilt mellom to former for jobbusikkerhet: kvantitativ (frykt for å miste jobben) og kvalitativ (engstelse for endringer innad i jobben), som begge predikerte turnover blant norske redaktører. Økt turnover blant redaktørene fremover kan, dersom turnover er av dysfunksjonell type der man sliter med å erstatte kompetansen, resultere i redusert samlet kompetanse i mediebedriftene og redusert kvalitet på for eksempel aviser og produkter på digitale plattformer.

INNLEDNING

OM REDAKTØRERS JOBSITUASJON

I denne artikkelen vil vi belyse utvalgte forhold som kan være relatert til turnover, mer spesifikt redaktørers planer om å slutte i jobben som konsekvens av arbeidsmessige forhold. En norsk studie av turnover i arbeidslivet

i perioden 1989–2013 viste store bransjevise forskjeller (Dale-Olsen, 2016). Artikkelen omtaler imidlertid ikke mediebransjen generelt, og heller ikke redaktører spesifikt. Norske aviser har i løpet av de siste årene opplevd store omstillinger ved overgangen til en digital hverdag. Mediebedriftene nedbemanner og omstruk-

turerer. Nye organisasjonsformer tilpasses et endret marked. Dette medfører store endringer i personell – både i antall og kompetanse. I løpet av en treårsperiode sluttet elleve konserndirektører og 44 mediehusledere i Amedia (*Aftenposten*, 21.12.2015). Norsk Journalistlag mistet 500 medlemmer i fireårsperioden 2010–2014, mens Norsk Redaktørforening hadde et nærmest intakt medlemstall på henholdsvis 758 og 759 medlemmer (*Dagens Næringsliv*, 8.12.2015). «Vårt klare inntrykk er at omstillinger og nedbemanninger ikke i samme grad rammer redaktører og mellomledere som journalistene. Dette gjelder også konsernenes ledere», sier lederen i Norsk Journalistlag, Thomas Spence, i den samme artikkelen. Men lederen for Norsk Redaktørforening, Arne Jensen, er uenig. Ifølge Jensen er det større turnover blant redaktører enn før. «Det siste ett til halvannet år har medlemstallet gått betydelig ned også hos oss», sier han til *Dagens Næringsliv*.

Å være redaktør er en interessant lederrolle i dagens kunnskapssamfunn. Norske redaktører har i løpet av de siste årene opplevd store endringer i sin arbeidssituasjon. Den fjerde statsmakt er under press. Fra å være en mektig maktfaktor i lokalsamfunnet og opinionen opplever mange redaktører at den økonomiske situasjonen setter begrensninger på hva det er mulig å få til. Slik uttrykker en redaktør i en mellomstor norsk avis situasjonen høsten 2016:

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

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 mer muskler, er en stor frustrasjon.» (sitat fra en mannlig redaktør i Amedia, 2016)¹

Å være utsatt for rollekonflikt, det vil si motstridende forventninger fra ulike hold, er typisk for redaktørjobben (jf. Örtqvist, Wincent, & Carlson, 2006). Opplevelse av rolleklarhet kan også være typisk i redaktørjobben. Rolleklarhet går på hvilke forventninger personen opplever til jobben sin, og hvor tydelig jobben er definert (Conley & You, 2014). I dag må en redaktør både «gasse og bremse» samtidig, og må både tenke redaksjo-

nelle beslutninger og økonomiske konsekvenser. Det er behov for rask utvikling av den digitale sektoren i mediene, og det må i tillegg også rasjonaliseres hardt. De økonomiske forutsetningene for overlevelse er knyttet til abonnements- og annonseinntekter, den delen av virksomheten som i løpet av få år har blitt vesentlig redusert, og som skaper helt nye forutsetninger for finansieringen av journalistikken. I perioden 2005 til 2015 tapte avisene 40 prosent av sine annonseinntekter (medienorge, 2017). Derfor har det også vokst frem nye forretningsmodeller i mediehusene for å bidra til å finansiere journalistikken. I 2015–2016 ser det ut til å ha skjedd et visst gjennombrudd i utviklingen av digitale abonnement, som uten tvil blir viktigere for avisenes økonomi i årene som kommer (Michalsen, 2016).

Et eksempel på nyutvikling og endring av den klassiske forretningsmodellen er *innholdsmarkedsføring*, hvor journalister skriver artikler som finansieres av annonsører, og som merkes som *annonsørinnhold*. Dette skaper ofte kontroverser i organisasjonen og er gjenstand for en stadig debatt både internt og eksternt (se f.eks. Hagen, 2016). I en studie som ble gjort ved inngangen til decenniet som omhandler redaktørrollens norske historie (Eide & Øy, 2000), ble ulike sider av redaktørrollen opp gjennom tidene berørt. Allerede den gang pekte Eide og medarbeidere frem mot dagens situasjon, og fremhevet krysspreset mellom redaktørinstituttet, de eksterne betingelser og det forfatterne kaller det indre rollepress (s. 301).

Redaktørrollen har alltid vært under press, ifølge Eide og Øy (2000). «Det mest grunnleggende presset er nettopp det som knytter seg til portemoné eller regnskapstall. De økte lønnsomhetskrav representerer den største utfordring for anstendige fortolkninger av redaktørrollen i denne prøvelsens tid. Markedsorienteringen har alltid vært der, mens dens konsekvenser og krav er kraftig skjerpert.» (s. 255) Temaer rundt kommersialisering av pressen belyses også i en nyere bok om entreprenørskap og ledelse i media, med styring av beslutninger og økonomi i en tendens mot mer markedsorientering av journalistikken (Vaagan & Barland, 2015).

TURNOVER

Turnover har fanget oppmerksomheten til forskere og praktikere i mer enn hundre år (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Turnover (gjennomtrekk) kan defineres som frivillig opphør av en ansettelse i en orga-

1. Redaktør i en Amedia-avis i e-post til en av artikkelforfatterne, november 2016.

nisasjon hvor man har mottatt lønn for det arbeidet som har vært utført (Mobley, 1982). Hva som forårsaker turnover, har i liten grad vært undersøkt blant ledere i mediesektoren. I én studie fant Fee og Hadlock (2000) en sammenheng mellom turnover og anstrengt markedsituasjon blant avisene i 50 byer i USA. Det var turnover blant ulike grupper av ledere i avisbransjen som ble kartlagt.

Forskerne Rodger Griffeth og Peter Hom kategoriserer turnover i ulike typer. Alle typene er relevante også for avisbransjen og redaktørers arbeid. Med frivillig turnover menes at den ansatte på tidspunktet da arbeidsforholdet ble avsluttet, hadde en reell mulighet til å fortsette arbeidsforholdet. Ufrivillig turnover innebærer at personen må slutte i jobben av andre hensyn, som at familien skal flytte til et annet distrikt, eller fordi helsen sier stopp til fortsatt jobb. Turnover kan også splittes i en funksjonell og en dysfunksjonell type (Griffeth & Hom, 2001). Funksjonell turnover representerer ansatte som har hatt en dårlig eller middelmådig jobbutførelse, det vil si hvor tapet av arbeidskraft for organisasjonen er begrenset. Derimot innebærer dysfunksjonell turnover et tap av effektive og høyt kvalifiserte yrkesaktive, altså nøkkelpersoner som det er vanskelig å erstatte fullt ut. Et eksempel er redaktøren som melder overgang til en konkurrerende avis. Nedbemanning kan betraktes som en form for ufrivillig turnover og kan enten være potensiell funksjonelt eller dysfunksjonelt sett fra bedriftens ståsted, avhengig av hvilke ansatte det er som slutter som følge av nedbemanning. Når en mediebedrift tilbyr avgangspakker til de ansatte som det er frivillig å søke om, er det en risiko for at det er noen av de best kvalifiserte eller motiverte arbeidstakerne som søker disse, mens mindre kvalifiserte kolleger ikke vil tre ut av virksomheten frivillig (jf. Griffeth & Hom, 2001). Dette kan medføre skjevheter i kompetansen, som i sin tur fører til at omstillingen i mediebedriften går langsommere.

Det er flere forhold som kan resultere i turnover. Ifølge den såkalte utfoldelsesteorien (Lee & Mitchell, 1994) finnes det flere faktorer som kan resultere i turnover. Yrkesaktive kan slutte fordi de har en viss grad av misnøye knyttet til jobben, samtidig som det dukker opp andre tilbud. En annen sti har vært omtalt som sjokk (Griffeth & Hom, 2001). Yrkesaktive som trives med arbeidet, og som ikke har planer om å slutte, kan plutselig likevel gjøre dette. Slik sjokk kan være hen-

delser på jobb eller hjemme og er som oftest av negativ karakter, noe som gjør at man umiddelbart terminerer arbeidsforholdet (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005). Å bli permittert mot sin vilje kan utgjøre en slik sjokkartet hendelse, eller om man i jobben presses til å gjøre noe ulovlig, for eksempel bryte norsk lov. Noen sjokk, en parallell sti, kan være at det inntreffer begivenheter som er mindre graverende enn permittering eller lovbrudd, for eksempel negative markedsprognoser og skriverier om mulig nedbemanning, men som likevel er tilstrekkelig til at det igangsetter en beredskap hos personen om å lete etter en annen jobb. Ytterligere en sti ifølge utfoldelsesteorien er når personen slutter uten å ha en annen jobb å gå til, for eksempel når man reiser til en annen kant av landet der ektefellen har fått jobb, eller når man velger å være hjemme i stedet for å vende tilbake etter en svangerskapspermisjon.

JOBBTILFREDSHET OG TURNOVER

Redaktører har i utgangspunktet et godt grunnlag for å oppleve trivsel i jobben. Det er dokumentert at det å ha ansvar, for eksempel personalansvar, er forbundet med jobbtilfredshet (Lee & Cummings, 2008). Jobbtilfredshet dreier seg om hva folk føler for jobben sin og jobbens ulike aspekter og elementer, og har således blitt definert som en lystbetont eller positiv følelsesmessig tilstand som oppstår som et resultat av personens vurdering av arbeidet sitt (Locke, 1976).

En av de mest kjente teoriene om jobbtilfredshet er affektteorien til Edwin Locke (Range of affect theory; Locke, 1976). Teorien tar utgangspunkt i at personen vurderer ulike fasetter eller jobbkvaliteter, for eksempel lønn eller grad av frihet i jobben. Ifølge teorien bestemmes grad av jobbtilfredshet av forskjellen mellom hva en yrkesaktiv ønsker seg i jobben, og hva personen faktisk oppnår i jobben, vurdert ut fra en rekke forskjellige jobbkvaliteter. Når forskjellen mellom ønsket og faktisk utbytte i jobben er liten, vil dette bidra til at personen trives bedre med arbeidet sitt enn når forskjellen er stor. Graden av jobbtilfredshet som en person opplever, synes å være relativt stabil over tid, men også på tvers av karriere og jobber (Staw & Cohen-Charash, 2005).

Jobbtilfredshet har blitt trukket frem som en sentral prediktor knyttet til turnover (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Burris, Detert, Chiaburu & Zedeck, 2008), selv om det i en tidligere studie også hevdes at forbindelsen er

moderat (Mobley & Campbell, 1977). En rekke studier har funnet at ansatte med høy jobbtilfredshet har større sannsynlighet for å bli værende i jobben, mens ansatte med lav jobbtilfredshet har hyppigere fravær og tanker om å slutte i jobben (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Forholdet mellom (lav) jobbtilfredshet og turnover utgjør en sentral komponent i den såkalte *exit-voice-loyalty*-modellen til Hirschmann (1970). En redaktør som misliker endringer i jobben sin, kan prøve å få omgjort eller justert endringene (*voice*). Personen kan også støtte opp om endringene (*loyalty*). Den misfornøyde redaktør kan simpelthen slutte i jobben (*exit*).

JOBBUSIKKERHET OG TURNOVER

Jobbusikkerhet anses som ett av de viktigste stressfremmende forhold for yrkesaktive (Hartley, 1991). Redaktører kjenner selvsagt også på følelsen av jobbusikkerhet, i en tid der hele bransjen er i endring. Opprinnelig var jobbusikkerhet forbundet med tap av jobben (Mohr, 2000) og kan defineres som en allmenn bekymring for jobbens fortsatte eksistens i fremtiden (van Vuuren, Klandermans, Jacobson, & Hartley, 1991). Jobbusikkerhet kjennetegnes av tre forhold (De Witte, Vander Elst, & De Cuyper, 2015): 1) Det er en subjektiv opplevelse knyttet til den yrkesaktives opplevelse av sin arbeidssituasjon, 2) tilstanden innebærer usikkerhet om fremtiden, og 3) det er en ufrivillig reaksjon. Videre kan man skille mellom ulike typer jobbusikkerhet ut fra hva personen tenker og føler. Denne typen usikkerhet er forbundet med tanker (kognitiv usikkerhet), der personen vurderer sannsynligheten for å miste jobben, men kan også være relatert til følelser (emosjonell usikkerhet), altså til en engstelse for å bli arbeidsledig.

Det har også blitt skilt mellom usikkerhet for å miste jobben og usikkerhet eller engstelse knyttet til arbeidsoppgavene eller jobbinnholdet i jobben (Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999). Hellgren og medarbeidere bruker begrepet kvantitativ jobbusikkerhet om engstelse for å miste jobben, og kvalitativ jobbusikkerhet om bekymringer for hvordan jobben skal utvikle seg. Jobbusikkerhet i form av engstelse for endringer i jobben, altså kvalitativ jobbusikkerhet, er funnet å være forbundet med turnover-intensjon (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Davy, Kinicki, & Scheck, 1997). Også i metastudier er det funnet sammenheng mellom jobbusikkerhet og turnover-intensjon (Cheng & Chan, 2008).

HYPOTESER

Det er nevnt over at norsk mediebransje gjennomgår store endringer. Endringene har skjedd gradvis, ved såkalte inkrementelle endringer (Tushman & O'Reilly Iii, 1996; Tushman & Romanelli, 2008), som skyldes at man må tilpasse seg en endret markedsituasjon eller endrede medievaner i befolkningen. I en del virksomheter har nok endringene vært så omfattende og skjedd så raskt at det kan være relevant å betegne dem som en såkalt kobrakrise (Pforr & Hosie, 2008; Seymour & Moore, 2000), det vil si at den rammer plutselig, hardt og brutalt. Når det som skjer, er mer forutsigbart og langsomt, selv om det medfører stress, nyttes betegnelsen pytonkriser – man kveles langsomt. Denne studien kartlegger hvordan redaktørene i norske mediebedrifter opplever endringer i sine respektive bedrifter. Er det en forbindelse mellom antall endringer eller graden av endringer, kalt endringstrykk, og turnover blant redaktørene? Turnover vil bli målt ved å kartlegge redaktørenes planer om å slutte i jobben (turnover-intensjon). Planer om å slutte i jobben har vist seg å være en god indikator på faktisk turnover (Hom mfl., 2017).

Følgende hypoteser vil bli testet:

1. Antall endringer i jobben eller grad av endring, såkalt endringstrykk, predikerer turnover blant redaktører (hypotese 1a og 1b).
2. Rollestress i form av rolleklarhet eller rollekonflikt predikerer turnover (hypotese 2a og 2b).
3. Jobbusikkerhet i form av bekymring for å miste jobben eller bekymring for fremtiden, såkalt kvantitativ eller kvalitativ usikkerhet, predikerer turnover (hypotese 3a og 3b).
4. Tilfredshet med arbeidet predikerer turnover (hypotese 4).

For at hypotesene skal anses for å være underbygget eller støttet, må sammenhengene ha forventet retning, nemlig positive sammenhenger mellom turnover og henholdsvis endringer i jobben, rollestress samt jobbusikkerhet. Omvendt antar vi at det finnes en negativ sammenheng mellom turnover og jobbtilfredshet.

METODE

PROSEDYRE OG SVARPROSENT

Undersøkelsen ble gjennomført som en webbasert undersøkelse. Spørreskjemaet ble sendt som e-post til

alle medlemmer av Norsk Redaktørforening (senere omtalt som Nored), 700 i tallet, og linken til 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 er funnet å være gjennomsnittlig svarprosent for data samlet inn i organisasjoner, nemlig 35 prosent (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 prosent og 30 prosent, er tallene 66 prosent og 34 prosent for utvalget som tar del i denne. Forskjellen i kjønnsfordeling mellom de to utvalgene er ikke signifikant ($\text{Chi}^2 = 1,79, p > 0,05$). Vi fant heller ingen forskjell i aldersfordeling mellom vårt forskningsutvalg og populasjonen av redaktører ($\text{Chi}^2 = 1,32, p > 0,05$).

UTVALGET

Det er nevnt over at kjønnsfordelingen blant deltakerne tilsier at syv er menn, mens tre 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 prosent har arbeidet 20 år eller mer i mediebransjen. Når det gjelder nåværende jobb, har 23 prosent hatt den i inntil to år, mens 28 prosent 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 prosent ansvarlig redaktør eller sjefredaktør, mens 49 prosent er underordnet redaktør. Resten av utvalget er ansatt i stab (3 %) eller i konsern (2 %). Tyngdepunktet av redaktørene har utdannelse tilsvarende treårig 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 leder i mediebedrift der det praktiseres en eneleder-modell (67 %), de øvrige 33 prosent arbeider således i en organisasjon der man har to toppledere (toleder-modell).

ANALYSER

Data ble importert til SPSS versjon 24. I tillegg til kjøring av statistiske standardprogrammer som frekvensanalyse, reliabilitetsanalyse og korrelasjonsanalyse

gjennom SPSS ble det kjørt SEM-analyser (*structural equation modelling*), der programmet Amos ble benyttet (Arbuckle & Wothke, 1999; Byrne, 2016). Med SEM-analyser er det mulig å teste ut en strukturell ligningsmodell som tar utgangspunkt i en tenkt sammenheng mellom en serie variabler. En SEM-modell er fleksibel, da den kan inneholde én eller flere avhengige variabler i tillegg til de uavhengige variablene som benyttes. Variablene som benyttes, kan settes opp som manifeste eller latente variabler, og det kan stilles betingelser til variablene, som at noen eller alle de uavhengige variablene skal kunne kovariere med hverandre. To av de mest vanlige tilpasningsmålene, som indikerer hvor god modellen er, er RMSEA (*root mean square error of approximation*) og CFI (*comparative fit index*). RMSEA bør ideelt sett være på 0,05 eller lavere, mens CFI bør overstige 0,95 (jf. Byrne, 2016).

SPØRRESKJEMA

Følgende inventories ble benyttet i denne studien:

Turnover – planer om å slutte i jobben. Turnover måles operasjonelt i denne studien ved å bruke et mål for planer om å slutte i jobben, altså turnover-intensjon. Instrumentet består opprinnelig av fem ledd (Kuvaas, 2006). Fire av leddene ble plukket ut, ledd 4 ble droppet, da målemodellen for instrumentet ved bruk av SEM ble klart bedre uten dette leddet. Cronbachs alfa for inventoret, med bruk av fire ledd, ble funnet å være 0,88, et tall som indikerer høyt indre samsvar, med andre ord at skalaen er reliabel (anbefalt grenseverdi for Cronbachs alfa er 0,70 eller høyere). Eksempel-ledd: «Jeg tenker ofte på å slutte i nåværende jobb», og «Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige». Svarkategoriene er femdelte og går fra «svært uenig» (skåre 1) til «svært enig» (skåre 5).

Endringer i jobben. En liste med tolv ulike organisatoriske endringer ble utarbeidet av Baron og Neumann (1996). Også i en større norsk lederundersøkelse ble dette instrumentet benyttet (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2013). Svarkategoriene i inventoret er av typen ja–nei, med skåre på henholdsvis 1 og 0. Eksempler på endringsledd, hendelser som har forekommet siste tolv måneder: permitteringer, sammenslåing med andre virksomheter, lønnskutt eller lønnsstopp. Reliabilitetstest på inventoret avdekket en Cronbachs alfa på 0,73.

Endringstrykk. Inventoriet for type endringer og om man opplever endringene som store, populært kalt endringstrykk, ble utviklet av Volberda og van Bruggen (1997). Målet for endringstrykk består av syv ledd og er noe modifisert i denne undersøkelsen: Eksempel-ledd er «Det blir stadig vanskeligere å henge med i alle endringene som skjer», og «Våre tilbud til lesere og annonssører endres stadig». Svarkategoriene er femdelte, fra helt uenig (1) til helt enig (5). Cronbachs alfa: 0,73.

Rollekonflikt og rolleklarhet. Dette instrumentet består av seks ledd for å måle rolleklarhet, mens åtte ledd måler rollekonflikt (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Eksempel-ledd: «Jeg føler meg sikker på hvor stor myndighet jeg har», og «Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg» (rolleklarhet). Andre eksempel-ledd er: «Jeg må gjøre ting jeg føler burde vært gjort annerledes», og «Jeg mottar uforenlige ønsker og krav fra to eller flere personer» (rollekonflikt). Svarkategoriene i inventoret til Rizzo og medarbeidere er av klassisk Likert-type med syv ledd. Svarkategoriene skåres fra 1 (helt galt) til 7 (helt riktig). Cronbachs alfa ble funnet å være henholdsvis 0,85 (rolleklarhet) og 0,84 (rollekonflikt).

Jobbusikkerhet. Målet for jobbusikkerhet består av åtte ledd (Hellgren mfl., 1999) og fanger opp to varianter av jobbusikkerhet. Den første varianten er såkalt kvantitativ jobbusikkerhet, som går på om personen er engstelig for å miste jobben (tre ledd). Den andre varianten er kvalitativ jobbusikkerhet, som kartlegger personens bekymring for sin egen fremtid innad i organisasjonen (jobbinnhold og rammebetingelser). Eksempel-ledd fra inventoret til Hellgren og medarbeidere: «Jeg engster meg for å måtte forlate jobben min før jeg hadde tenkt», og «Jeg er redd for å miste jobben min i nærmeste fremtid» (kvantitativ jobbusikkerhet). To eksempler på andre påstander i inventoret: «Jeg synes at mine fremtidsutsikter er gode», og «Jeg tror at organisasjonen kommer til å trenge min kompetanse også i fremtiden» (kvalitativ jobbusikkerhet). Påstandene måles gjennom bruk av en femdelt skala som går fra helt uenig (skåre 1) til helt enig (skåre 5), der høyeste skåringstall indikerer mest usikkerhet (delskalaen for kvalitativ usikkerhet ble snudd for å møte dette kriteriet). Cronbachs alfa for henholdsvis kvantitativ og kvalitativ jobbusikkerhet: 0,76 og 0,72.

Jobbtilfredshet. Målet for jobbtilfredshet består av tre ledd og utgjør en del av Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann, Fichman,

TABELL 1 Grad av endringer redaktørene har erfart i sin mediebedrift siste tolv måneder. Grad av sammenheng med turnover, Pearson r. Turnover er planer om å slutte i jobben.

VARIABLER	JA	TURNOVER
	(I %)	R
1. Permitteringer	8,8	0,15*
2. Budsjettkutt	78,9	0,10
3. Teknologiske endringer (utstyr, verktøy, metoder)	89,7	0,04
4. Endringer mht. hvem som utfører ulike arbeidsoppgaver	79,0	0,12
5. Innføring av nye systemer for lønn/belønninger	21,5	0,05
6. Endringer i ledelsen (nye personer i viktige stillinger)	59,0	0,09
7. Endringer på eiersiden	25,0	0,12
8. Omstrukturering (endringer/ oppsplitting av avdelinger)	54,6	0,11
9. Sammenslåing med andre virksomheter	15,1	0,06
10. Omlegging av overordnede mål og strategier	56,1	0,13
11. Lønnskutt eller lønnsstopp	10,2	0,07
12. Endring av sammensetning av arbeidsstokken (flere på deltid, flere innleide, etc.)	36,1	0,15*

* p < 0,05.

Jenkins, & Klesh, 1979; Cook, 1981). Det er en global eller samlet jobbtilfredshet som måles med inventoret fra Michigan. To eksempel-ledd: «Samlet sett er jeg fornøyd med jobben min», og «Generelt liker jeg å jobbe her». Svar-kategoriene er av Likert-type, med syv kategorier fra «sterkt uenig» (skåre 1) til «sterkt enig» (skåre 7). Cronbachs alfa for inventoret ble funnet å være 0,68.

RESULTATER

GJENNOMFØRTE ENDRINGER I JOBBen

Tabell 1 gir en oversikt over ulike endringer redaktørene har vært med på i løpet av de siste tolv månedene i sine respektive mediebedrifter. Det går frem at det store flertall har vært med på budsjettkutt (79 %) og teknologiske endringer (90 %). Mange av redaktørene rapporterer også om et skifte i hvem som utfører ulike arbeidsoppgaver (79 %). Det er langt færre som rapporterer om permitteringer (9 %) eller lønnskutt (10 %). Det er kun to av de oppstilte endringsvariablene i

TABELL 2 Endringstrykk. Andel redaktører som er enig i ulike påstander om dagens situasjon. Grad av sammenheng med turnover, Pearson R. Turnover er planer om å slutte i jobben.

VARIABLER	ENIG + TURNOVER	
	(I %)	R
1. Endringer i våre markeder og omgivelser er svært intense	83,9	0,20**
2. Våre kunder etterspør kontinuerlig nye produkter og tjenester	48,3	0,17*
3. Vårt tilbud til leserne og annonsører endres stadig	57,1	0,12
4. I våre markeder skjer det endringer som stammer fra mange kilder	81,7	0,19**
5. Jeg blir stadig overrasket over hvor fort tingene endres	41,0	0,12
6. Det blir stadig vanskeligere å henge med i alle endringene som skjer	40,2	0,16*
7. Usikkerheten i omgivelsene er meget stor	75,1	0,21**

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. + Kategori 4 og 5 på en fempunkts skala som går fra «helt uenig» til «svært enig» er definert som «enig».

tabell 1 som korrelerer med turnover, det vil si redaktørenes planer om å slutte i jobben. Både permitteringer og endring av sammensetning av arbeidsstokken viser positiv sammenheng med turnover ($r = 0,15$, $p < 0,05$ for begge sammenhengene).

EKSTERNT ENDRINGSTRYKK

Syv del-ledd ble anvendt for å mål endringstrykk (tabell 2). Et stort flertall av redaktørene opplever endringer i markeder og omgivelser som svært intense (84 %), og tre av fire redaktører opplever usikkerheten i omgivelsene som meget stor (75 %). Tabellen viser at fire forhold korrelerer positivt med turnover: intense endringer i omgivelsene, etterspørsel etter nye produkter og tjenester, endringer i markedene fra mange ulike kilder, problemer med å henge med i alle endringene samt usikkerhet i omgivelsene ($p < 0,05$ for alle de nevnte sammenhenger).

SAMMENHENGER MED TURNOVER

Tabell 3 inneholder en bivariat oppstilling over de ni variablene som ble undersøkt med hensyn til redaktørenes planer om å slutte i jobben (turnover). Kjønn korrelerer ikke med turnover ($p < 0,05$). Samtlige av de øvrige variablene samvarierer imidlertid (r varierer mellom

0,17 og 0,41, $p < 0,05$ eller sterkere for de ulike sammenhengene). Tendensen som kan leses ut av tallene, er at det er de yngste i redaktørforeningen som har de sterkeste planene om å bytte jobb. Mange endringer og endringstrykk går også sammen med turnover. Høy grad av rolleklarhet og rollekonflikt korresponderer også. Jobbusikkerhet viser også sammenheng med turnover, enten man er redd for å miste jobben eller bekymret for fremtidsutsiktene i jobben. I tråd med forventninger er det en negativ sammenheng mellom jobbtildfredshet og turnover. Det er de minst tilfredse redaktørene som har de sterkeste planene om å bytte jobb.

Når det gjelder andre sammenhenger i tabell 3 enn de som er koblet opp mot turnover, viser tallene at det er en klar innbyrdes sammenheng mellom de to formene for jobbusikkerhet: frykt for å miste jobben og bekymring for fremtiden ($r = 0,37$). Tilsvarende ble det funnet en sammenheng mellom antall endringer i jobben siste tolv måneder, og opplevd endringstrykk ($r = 0,45$). Derimot ble det *ikke* funnet noen sammenheng mellom rolleklarhet og rollekonflikt ($p > 0,05$). Det går også frem av tabellen at redaktørers grad av jobbtildfredshet korresponderer negativt med rolleklarhet og de to formene for jobbusikkerhet (r varierer mellom $-0,21$ og $-0,40$). Derimot ble det ikke funnet noen sammenheng mellom jobbtildfredshet og rollekonflikt ($p > 0,05$).

Flere SEM-analyser (*structural equation modelling*) ble gjennomført for å identifisere hvilke indikatorer eller uavhengige variabler som predikerte turnover. Når de uavhengige variablene ble innbyrdes kontrollert for hverandre, viste det seg at variabler som endringer, endringstrykk og rolleklarhet ikke predikerte turnover ($p > 0,05$). Dette innebærer at hypotese 1 (del a og b) og hypotese 2 (kun del a) ikke ble bekreftet. Modellen med best tilpasning inneholder fire uavhengige variabler: rollekonflikt, kvantitativ jobbusikkerhet, kvalitativ jobbusikkerhet og jobbtildfredshet (figur 1). Til sammen forklarer disse fire variablene 34 prosent av variansen i turnover. Det går frem av modellen at rollekonflikt, så vel som kvantitativ og kvalitativ jobbusikkerhet, signifikant predikerer turnover (beta-vektorer mellom 0,19 og 0,25). I og med at retningen på betavektene også er negativ, gir SEM-modellen støtte til hypotese 2b og til hypotese 3 (del a og b). Hypotese 4 fikk også støtte, jobbtildfredshet predikerer turnover negativt (beta = $-0,28$). I modellen med best samsvar ble rolleklarhet, de to formene for jobbusikkerhet samt

TABELL 3 Grad av sammenheng mellom planer om å slutte i jobben og utvalgte variabler. Pearson r-korrelasjoner.

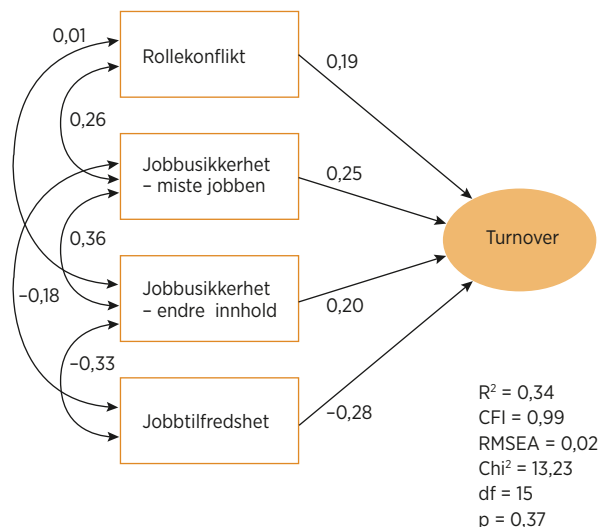
VARIABLER	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Turnover	10,60	4,16									
2. Kjønn +	1,34	0,48	0,03								
3. Alder ++	3,32	0,90	-0,27***	-0,20***							
4. Endringer	4,96	2,35	0,17*	0,17*	-0,15*						
5. Endringstrykk	25,71	4,80	0,23***	0,16*	-0,04	0,45***					
6. Rolleklarhet	15,77	5,24	0,33***	0,08	-0,13	0,19***	0,23***				
7. Rollekonflikt	32,04	9,48	0,30***	-0,02	-0,12	0,26***	0,29***	0,08			
8. Usikkerhet - jobbtap	6,84	3,00	0,41***	0,05	-0,19***	0,39***	0,23***	0,33***	0,28***		
9. Usikkerhet - fremtid	18,52	2,80	0,37***	0,01	0,13	0,15*	0,19**	0,32***	0,05	0,37***	
10. Jobbtilfredshet	17,90	2,64	-0,39***	0,06	0,02	-0,12	-0,10	-0,40***	-0,13	-0,21**	-0,32***

Note. * p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001. + Kjønn er kodet 1 = mann, 2 = kvinne. ++ Alder er kategorivariabel med fem nivåer.

jobbtilfredshet tillatt å kovariere (CFI = 0,99, RMSEA = 0,02, $\chi^2 = 16,23$, $p = 0,37$). Når kovariasjon mellom de uavhengige variablene ikke ble tillatt, var modellen utilfredsstillende (CFI = 0,89, RMSEA = 0,13). Tilsvarende var modellen svakere når kovariasjon kun ble tillatt mellom de tre uavhengige variablene som indikerer belastning (kvantitativ og kvalitativ jobbusikkerhet og rollekonflikt: CFI = 0,96; RMSEA = 0,08).

DISKUSJON

Ulike studier har påvist at organisasjonsmessige endringer, for eksempel hyppigheten av endringer (Babalola, Stouten, & Euwema, 2016) eller stress rundt endringer (Raza, Khan, & Mujtaba, 2017), korresponderer med turnover. Mot denne bakgrunn er det i tråd med forventningene at redaktørens opplevelse av endring og endringstrykk i sin respektive jobb predikerer turnover. Når det gjelder redaktørens erfaringer med det ytre trykket, ser det ut til at det er intensiteten, mangefasetteringen (endringer kommer fra mange retninger), den generelle usikkerheten og at det for enkelte kan være vanskelig å henge med i utviklingen, som er de utløsende faktorene for å ville slutte i jobben. Snur vi derimot blikket innover, er det de nære og avdelingsmessige forhold som spiller en rolle, for eksempel endringer i sammensetningen av arbeidsstokken, med nye folk i nye funksjoner. I noen grad har vi også i bransjen sett at funksjoner som tidligere lå i flere mediehus, nå

FIGUR 1 SEM-modell, der redaktørens planer om å slutte i jobben (turnover) predikeres av rollekonflikt, jobbusikkerhet samt jobbtilfredshet.

er slått sammen til én avdeling eller deles på tvers av mediehusene. Det kan for eksempel gjelde for kultur- og featureavdelinger.

Tabell 2 viser oss tydelig at det er endringene i markedet og den generelle og spesielle usikkerheten som har sammenheng med ønske om å slutte i jobben. Her

skal vi også huske at det er mange av redaktørene som har vært lenge i jobben sin. Fra utvalgsbeskrivelsen i vår undersøkelse vet vi at 68 prosent av utvalget har arbeidet i bransjen i mer enn 20 år. Det betyr at de har vært med på hele den dramatiske utviklingen som har funnet sted med digitaliseringen av mediebransjen, noe som helt klart påvirker deres syn på endringsmengden og det eksterne trykket.

Fra tabell 3 kan vi se at det er usikkerhet om jobben og fremtiden som er de viktigste driverne for turnover. Videre ser vi at det er opplevde endringer og endringstrykk som skårer høyt ($r = 0,45$). Likeledes kan vi se at tilfredshet i jobben, sannsynligvis som en kombinasjon av intern motivasjon og redaktørens rolle i samfunnsoppdraget, er en faktor som veier imot det å slutte i jobben. Det er en klart negativ korrelasjon mellom jobbtilfredshet og ønske om å slutte ($r = -0,39$). Vi ser også at dersom det er liten rolleklarhet, er ønsket om å slutte i mindre grad til stede ($r = -0,40$). Hypotese 2 antok at rollestress i form av rollekonflikt og rolleklarhet predikerer turnover. Begge disse to formene for rollestress korrelerte signifikant med turnover i de bivariate sammenhengene, men kun rollekonflikt slo ut med signifikant prediksjonsevne i SEM-analysene. Bruken av multivariat analyse, der variablene innbyrdes ble kontrollert, viste altså at rollekonflikt er viktigere enn rolleklarhet og klart predikerte turnover (figur 1). Hypotese 2 ble altså delvis bekreftet (del a av hypotesen). Vår studie er helt i overensstemmelse med tidligere studier, som viser at det eksisterer en klar forbindelse mellom rollekonflikt og turnover (Jackson & Schuler, 1985; Murray, 1983).

Rollekonflikter vil vi nok se mye mer av i tiden som kommer. Det er et stadig press på ressursene, og de redaksjonelle ambisjonene tøyles av økonomiske realiteter. Når markedene både på reklame- og lesersidene endrer seg så raskt som nå, vil redaktørrollen måtte inngå kompromisser som man tidligere ikke måtte. For eksempel er det i mange redaksjoner pliktrunder som må oppfylles, og som tar ressurser. Det skal daglig rapporteres fra politiet og fra kommunesektoren og sporten. Dette kan kreve ressurser som mer effektivt kunne vært brukt på andre redaksjonelle satsninger som ikke bare går på hendelsesorientering, men på analyse. Vi ser at det kan være teknologi på gang som kan løse en del av dette: Det vil være mulig, ved hjelp av journalistiske roboter, å gi politi- og sportsrapporter

som er gode nok. Den viktigste rollekonflikten som vil oppstå fremover, ligger sannsynligvis i brytningen mellom det tradisjonelle analoge og det digitale. Man må som redaktør samarbeide med grupper i mediehuset som arbeider på helt ulike måter. Fra å styre et knippe med journalister skal man i fremtiden også styre og lede dataeksperter, selgere, teknologer som arbeider med søkeordoptimalisering, og mange andre. Det stiller krav til rollen og vil nok gi redaktøren følelsen av å måtte prioritere og omprioritere løpende.

Hypotese 3 i denne studien ble bekreftet. Hypotesen besto av to deler og antok at bekymring for å miste jobben (kvantitativ jobbusikkerhet) så vel som engstelse for endringer innad i jobben (kvalitativ jobbusikkerhet) begge ville predikere turnover blant avisredaktører (figur 1). Sammenhengen mellom planer om å slutte i jobben og turnover er bekreftet i andre studier (Emberland & Rundmo, 2010; Metin Camgoz, Tayfur Ekmekci, Bayhan Karapinar, & Kumbul Guler, 2016). Mange mediehus har hatt mange runder med nedbemanning og lederskifter. Noen lederskifter har vært styrt fra konsernene – andre har vært styrt av redaktøren selv. Stadige omorganiseringer og omprioriteringer fra konsernhold har medført at det er en underliggende usikkerhet til stede det meste av tiden. Når man etter hvert slår sammen aviser og redaksjoner på nye måter, slik man blant annet har gjort i Schibsted, oppstår det jobbusikkerhet både om innholdet og i form av engstelse for å miste jobben.

Det vil etter hvert utvikle seg et kompetansegap som må fylles med en ny generasjon redaktører. I vår undersøkelse hadde 68 prosent av utvalget arbeidet i 20 år eller mer i bransjen, og 37 prosent av redaktørene var i alderen over 50 år. Det betyr at disse redaktørene har vært med på store deler av den store bransjeforandringen som begynte etter 2005. For mange av disse redaktørene vil nok omstillingen være vanskelig og gnage på jobbtilfredsheten. Selv om de aller fleste redaktører er meget stolte av sitt arbeid og sin rolle i samfunnet, vil det nok finnes en grense for hva de personlig tåler. Noen tar konsekvensen av det, gjerne de yngre og mer fleksible, mens for en redaktør på over 50 år kan nok jobbusikkerheten vokse i takt med utviklingen. Og de fleste redaktører vil jo se at omstillingene ikke blir enklere etter som tiden går. I den svenske medieutredningen fra 2015 fremgår det en rekke tanker om hvordan fremtidens redaksjoner kan bli (SOU, 2015).

Den svenske utredningen peker spesielt på to faktorer: *det tekniske og troverdigheten*. Når det gjelder det tekniske, handler det om i hvilken grad som teknologien påvirker mediekonsumet, og hvor raskt dette egentlig går. Vil det være radikalt eller mer langstrakt? Sannsynligvis begge deler, basert på mediens geografiske og demografiske struktur. Den andre faktoren, *troverdighet*, henger sammen med hvordan spesielt den yngre generasjonen selv skaper sitt nye mediebilde ved en unik sammensetning av sosiale medier og andre mer klassiske nyhetsleverandører. Kanskje vil det likevel bli slik at troverdigheten og dermed redaktørinstituttet får en ny storhetstid, fordi det nå er blitt åpenbart for alle at det også er systematiske falske nyheter der ute, iscenesatt for å oppnå en forflytning av opinionen. Behovet for ansvarlighet og journalistisk integritet vil kunne fylle på «kontoen» for jobbtilfredshet for norske redaktører, som igjen kan være med på å redusere både rollekonflikter og jobbusikkerhet.

Den siste hypotesen i studien var hypotese 4, som antok at turnover var negativt forbundet med jobbtilfredshet. Denne ble også bekreftet, se figur 1. Sammenhengen var relativt entydig, med en beta-koeffisient på $-0,28$. Mobley og Campbell (1977, s. 237) har tidligere hevdet at sammenhengen mellom jobbtilfredshet og turnover er moderat («not particularly strong»). Det er mulig at sammenhengen ville vært svakere, i tråd med Mobley og Campbell, om man hadde nyttet faktisk turnover som utfallsmål i stedet for turnover-intensjon. I innledningen nevnte vi at misnøye med jobben tradisjonelt har vært ansett som en sentral faktor som fører til at yrkesaktive slutter i jobben, for eksempel at redaktører er misfornøyde eller mellomfornøyde med jobben. Senere forskning har imidlertid vært mer opptatt av hvor godt man er forankret i jobben, altså drivere som trekker en mot jobben, og som gjør at man blir værende (Hom mfl., 2017; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). Å kartlegge norske redaktørers ankerfeste kan således være et viktig tema for fremtidig forskning på turnover innen mediebransjen. Et mulig ankerfeste for mange redaktører kan være at de har et samfunnsoppdrag de gjerne vil fullføre, og som medfører at de ikke så lett gir slipp. Ellers har litteraturen i de senere år vært mer opptatt av såkalt kollektiv turnover (Hausknecht & Trevor, 2011). Turnover kan skyldes en spredningseffekt – at en arbeidstaker slutter fordi mange rundt personen gjør tilsvarende. Også redaktører kan bli påvirket av at personer rundt dem slutter i jobben.

METODISKE BEGRENSNINGER

Dette er en utvalgsundersøkelse, og den er dermed beheftet med usikkerhet med hensyn til utsagnskraft. Utvalget er på vel 200 personer, og dette er 28 prosent av det totale antallet redaktører i Norsk Redaktørforening. Svarprosenten er, som tidligere påpekt, noe lavere enn det som er gjennomsnittlig svarrate i organisasjonsundersøkelser (Baruch & Holtom, 2008). Det er ingen statistisk signifikante forskjeller for vårt utvalg med hensyn til kjønn og alder sammenlignet med den totale populasjonen av redaktører, noe som kan være en indikator på at data er representative for redaktørstanden i Norge. Etter å ha gransket materialet nøye har vi ikke funnet noen indikasjoner på at det er systematiske feilkilder i materialet, det er for eksempel få manglende eller ufullstendige besvarelser, og det ble oppnådd gode reliabilitetstall for de anvendte inventoriene. Det er likevel en begrensning at undersøkelsen er en såkalt krysseksjonell studie, det vil si at data er samlet inn på kun ett måletidspunkt i stedet for at data vurderes langs en tidsakse, såkalt longitudinell undersøkelse. Det er også en begrensning at vårt mål for turnover egentlig kartlegger turnover-intensjon, planer om å slutte i jobben. Dette er likevel et vanlig mål for turnover, og forskningen har avdekket at et slikt mål gir en pålitelig indikasjon på faktisk turnover (Hom mfl., 2017).

KONKLUSJON

Fremveksten av digitale medier har snudd opp ned på den tradisjonelle redaktørrollen og har gjort at den har blitt mer helhetlig. Både ansvaret for det innholdsmessige og det økonomiske rundt driften av mediebedrifter ligger i økende grad på redaktørenes skuldre. Slik var det ikke tidligere. I større grad enn før må redaktørene håndtere raske forandringer og ulike yrkesgrupper i utøvelsen av redaktørrollen. Dette krysspresset medfører rollekonflikter og kan bygge opp under en følelse av jobbusikkerhet – både innholdsmessig og rollemessig. Levekårsundersøkelsen for det norske arbeidsliv for året 2016 viser at graden av jobbusikkerhet har økt markant innen yrker som er utsatt for omfattende omstilling og nedbemanning, som oljesektoren (SSB, 2017a; 2017b). Det er tenkelig at nivået av jobbusikkerhet også er økende hos redaktører, ut fra de mange endringene og endringstrykket i mediebransjen.

Jobbtilfredsheten ligger generelt sett høyt hos redaktørene, men «tilfredshetskontoen» fremover

vil kunne utsettes for et økende press i form av rollekonflikter og jobbusikkerhet. I neste omgang kan dette medføre en årelating av verdifull kompetanse i mediebedriftene hvor dyktige redaktører trer ut av sine verv. Press og usikkerhet kan med andre ord føre til økt turnover. Noe av dette frafallet kan være dysfunksjonelt, det vil si at mediebedriften vil kunne slite med å erstatte kompetansen og arbeidserfaringen som går tapt. En konsekvens av dette kan være en ond spiral: Økt turnover hos redaktører kan resultere i redusert samlet kompetanse i mediebedriftene og redusert kvalitet på for eksempel aviser og produkter på digitale

plattformer, som i neste omgang fører til lavere interesse og færre lesere eller brukere av medietjenestene. Norske redaktører står med andre ord overfor store utfordringer i årene som kommer. Det er ønskelig at denne studien følges opp av kartlegginger som følger den viktige gruppen som norske redaktører utgjør i en gitt tidsperiode, for eksempel tre til fem år. Da vil en med enda større sikkerhet kunne fastslå hvilke risikofaktorer som er forbundet med turnover blant lederne for den fjerde statsmakt, altså den norske pressen. Det er den dysfunksjonelle typen turnover som særlig bør påkalle oppmerksomhet. M

REFERANSER

- Arbuckle, J.L., & Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 user's guide*. Chicago: SPSS.
- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *The Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. doi:10.1002/hrm.20294
- Babalola, M., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. doi:10.1007/s10551-014-2433-z
- 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. doi:10.1002/(SICI)1098-2337(1996)22:3<161::AID-ABI>3.0.CO;2-Q
- Baruch, Y., & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Burris, E.R., Detert, J.R., Chiaburu, D.S., & Zedeck, S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922. doi:10.1037/0021-9010.93.4.912
- Byrne, B.M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (3. utg.). New York: Routledge.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished report*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Cheng, G.H.L., & Chan, D.K.S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Conley, S., & You, S. (2014). Role stress revisited: Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 184–206. doi:10.1177/1741143213499264
- Cook, J.D. (1981). *The experience of work: a compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? *Søkelys på arbeidslivet*, 33(01–02), 85–100.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323–349. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199707)18:4<323::aid-job801>3.3.co;2-r
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. I J. Vuori, R. Blonk, & R.H. Price (red.), *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course. Aligning perspectives on health, safety and well-being* (s. 109–128). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Eide, M., & Øy, N.E. (2000). *Den redigerende makt: Redaktørrollens norske historie*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Emberland, J.S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48(4), 452–459. doi:10.1016/j.ssci.2009.12.002
- Fee, C.E. & Hadlock, C.J. (2000). Management turnover and product market competition: Empirical evidence from the US newspaper industry. *Journal of Business*, 73(2), 205–243. doi:10.1086/209640
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. London: Sage.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hagen, A. (2016). *Svein Arne Haavik er stolt av å være med på å finansiere den gode journalistikken*. *Journalisten*. Hentet 22.2.2017 fra <https://journalisten.no/2016/11/svein-arne-haavik-er-stolt-av-vaere-med-pa-finansiere-den-gode-journalistikken>
- Hartley, J. (1991). *Job insecurity: coping with jobs at risk*. London: Sage.

- Hausknecht, J.P., & Trevor, C.O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352.
- 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. doi:10.1080/135943299398311
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. doi:10.1080/19416520802211552
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Inderrieden, E.J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. doi:10.1002/hrm.20074
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J.D., & Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology* 102(3), 530–545. doi:10.1037/apl0000103
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2
- 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. doi:10.1080/09585190500521581
- Lee, H., & Cummings, G.G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 16(7), 768–783. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00879.x
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(1), 51. doi:10.2307/258835
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M.D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Medienorge (2017). Netto reklameomsetning i norske medier. *Medienorge*. Hentet 13.05.2017 fra <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/362>
- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P., & Kumbul Guler, B. (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *A Journal of Research*, 75(11), 583–598. doi:10.1007/s11199-016-0595-0
- Michalsen, G.L. (2016). I 2014 trodde ingen på brukerbetaling. Så spådde alle at Amedia skulle selges i biter. Nå er det Are Stokstad som smiler bredest. *M24*, 20.12.2016. Hentet 15.3.2017 fra <https://www.medier24.no/artikler/i-2014-trodde-ingen-pa-brukerbetaling-sa-spadde-alle-at-amedia-skulle-selges-i-biter-na-er-det-are-stokstad-som-smiler-bredest/366693>
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. doi:10.2307/3069391
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading: Addison-Wesley.
- Mobley, W.H., & Campbell, J.A. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mohr, G.B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337–359. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<337::AID-JOB18>3.0.CO;2-G
- Murray, M. (1983). Role conflict and intention to leave nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 8(1), 29–31. doi:10.1111/j.1365-2648.1983.tb00287.x
- Pfarr, C., & Hosie, P.J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 249–264.
- Raza, M.A., Khan, M.M., & Mujtaba, B.G. (2017). The impact of organizational change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? *Public Organization Review, under utgivelse*. doi:10.1007/s11115-017-0380-8
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. doi:10.2307/2391486
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen, S.B. (2013). *Livet som leder* (s. 15–24). Bergen: Fagbokforlaget.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. London: Cassell.
- SOU 2015: 94. (2015). *Medborgarna & medierna*. Statens offentliga utredningar. Stockholm: Kulturdepartementet.
- Statistisk sentralbyrå (2017a). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet 27.4.2017 fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo/hvert-3-aar>
- Statistisk sentralbyrå (2017b). *Kraftig økning i jobbsikkerhet blant oljearbeidere*. Hentet 27.4.2017 fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/kraftig-okning-i-jobbsikkerhet-for-oljearbeidere>
- Staw, B.M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59–78. doi:10.1002/job.299
- Tushman, M.L., & O'Reilly Iii, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Tushman, M.L., & Romanelli, E. (2008). Organizational evolution. *Organization change: A comprehensive reader*, 155(2008), 174.
- Vaagan, R., & Barland, J. (2015). *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm.
- van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, B., & Hartley, J. (1991). Employees' reaction to job insecurity. I J. Hartley, B. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (red.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (s. 79–103). London: Sage.
- Volberda, H.W., & van Bruggen, G.H. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality. *ERIM Books and chapters*. Hentet 27.4.2017 fra: <http://hdl.handle.net/1765/6438>
- Örtqvist, D., Wincent, J., & Carlson, J.G. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422. doi:10.1037/1072-5245.13.4.399