

Redaktører i omstilling: Faktorer som påvirker et høyt jobbengasjement

Erik Wilberg

Førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI

erik.wilberg@bi.no

Stig Berge Matthiesen

Professor, Handelshøyskolen BI

stig.b.matthiesen@bi.no

SAMMENDRAG

Norske redaktører er stort sett tilfreds med og er engasjert i jobben, men kjenner større usikkerhet i den digitale verden. Vår spørreskjemaundersøkelse til redaktørene i norske mediehus belyser ulike hendelser i utviklingen i mediebransjen og følelser, krav og forventninger i arbeidssituasjonen. Videre tar analysen for seg i hvilken grad redaksjonene er forberedt på de endringer man nå ser. Jobbengasjement analyseres i forhold til endringstrykk og rolleavklaring. Resultatene viser at det er ulikheter i vurderingen av eksternt trykk, roller og syn på ledelse. I mange tilfeller er det også forskjell mellom overordnede og underordnede redaktører. Analysen viser også at proaktive redaksjoner har høyere score på transformasjonsledelse og mindre på rollekonflikter. Det er klare positive sammenhenger mellom et transformasjonsorientert ledersyn, klarhet i lederrollen og jobbengasjementet.

Nøkkelord

Ledelse, media, redaktør, jobbtilfredshet, transformasjonsledelse, rollekonflikt, rolleklarhet, jobbengasjement

ABSTRACT

Norwegian editors are mostly satisfied and engaged in their jobs, but feel more uncertainty in the digital world. The analysis highlights the different events in the development of the media industry—and feelings, needs and expectations in the workplace. Furthermore, the analysis points to what extent editors are prepared for the changes that can be seen in the business. Work engagement is analyzed in relation to changing external pressures and the clarification of roles. The results show that there are differences in roles, the assessment of external pressures, and views on leadership. In many cases, there are also differences

between senior and subordinate editors. The analysis also shows that proactive newsrooms have higher scores on transformational leadership and lower scores on conflicts between roles. There are clear positive relationships between job commitment, a transformation-oriented view of leadership, and clarity in leadership roles.

Keywords

Leadership, media, editor, job satisfaction, transformational leadership, role conflict, role clarity, job engagement

INNLEDNING

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. I denne situasjonen har vi villet undersøke hvilke faktorer som kan bidra til et høyt jobbengasjement blant redaktørene i denne endringens tid.

Toppåret for opplag i norske aviser var så langt tilbake som i 1994 (Mediebedriftene, 2015). Siden da har papiroplaget gått ned med 37 prosent (1994–2015). Mediebransjen er også midt oppe i et større skift i sin forretningsmodell. 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).

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 – i samtale med en av artikkelforfatterne, 2016).

I denne artikkelen vil vi ta for oss en rekke generelle begreper innenfor ledelsesforskningen, og vil forklare redaktørenes arbeidssituasjon i lys av dette – med et spesielt fokus på jobbengasjement. Vi ser blant annet på begrepet *endringstrykk*, som omfatter usikkerhet og endringstempo i omgivelsene (Volberda & Van Bruggen, 1997). Videre tar vi for oss *rolleklarhet* som handler om hvilke forventninger man har til jobben og klarhet i målene som er satt (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Vi studerer også *rollekonflikt* som omhandler uforenlighet i krav til jobben og opplevd ressursmangel (Rizzo et al., 1970). Dernest ser vi på *transformasjonsledelse* som omhandler interaksjonen mellom leder og ansatte om det å fremme forandring (Carless, Wearing & Mann, 2000). Vi undersøker videre *jobbengasjement* som blant annet omfatter entusiasme, stolthet og energi i jobben (Bakker & Demerouti, 2008). Alle forholdene nevnt over 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, og vi tar derfor spesielt tak i koblingene mellom faktorene som er nevnt ovenfor.

Redaktørene er ansiktet utad for de mediebedrifter de representerer. Redaktørene skal ha en tydelig penn og klar stemme i den offentlige debatt. Samtidig har de personalansvar for sine ansatte, og skal ivareta og motivere i deres daglige jobb, også i tider der mediebe-

driften 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 (Redaktørforeningen, 2016).

SKIFTE OG STRUKTURELLE ENDRINGER

I et skifte der mediebransjen endres raskt mot digitale plattformer, og der reklameinntekter er dramatisk redusert, har også redaksjonelle ledere fått endret sin arbeidssituasjon vesentlig. Det store veiskillet i papiravisbransjen – eller skillet mellom «før» og «nå» – kan ifølge Vaage (2016) vurderes til å ha funnet sted for vel 10 år siden, i år 2006. I dette året nådde nettavisene en markedsandel på rundt 30 %, mens papiravisene falt til 70 %. De fleste med innsikt i mediebransjen innså da at endringene i brukernes medievaner var mer enn et kortvarig blaff. Andelen av befolkningen som leser en papiravis har 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).

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 trykte medier. I stedet brukes digitale medier som bedre når fram til kundene, gjennom mer spesifikk annonsering mot ulike målgrupper. Programmatisk reklamekjøp, algorit mestyrt publisering og innholdsmarkedsføring har også blitt en del av hverdagen for redaktørene. Store internasjonale aktører som Google og Facebook har vært toneangivende, og i stor grad satt nye standarder som resten av mediebransjen har måttet innrette seg etter.

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 store ringvirkninger. De fleste norske aviser har måttet ty til nedbemanning, gjerne gjentatte ganger. For mange aviser er omstillingene slik at selskaper er blitt slått sammen til større enheter under felles ledelse, og de har fått en samling av funksjoner i konsernstaben. Eksempler på funksjoner eller områder der 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. Dessuten har man opprettet fellesredaksjoner som leverer feature- og annet generelt artikkelmateriale (ikke geografisk orientert) til flere aviser. Nasjonal sport og kultur, mat og bilanmeldelser er eksempler på dette. I konsern som Schibsted, Polaris og Amedia er denne utviklingen tydelig. Et forhold som denne studien ikke berører, men som kan være vesentlig for forståelse av ledelse i en ny medietid, er i hvilken grad redaktørene er fortrolige med de områdene som man må ha innsikt i, inkludert forretningsforståelse og digital kompetanse, økonomifortolkning, markedsføring og hvordan man arbeider i styrer. For mange mediehus finnes supplerende kompetanse i konsernstaber, men slett ikke for alle.

Mediebransjen har selvsagt ikke vært passiv overfor en endret forretningsvirksomhet. 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 og dens 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, og det er ulikheter innad i bransjen på hvor utsatt avisene er for endringer.

LITTERATURGJENNOMGANG

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 *integrator* arbeider med intern motivasjon; en *administrator* jobber med bemanning og ressurstillegning, og sørger for at rutiner overholdes; en *entreprenør* 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. Administratorrollen 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. Mange av rollene i ledelse som var definert som viktige på 80-tallet, er også viktige i dag, selv om mediebildet er totalt forandret. Det er sannsynlig at integratorrollen 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 mer lik en vanlig administrativ lederstilling. Noen redaktører er publishere med ansvar for både det redaksjonelle og det økonomiske, mens andre er «bare redaktører». Eide predikerer hvordan profittkrav vil sette gamle og hevdvunne prinsipper under press, en spådom som har vist seg å slå til. Fra en situasjon der en redaktør kunne konsentrere seg bare om det journalistiske, må han eller hun nå også ha oppdatert forståelse for både økonomi, markedsføring, HR, informasjonsteknologi og ledelse. Håndteringen av dette vil også være avhengig av hvilket hjelpeapparat eller konsernressurser man har rundt seg. De store mediehusene har dette, mens de små mediehusene har det ikke. Samtidig har eierskapsstrukturen i mediebransjen endret seg. Fra en situasjon på tidlig 80-tallet der mange aviser ofte var eid og drevet av familier, har vi sett en konsolidering av bransjen i børsnoterte foretak (Schibsted og Polaris) og større kon-

sernforetak med en balansert sentralisert og desentralisert struktur (Amedia) (Hjeltnes, 2010; Medietilsynet, 2017).

En studie, rapportert i Barland (2015), peker i samme retning rundt markedsorientering av det redaksjonelle, og at man må balansere det redaksjonelle og det kommersielle. Eneleder- og toledersmodeller i norsk presse og hva som skjedde med medieledelse under finanskrisen, ble studert (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). Videre er det er sagt at redaktørene får tøffere krav fra begge sider, fra bedriftssiden så vel som fra leserne, og ut fra disse kravene må redaktørene 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. I dette kan man også lese jobbensgjementet som en viktig faktor.

Endringer i mediebransjen sett fra leders ståsted kan også betraktes med utgangspunkt i ledelsesfaget med økt vekt på transformasjons- eller forandringsledelse (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2012). Transformasjonsledelse er et så langt siste steg i en utvikling av ledelsesprinsipper som har blitt definert i forskningen over en årrekke, fra «great man»-teoriene (ledelse er medfødt) til et lederperspektiv der det å framstå som en inspirerende leder i samspill med medarbeiderne er viktigst. Transformasjonsledelse kan betraktes som en prosess hvor man engasjerer medarbeidere og skaper en atmosfære der motivasjonen er sterk både hos leder og medarbeider. Denne typen 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. Man kan skille mellom flere varianter eller undergrupper av transformasjonsledelse. En vanlig inndeling er å kategorisere transformasjonsledelse i de såkalte 4 i'ene. Ledere kan opptre som rollemodeller (idealisert innflytelse), og 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 et al., 2000; Northouse, 2012). En annen fersk studie av Küng (2017) deler den strategiske lederrollen i media inn i fire andre rolletyper:

- *strateg*: håndtering av det eksterne trykket og ulike interessentgrupper
- *kreativ helt*: utvikle og bygge nye salgbare redaksjonelle produkter
- *nerd*: fornyet syn på teknologiens muligheter og begrensninger
- *troverdighetslos (corporate steward)* håndtering av innholdet i Redaktørplakaten (Küng, 2017).

Küings tilnærming er annerledes formulert enn det tradisjonelle begrepsapparatet innenfor ledelse og peker i retning av en situasjon med nye krefter som spiller inn i redaktørrollen. Redaktører må i dag håndtere også teknologiske utfordringer og beskrankninger (nerd-perspektivet) og være vesentlig mer opptatt av markedets og konkurransens forutsetninger (kreativ helt-perspektivet). Dette kan også være en utfordring for lederkompetansen som redaktørene har, og deres trygghet i lederrollen.

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 høyprofilerte redaktører som Arve Solstad i *Dagbladet* og Kåre Valebrokk i *Dagens Næringsliv*, som på sine ulike måter 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 i å kunne drive undersøkende journalistikk, eller dekke store hendelsesnyheter. 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 hvorvidt akkurat den saken ble lest og av hvor mange, og derved gi direkte tilbakekobling til den enkelte journalist.

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 jobbengasjement kom det fram at et godt jobbengasjement var en viktig motvekt mot *burnout* (Bakker & Demerouti, 2008). Med energi og entusiasme blir arbeidsdagen lettere også under press (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). I en redaksjon hvor en leder presses utenfra fra eiere og konsernledelse, vil leder i mindre grad kunne rette oppmerksomheten innad, og dermed i mindre grad aktivere engasjement. Et slikt krysspress kan i sin tur gi opphav til frustrasjon, som går ut over arbeidsmotivasjon, trivsel og jobbengasjement.

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; Olaussen, Skaar, Hauge & Skogstad, 2010; Rizzo et al., 1970). Forskingen viser dessuten at folk som engasjerer seg mye i jobben, også kan få problemer på hjemmefronten på grunn av vanskene med balansering av krav til arbeidet og krav til familieliv (Bolino & Turnley, 2005). Og sammenhengen mellom det opplevde ytre endringstrykket, også kalt omgivelsesturbulens, og jobbtildfredsheten gir oss grunnlag for å se nærmere på denne problematikken (Volberda & Van Bruggen, 1997). I mange redaksjoner vil 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 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 jobbtildfredsheten og minske risikoen for at man slutter i jobben (Carless et al., 2000; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

Det er som påpekt tidligere, ikke forsket så mye på medieledelse. Deler av litteraturen er dessuten utarbeidet i en tid da mediebildet så annerledes ut, med relativt oversiktlige bransjeforhold og langsommere endringsbevegelser (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 Boyle sin studie er at transformasjonsledelse bør brukes mer av redaktører for å bedre de produktene som leveres online. Forskning fra Sverige (Andersson & Wiik, 2013, 2014; Wiik & Andersson, 2016) viser at rollene er forandret i møtet mellom journalistikk og forretning, og at dialogen internt har blitt mer forretningsorientert. Et av nøkkelordene som kommer fram, er engasjement, som handler om hvordan man skaper engasjement blant leserne av produktene. Dette vil kreve en annen og mer transformasjonsorientert ledelse, noe som også støttes av andre studier (Davis Mersey, Malthouse & Calder, 2010; Küng, 2017; Peck & Edward, 2011).

Videre viser litteraturen at det har vært liten interesse for studier av ledelsesprosesser i 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). 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 fram i synspunkter på hva som hemmer eller fremmer vekst i 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. Begrepet transformasjonsledelse, der man både tar hensyn til visjoner og mål og oppfordrer medarbeidere til aktiv deltakelse i utviklingen av virksomheten, vil være en nyttig rettesnor for forskningen om de forhold som påvirker jobbenegasjementet for redaktørene (Bass & Riggio, 2006).

FORSKNINGSFOKUS OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

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). 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. I denne studien vil vi undersøke forbindelsen mellom ledelse (transformasjonsledelse), endringer (endringstrykk), krysspress (rollekonflikt) og i hvilken grad redaktørene trives med sine jobber (jobbtil-

fredshet). Hensikten er å belyse noen utvalgte områder knyttet til redaktørrollen i en omskiftelig situasjon, en mediehverdag preget av raske omstillinger på grunn av et massivt eksternt endringstrykk. 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, i mindre grad opplever et eksternt endringstrykk, har færre rollekonflikter og opplever mindre usikkerhet.

Det overordnede forskningsspørsmålet vårt er: Hvilke faktorer påvirker jobbengasjement for redaktører, positivt eller negativt, i en tid med sterke endringer?

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 dataene med den opprinnelige populasjonen, via deler av Nored sitt medlemsregister. Mens andelen menn og kvinner i populasjonen av norske redaktører er hhv. 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 ($\text{Chi}^2 = 1,79$, $p > 0,05$). Vi fant heller ikke noen forskjell i aldersfordeling mellom vårt forskningsutvalg og populasjonen av redaktører ($\text{Chi}^2 = 1,32$, $p > 0,05$). På grunn av anonymitet i undersøkelsen har vi ikke kunnet lenke enkeltresultatene til Noreds medlemsregister. Det betyr at vi ikke har noen sammenlikningsdata for utvalget ut over det som er nevnt ovenfor, det vil si for kjønn og alder. Med andre ord har vi ikke data for type av medium.

Utvalget

Utvalget består altså av 66 % menn og 34 % kvinner. Aldersvariabelen består av fem kategorier. Den største andelen av redaktørene i utvalget 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 delen av utvalget er ansatt i stab (3 %) eller i konsern (2 %). Tyngdepunktet av redaktørene har utdannelse 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 prak-

tiseres en eneleder-modell (67 %), de øvrige 33 % arbeider i en organisasjon der man har to topledere (toleder-modell).

Hvert av våre forskningstemaer er basert på velprøvde instrument og skalaer som er testet og funnet valide for forskning gjennom lang tid. Dette sikrer at skalaene er replikerbare ved senere undersøkelser. Videre er skalaene 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 hovedtrekkene ved skalaene, fremgår av følgende tabell (tabell 1):

Tabell 1: Skalaer brukt i undersøkelsen med tilhørende Cronbach's Alpha

Skala	Se i tabell	Kilde	Alpha	Antall ledd	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skala min-max
Endringstrykk	2	Volberda & Van Bruggen (1997)	0,83	7	25,66	4,80	1-5
Jobbengasjement	3	Bakker & Demerouti (2008)	0,91	9	53,52	7,98	1-7
Rolleklarhet	4	Rizzo (1970)	0,85	6	32,23	5,24	1-7
Rollekonflikt	5	Rizzo (1970)	0,84	8	28,38	3,50	1-7
Transformasjonsledelse	6	Carless (2000)	0,82	7	9,94	3,71	1-5

Samtlige av disse skalaene 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). I tabell 1 er også henvisningene til detaljtabellene som kommer nedenfor. Der viser vi de enkelte spørsmålsledd i undersøkelsen. Disse inngår i resultatpresentasjonen før vi mot slutten av artikkelen gjør sammenstillinger på aggregert nivå. I og med at vi benytter standardiserte skalaer fra en rekke ulike studier, vil det variere både med antall ledd i hver skala samt Likert-skalaer både fra 1 til 5 og 1 til 7. Dette ligger fast, og vi har ikke villet endre dette. Noen spørsmål i skalaene nedenfor vil kanskje også oppfattes som ledende. Grunnen til dette er at vi ville bruke de opprinnelige skalaene slik det er anvendt i annen forskning uten endringer av noe slag, for å underlette eventuell sammenlikning med annen ledelsesforskning senere.

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 1).

Stort eksternt endringstrykk

Tabell 2: Endringstrykk

Svar Skala (1= I liten grad, 5 = I stor grad)	Gjennomsnitt	Standardavvik
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

Vi hadde et utgangspunkt om at redaktørene ville oppleve endringstrykket som ganske 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 2 ligger på gjennomsnitt over 3,0. I praksis betyr dette fra middels og i retning av i stor grad.

For den videre analysen er elementene (*items*) i tabell 2 konsolidert til ett uttrykk. Dette er gjort ved å summere alle gjennomsnittene i tabell 2 og sette dette inn som en variabel for endringstrykk. Summen av alle elementene ovenfor er 25,66 – som er satt inn i tabell 1 ovenfor. Samme prosedyre er brukt for alle de øvrige variablene.

Jobbengasjement

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

Tabell 3: Jobbengasjement

Jobbengasjement (Skala: 1=I liten grad, 7= I stor grad) N=205	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

Vi ser av tabell 3 at på en skala fra 1 til 7 (1= i liten grad, 7= i stor grad) ligger jobbengasjementet meget høyt. 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 resultatene kommer av at en redaktør i stor grad identifiserer seg med sin jobb. Det å være redaktør innebærer blant annet å påvirke samfunnet, og består av meget varierte arbeidsoppgaver som i seg selv er motiverende.

Klarhet eller uklarhet i redaktørrollen

Her forventet vi 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 4: 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	Standardavvik
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 går dypere i materialet her, finner vi at det er signifikante forskjeller mellom overordnede og underordnede redaktører på enkelte av kriteriene. Her scoret de underordnede redaktørene signifikant *lavere* (t-test, $p < 0,05$). Således finner vi at resultatene bekrefter våre antagelser; at rolleklarhet har større betydning for underordnede redaktører og at det er viktig for overordnede redaktører å medvirke til utvikling av klarhet i utøvelse av lederrollen.

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 5: 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) N=205	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	

Her ser vi etter signifikante forskjeller mellom de ulike redaktørnivåene på enkelte elementer, og synspunktene her er svært homogene. Det er bare ett punkt som viser signifikant forskjell – å utføre unødvendige oppgaver – og der finner vi at det er de overordnede redaktørene som i større grad enn de underordnede kjenner 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. Som litteraturen viser (Andersson & Wiik, 2013, 2014), har rollene for ledere forandret seg med nye organisasjonsformer og konserndannelser. Det oppfattes nok at mediene som forretning har blitt vesentlig viktigere over tid. Selv om nivået her er lavt (på skala 1–7), peker det på en rollekonflikt som er forsterket gjennom de stadige rundene med omorganiseringer.

Ser vi på tabellene ovenfor, ser vi at scoren i gjennomsnitt er gjennomgående høyere på rolleklarhet enn på rollekonflikter. For rolleklarhet (tabell 4) er et summert gjennomsnitt av skalaelementene 5,37. For rollekonflikt (tabell 5) er gjennomsnittet 3,54.

Har redaktører et positivt syn på lederrollen?

Transformasjonsledelse er et relevant 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 stor grad 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 å skape inspirasjon til å arbeide mot et felles mål, utfordringer og problemløsning, og en kombinasjon av å være pådriver og støtte (Bass & Riggio, 2006).

Tabell 6: Transformasjonsledelse

Litt om ditt syn på ledelse (1=I liten grad, 5= I stor grad) N=204	Gjennomsnitt	Standard- avvik	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 teammed- lemmer	4,10	0,66	
Jeg oppmuntrer til å tenke på problemer på nye måter, og stiller spørsmålsteget 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 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 signifikant mer opptatt av å gi direkte oppmuntring og anerkjennelse til de ansatte (gjennomsnittlig score for henholdsvis menn og kvinner ble funnet å være 4,19 og 4,41, t-test: $p < 0,05$).

Er redaksjonsledelsen reaktiv eller proaktiv?

Vi redegjorde 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 for de endringer man ser framover. Vi hadde et separat spørsmål om dette i undersøkelsen, som er vist nedenfor i tabell 7. 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). Vi ba respondentene svare på hvor forberedt redaksjonen er på de endringer man ser framover. Dette vil da være i tråd med hver enkelt redaktørs fremtidsoppfatning, men samtidig være en del av den realitet de arbeider innenfor og mot.

Tabell 7: Forberedt på endringer

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

Ut fra denne enkle operasjonelle todelingen ser vi at 67 % av utvalget kan klassifiseres som reaktive, mens 33 % er proaktive. Proaktive er som sagt summen av de som har svart 4 eller 5 på skalaen, mens reaktive er summen av de som har svart 1, 2 eller 3.

Vi har så tatt denne variabelen og analysert den ut fra et transformasjonsorientert syn på ledelse hentet fra tabell 6.

Tabell 8: Transformasjonsledelse og reaktivitet/proaktivitet

Reaktiv eller proaktiv		N	Snitt	Standardavvik	Sig
Syn på ledelse	Reaktiv	134	27,82	3,28	
	Proaktiv	65	29,53	3,64	**

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

Vi ser at vi her har data for 199 respondenter. 134 klassifiserer seg som reaktive, mens 65 klassifiserer seg som proaktive. Gjennomsnittet fremkommer ved å summere svarene for alle elementene i tabell 7. Resultatet i denne analysen er som vi hadde forventet, nemlig at de redaktørene som scoret proaktivt, hadde et mer positivt syn på transformasjonsledelse enn de som scoret reaktivt.

Transformasjonsledelse og proaktivitet

Som en oppsummerende analyse så vi nærmere på hovedskalaene i tabell 1 i lys av variabelen om reaktivitet og proaktivitet. Dette for å se om endringstrykk, ledelse, rollekonflikt etc. er ulikt om organisasjonen er rubrisert som reaktiv eller proaktiv ifølge den todelingen vi definerte i tabell 7.

Tabell 9: utfordringer i lederrollen 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		**
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		

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

På disse fem skalaene finner vi at det er signifikante forskjeller på fire av dem. Endringstrykket oppleves høyere i reaktive redaksjoner, og det samme gjelder rollekonflikter. Proaktive redaksjoner scorer signifikant høyere på klarhet i lederrolle og syn på transformasjonsledelse. Dette bekrefter i stor grad begrepet transformasjonsledelse. Dette kan bety at redaksjoner som anses å være mer forberedt på forandringene, har et mer transformasjonsorientert lederklima totalt sett, selv om vi ikke finner signifikante forskjeller i selve jobbengasjementet, noe som igjen kan tolkes som om at jobben uansett er interessant i seg selv.

I tabell 10 nedenfor har vi tatt våre fem aggregerte variabler (fra tabell 1) og sett på disse i lys av ledelsesmodell, alder og kjønn.

Tabell 10: Lederparametre etter ledermodell, alder og kjønn. Gjennomsnittsverdier er oppgitt.

	Hvilken ledermodell praktiseres i virksomheten nå?		Alder		Kjønn	
	En eneledermodell	En toledersmodell	Til 50	51+	Mann	Kvinne
	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Endringstrykk	25,91	25,26	26,01	25,34	25,16	26,76*
Jobbengasjement	53,56	53,33	54,05	52,88	53,70	53,60
Klarhet i lederrollen	32,48	31,67	31,65	32,95	32,64	31,75
Syn på ledelse	28,40	28,29	28,39	28,37	28,15	28,88
Rollekonflikt	28,28	28,40	29,07	27,31	28,34	28,11

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

Ser vi på lederparametrene etter ledermodell, alder og kjønn, finner vi ingen signifikante forskjeller, med ett unntak: Kvinner oppfatter endringstrykket høyere enn menn. Dette kan forklares ved at en høyere andel kvinner sitter i underordnede redaktørposter og dermed nærmere den daglige utfordring med ulike press. Vi har også undersøkt om det er noe utslag i resultatene av antall ansettelsesår i bransjen, men har ikke funnet signifikante resultater her.

Vi har også valgt å oppsummere relevante sammenhenger mellom skalaene i en korrelasjonstabell, som vises nedenfor, men først gjentar vi gjennomsnitt og standardavvik for våre aggregerte variabler, også kalt indeksvariabler.

Tabell 11: Verdier for indeksvariabler

	Gj. Snitt	Std. Avvik	N
Endringstrykk	25,66	4,80	199
Jobbengasjement	53,51	7,97	202
Klarhet i lederrollen	32,23	5,24	202
Syn på ledelse	28,38	3,49	199
Rollekonflikt	28,27	9,97	195

Tabell 12: Pearson korrelasjon for skalaer, innbyrdes sammenhenger.

Pearson Korrelasjon					
	Endrings- trykk	Jobbengasje- ment	Klarhet i leder- rollen	Syn på ledelse	Rolle- konflikt
Endringstrykk	1	-,004	-,232**	-,081	,303**
Jobbengasjement		1	,377**	,358**	-,097
Klarhet i lederrollen			1	,251**	-,126
Syn på ledelse				1	-,121
Rollekonflikt					1

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå (tosidig test).

En nærmere analyse av sammenhengen mellom endringstrykk og jobbengasjement viser at det ikke er noen konkret sammenheng mellom disse faktorene ($r=-0,04$). Med andre ord påvirker ikke endringstrykket i seg selv jobbengasjementet. Samtidig ser vi at det er en positiv og signifikant sammenheng mellom endringstrykket og rollekonflikt ($r=,303$). Vi ser også at det er en negativ sammenheng mellom endringstrykket og klarhet i lederrollen ($r=-0,232$). Videre ser vi en signifikant sammenheng mellom score på et positivt ledelses-syn (transformasjonsledelse) og klarhet i rollen som leder ($r=0,251$), og jobbengasjement ($r=0,358$). Har man et positivt grunnsyn på transformasjonsledelse, som vil si en mer multifasettert og inkluderende ledelse under endringstrykk, så ser man også at det er en positiv sammenheng mot klarhet i rollen ($r=0,251$). Dette betyr at det er klarere for en transformasjonsleder hva som behøves i en endringssituasjon.

DISKUSJON

I dagens mediesituasjon må redaktørene håndtere en palett av ulike hendelser og endringer. Noen av disse er planlagte, vil reise kontrovers og ta lang tid å endre på, andre er mer brå kast som krever rask endring, slik som et akselerert fall i annonseomsetningen. Da er det mer fordelaktig for lederne å være forankret i et transformasjonsorientert ledelsesgrunnsyn, som kommer til uttrykk i at man må «selge inn» disse endringene overfor organisasjonen, og lytte til de reaksjoner man får.

Vi ser også at det finnes sammenhenger som viser at det kan gå surt i redaktørrollen. Det ser vi blant annet på sammenhengene mellom syn på ledelse og rollekonflikt. Gjennomføring av upopulære tiltak, manglende ressurser, uforenlige krav og krevende samarbeid er faktorer som kan slite på redaktøren, og som kan gjøre at redaktørrollen ikke lenger ansees å være like attraktiv. Hva så med fremtiden? Sett med situasjonsblikket i 2016 er det slik at det står utfordringer i kø som redaktørene må være en aktiv deltaker i. Vi ser at avisene har foretatt prisøkninger for å «melke ut» papiravismarkedet så lenge det går.¹ Dagbladet har signalisert at de vil legge ned papiravisen i løpet av de neste to årene.² Amedia

1. <http://journalisten.no/2017/01/dagens-naeringsliv-koster-59-kroner-lordag> (hentet. 10.1.2017)

2. <http://www.nettavisen.no/na24/dagbladet-apner-for-a-legge-ned-papiravisen/3423299246.html> (hentet 10.1.2017)

har nylig varslet at antall utgivelser pr. uke reduseres for to av deres titler.³ Papiravisens utfasing kommer til å være et viktig element i hver enkelt redaktørs hverdag i tiden som kommer. Samtidig med dette skal redaktørene vise forutseenhet og drive organisasjonen videre i digital retning.

Det er interessant at det ikke er funnet noen sammenheng mellom jobbengasjement og endringstrykk. Forklaringen på dette er sannsynligvis at dersom man er en engasjert redaktør, betyr redaksjonens indre liv mer enn trykket utenfra. Det synes nok mer abstrakt med de store og lange endringslinjene enn å arbeide i praksis med en redaksjon og publisistiske problemstillinger fra dag til dag. Det journalistiske engasjementet vil nok i noen grad kunne opptre som et «filter» for det eksterne trykket. Samtidig ser vi at eksternt trykk skaper rollekonflikter. Dette har sammenheng med det sitatet vi viste innledningsvis i denne artikkelen, nemlig at digitaliseringen har gitt mer kunnskap om leserne, men mindre ressurser til å levere godt nok. En kamp om ressurser og en tøffere prioritering av bruken av disse ressursene farger nok lederrollen.

Vi har også belyst sammenhengen mellom klarheten i lederrollen og rollekonflikten. Dersom man vet om rollens muligheter og begrensninger, og er trygg i denne, er det også mer toleranse for rollekonflikter. Sett i lyset av historien er det også interessant å trekke inn en redefinering av lederrollen som blant annet kommer frem i nyere forskning (Küng, 2017). Det å sette nye «merkelapper» på lederrollen som *strateg*, *kreativ helt*, *nerd* og *troverdighetsløs* bringer diskusjonen om redaktørenes jobb inn i litt nye dimensjoner og peker på de nye utfordringene med den digitale tilpasningen.

Tar man utgangspunkt i jobbtilfredsstillelsen som redaktør, er det de indre ledelsesmessige forholdene som har størst betydning. Det personlige synet på ledelse og klarhet i lederrollen er de viktigste faktorene for å få økt jobbengasjement blant redaktørene. Det vil ha som konsekvens at man arbeider for en klarhet gjennom mål og strategier, og at man legger et transformasjonsorientert ledelsessyn til grunn.

Redaktører er i en krevende omstillingssituasjon og utfallet av de prosesser som nå foregår er usikre på lang sikt. Det er sannsynlig at det vil bli grepet dypere i omstillinger med mer konsolidering av funksjoner og mer overordnet konsernstyring. Samtidig er fremtiden digital, noe som innebærer prosesser for 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. Men med et transformasjonsorientert ledelsessyn er det muligheter for at dette kan lykkes.

LITTERATURLISTE

- Achtenhagen, L. (2008). Understanding entrepreneurship in traditional media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 123–142. DOI: <https://doi.org/10.1080/16522354.2008.11073463>
- Andersson, U. & Wiik, J. (2013). Journalism meets management: Changing leadership in Swedish news organizations. *Journalism Practice*, 7(6), 705–719. DOI: <https://doi.org/10.1080/17512786.2013.790612>

3. <https://www.medier24.no/artikler/na-begynner-amedia-a-kutte-frekvens-halden-arbeiderblad-og-fremovergar-fra-seks-til-fire-aviser-i-uka/376267> (hentet 23.2.2017)

- Andersson, U. & Wiik, J. (2014). New demands on editorial leadership: Perceived changes in Swedish newspaper management. *Observatorio*, 8(2), 01–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15847/obsOBS822014732>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–223. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-2337\(1996\)22:3<161::aid-ab1>3.3.co;2-2](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-2337(1996)22:3<161::aid-ab1>3.3.co;2-2)
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- 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: <https://doi.org/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.
- Davis Mersey, R., Malthouse, E. C., & Calder, B. J. (2010). Engagement with online media. *Journal of Media Business Studies*, 7(2), 39–56. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2010.11073506>
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*: SAGE Publications Limited.
- Eide, M. (2000). *Den redigerende makt*. Oslo: Cappelen Damm.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 93–118. DOI: <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch3>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1080/16522354.2007.11073446>
- Hjeltnes, G. (2010). *Norsk presses historie, Bind 3 Imperiet vakler 1945-2010*. Norwegian Press History.
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-x)
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change, i Storsul, T. og Krumsvik, A. (red.) *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, Göteborg: Nordicom, 9–12.
- Küng, L. (2017). *Strategic Management in the Media*. London: Sage Publications.
- Mediebedriftene. (2015). Aviskatalogen.
- Medietilsynet. (2017). Medieeigarskap i Norske medium 2015. Hentet fra http://www.medietilsynet.no/mediebildet/eierskap/#anchor_3759

- Nordicom. (2016). Medienorge – fakta om norske medier. Hentet fra <http://www.medienorge.uib.no/publikasjoner/intern>
- 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*. London: Mc Graw-Hill Education (UK).
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010 2008?). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Redaktørforeningen (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. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Sjøvaag, H. (2016). Politikk, økonomi og teknologi: Journalistikkens endrede rammebetingelser. *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. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>
- 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 <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/norsk-mediebarometer-2015>
- Volberda, H. & Van Bruggen, G. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality. *ERIM Books and chapters*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/1765/6438>.
- Wiik, J. & Andersson, U. (2016). Managing the newsroom: Perceptions of influence and control among Swedish newspaper professionals. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 5(3), 465–484. DOI: https://doi.org/10.1386/ajms.5.3.465_1
- Wilberg, E. (1993). *Enleder eller toledermode (single or dual management model)*. Oslo: Rapport.
- Wilberg, E. (2010). *Ledelse i motbakke*. Oslo: Handelshøyskolen BI, rapport.
- Willis, W. J. (1988). *Surviving in the newspaper business: newspaper management in turbulent times*. New York: Praeger.
- Wu, C., Wang, Y. (2011), Understanding proactive leadership, in William H. Mobley, Ming Li, Ying Wang (red.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 6)*. London: Emerald Group Publishing Limited, pp.299–314.