

Elise Grong Ruud og Victoria Møller Schjøberg

## En kvalitativ studie på hyppige lederskifter

Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?

How do employees experience frequent leadership succession?

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Marius Andersson

Mai 2022



Elise Grong Ruud og Victoria Møller Schjølberg

## **En kvalitativ studie på hyppige lederskifter**

Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?

How do employees experience frequent leadership succession?

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Marius Andersson  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Masteroppgaven er vårt avsluttende arbeid på Masterstudiet Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. De to siste årene av studiet har vært spennende, utfordrende og vi har ikke minst, lært å kjenne oss selv bedre fra et forskningsperspektiv. Studiet har vært preget av Koronapandemien i stor grad og har dermed ført til alternative undervisningsopplegg. Det å levere master innen strategi, organisasjon og ledelse som spesialisering, symboliserer for oss en mestringsfølelse og selvdisciplin som ytterligere ble satt på prøve under pandemien.

Temaet lederskifte fanget vår oppmerksomhet gjennom mediebildet og vi fant at fokuset på de ansatte i et lederskifte skortet på i forskningen. Vårt bidrag er dermed et kvalitativt perspektiv på ansattes opplevelser, reaksjoner og effekter av hyppige lederskifter. Vi vil benytte anledningen til å rette en stor takk til våre respondenter som har gjort det mulig å undersøke vår problemstilling. Videre rettes en stor takk til vår veileder Marius Andersson som nyansatt ved NTNU Handelshøyskolen og første periode som veileder. Veileder har tatt seg god tid til oss, vært en tålmodig støttespiller og har hjulpet oss underveis med å holde “den røde tråden” gjennom prosessen. Til slutt vil vi takke våre nærmeste som har vært der gjennom både oppturer og nedturer underveis i prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2022



Elise Grong Ruud og Victoria Møller Schjølberg

# Sammendrag

Hyppige lederskifter er et utbredt fenomen som flere ganger har blitt omtalt i media, og relaterer seg til omfattende endringer for både organisasjonen og de ansatte. Vår masteroppgave er et kvalitativt forskningsbidrag knyttet til hyppigheten av endringshendelser, hvor vi undersøker følgende problemstilling: *“Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?”* Problemstillingen ble knyttet til våre to forskningsspørsmål hvor vi går nærmere inn på typiske reaksjoner og påvirkning på turnoverintensjon hos de ansatte med bakgrunn i de hyppige lederskiftene.

I vår undersøkelse benytter vi Oreg et al. (2018) reaksjonsmodell, BOHICA, samt turnoverintensjon som en teoretisk forankring. Den teoretiske forankringen danner et grunnlag for vår analyse som dreier seg om våre innsamlede data. For å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi foretatt semistrukturerte intervju innad 4 ulike case med totalt 15 respondenter, deriblant fire ledere og 11 ansatte. Hovedfokuset vårt er ansattes perspektiv, men de fire topplederne vil derimot bidra til kontekstualisering av casene. De ansatte innehar ulike stillinger innad i organisasjonene.

Våre funn fra analysen viser at hyppige lederskifter medfører en del endringer for de ansatte, særlig relatert til arbeidshverdag, relasjon, fokusområde og oppfølging. Disse momentene påvirker hvilke reaksjoner de ansatte uttrykker. Tendensen viser at endringslikegyldighet er en særlig utbredt reaksjon blant de ansatte. Videre ser vi at de hyppige lederskiftene fører til høy turnoverintensjon blant de ansatte. Våre funn antyder at reaksjonene er noe dynamiske og at endringslikegyldighet virker å ha en smitteeffekt innad i organisasjonene, noe som strider med det originale vinklingen rundt endringstretthet som reaksjon.

# Abstract

Frequent leadership succession is a widespread phenomenon which has, in many occasions, caught attention by the media. Leadership succession can relate to extensive changes within the organization, especially for the employees. Our master's thesis is a qualitative research contribution related to the frequency of change events. The purpose of this study is to investigate the following: *"How do employees experience frequent leadership succession?"*. The thesis question was linked to our two research questions, where we further investigate the typical reactions and turnover intention, based on the frequent leadership succession.

Our study is based on Oreg et al. (2018) response model, BOHICA, and turnover intention as theoretical grounding. The theoretical grounding is the basis for our analysis, which explores our collected data. In order to answer our thesis and research questions, we conducted semi-structured interviews within 4 different cases with a total of 15 respondents, including four top managers and 11 employees. Our main focus is based on the employee perspectives, however, the four top managers will contribute to the context of the cases. The employees had various positions within the organizations.

Our findings suggest that frequent leadership succession entails numbers of changes concerning the employees, especially related to everyday work, relations, focus orientation, and follow-up. These factors affect the employees' different responses. Change disengagement was a particularly widespread response among the employees. Furthermore, our findings suggest that frequent leadership succession entails high turnover intention. However, these responses are somewhat dynamic, and change disengagement seems to be a contagious response within the organizations, which contradicts the original perspective concerning change fatigue as a response.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>IV</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	2
1.2 Posisjonering for oppgaven.....	2
1.3 Casebeskrivelse.....	4
1.4 Problemstilling.....	4
1.5 Begrepsavklaring.....	5
1.6 Oppgavens oppbygging.....	6
<b>2. Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1 Innledning.....	7
2.2 Tidligere forskning på rektorskifter.....	7
2.3 Endringer i organisasjoner.....	8
2.4 Reaksjoner på endring.....	9
2.4.1 Endringsaksept.....	11
2.4.2 Endringslikegyldighet.....	12
2.4.3 Endringsmotstand.....	13
2.4.4 Endringsproaktivitet.....	14
2.4.5 Videreutvikling av reaksjonsmodellen.....	14
2.5 BOHICA.....	16
2.6 Turnoverintensjon.....	17
2.7 Oppsummering av teori.....	20
<b>3. Metode</b> .....	<b>21</b>
3.1 Innledning.....	21
3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	21
3.3 Valg av metode.....	22
3.4 Forskningsdesign.....	22
3.5 Utvalg.....	23
3.5.1 Valg av analyseenheter.....	23
3.5.2 Valg av respondenter.....	25
3.6 Datainnsamlingsmetode.....	26
3.6.1 Semistrukturerte intervju.....	27



3.6.2 Intervjuguide.....	28
3.6.3 Intervjuprosessen.....	29
3.7 Analyse av data.....	31
3.8 Forskningens kvaliteten.....	33
3.8.1 Validitet.....	33
3.8.2 Reliabilitet.....	34
3.8.3 Overførbarhet.....	35
3.9 Etske vurderinger.....	36
3.10 Oppsummering av metode.....	37
<b>4. Empiri.....</b>	<b>38</b>
4.1 Innledning.....	38
4.2 Arbeidshverdag.....	38
4.2.1 Hyppige rektorskifter.....	38
4.2.2 Organisatorisk forhold og autonomi.....	42
4.2.4 Balansen mellom arbeid og fritid.....	43
4.3 Overgangen.....	44
4.3.1 Overgangsfasen til ny leder.....	44
4.3.2 Fordeler ved rektorskifte.....	46
4.4 Oppfølging.....	47
4.5 Subkulturer.....	48
4.6 Jobbtilfredshet.....	50
4.6.1 Trivsel på arbeidsplassen.....	50
4.7 Turnoverintensjon.....	52
4.8 Oppsummering empiri.....	54
<b>5. Analyse og diskusjon.....</b>	<b>56</b>
5.1 Arbeidshverdag.....	56
5.1.1 Arbeidsoppgaver.....	56
5.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø.....	59
5.2 Relasjon.....	61
5.2.1 Personlig relasjon med rektor.....	61
5.2.2 Relasjon mellom ansatte.....	64
5.3 Fokusområde.....	65
5.3.1 Oppgaveorientert.....	65
5.3.2 Relasjonsorientert.....	67
5.4 Oppfølging.....	69
5.4.1 Metode.....	69
5.4.2 Mengde.....	71
5.5 Jobbtilfredshet.....	75
5.5.1 Ansattes holdninger og forventninger.....	75
5.5.2 Opplevelse av arbeidsbelastning.....	78
5.5.3 Opplevelse av autonomi.....	79
5.5.4 Rektors fokusområde.....	79
5.5.5 Ansattes utviklingsmuligheter.....	80

5.5.6 Turnoverintensjon.....	80
5.7 Oppsummering analyse.....	82
<b>6. Konklusjon .....</b>	<b>84</b>
<b>7. Studiens implikasjoner og videre forskning .....</b>	<b>90</b>
7.1 Praktiske implikasjoner .....	90
7.2 Teoretiske implikasjoner.....	90
7.3 Videre forskning.....	92
<b>Referanser .....</b>	<b>94</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>100</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide nåværende rektor .....	100
Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte.....	102
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til respondentene.....	104
Vedlegg 4: Kodeprosess - utdrag.....	108
Vedlegg 5: NSD godkjenning.....	111

## Figurliste

Figur 1: Ulike reaksjoner på endring (Oreg et al., 2018, s. 69) .....	11
Figur 2: Variabler som påvirker reaksjoner på endring (Oreg et al., 2018, s. 79) .....	15
Figur 3: Illustrasjon av utvalget vårt .....	25
Figur 4: Illustrasjon av analysearbeidet .....	33
Figur 5: Illustrasjon av diskusjonen av sammenhengen mellom lederens fokusområde og ansattes tilfredshet knyttet til oppfølging .....	73
Figur 6: Typiske reaksjoner ved hyppige lederskifter basert på Oreg et al. (2018) .....	74
Figur 7: De hyppige lederskiftenes påvirkning på ansattes turnoverintensjon .....	82

# 1. Innledning

Skoleledere stilles overfor store krav, blant annet fra staten og skoleeiere (Bjørnset & Kindt, 2019). Oppgavene som blir delegert til skolelederne er preget av flere økonomiske og administrative oppgaver enn tidligere, samtidig som de har hovedansvaret for skoleutviklingen. Krysspresset mellom de kortsiktige administrative arbeidsoppgavene og den langsiktige pedagogiske utviklingen kan ses som en årsak til høy turnover blant skolelederne (Bjørnset & Kindt, 2019).

Den høye turnoveren blant skoleledere som utpreger seg i Trondheim kommune, har flere ganger blitt omtalt i media (Bråten, 2020). Det har det ført til en større oppmerksomhet i mediene hvor kommunalsjef Eva Elisabeth Belboe presiserer at tallene for rektorbytter i Trondheim kommune viser høy turnover og at det kan se relativt heftig ut (Bergersen, 2020). Ifølge Bråten (2020) har Trondheim kommune blant annet en skole som har opplevd så mange som 8 nye skoleledere de siste 8 årene, som kommer frem i mediaoversikten "*Hyppige rektorskifter, vold og økonomisk smell*". Samtidig er hyppige rektorskifter også et kjent fenomen i andre kommuner, eksempelvis i Oslo-skolen hvor hyppige rektorskifter setter sitt preg (Aftenposten, 2011). Dermed ses hyppige rektorskifter som en problematikk som gjenspeiler seg i flere kommuner.

Tidligere forskning på effekter av rektorskifter knytter seg særlig til elevprestasjoner og organisasjonenes utvikling (Snodgrass, 2018), derimot ser de ansatte som står midt i endringsprosessen, og deres emosjoner, ut til å bli glemt (Manzoor et al., 2018). Jacobsen (2018) påpeker at organisasjoner kontinuerlig må tilpasse seg endringer, og at rektorskifter oppleves å være en betydelig endring for de ansatte, som er en vesentlig del av organisasjonen. En essensiell del av leders oppgaver er å lede de ansatte gjennom endringer (Erichsen et al., 2018). I lederskifter må ansatte forholde seg til endringen uten å ha en leder som er tydelig til stede underveis i endringsprosessen, samtidig som de må stadig tilpasse seg nye ledere i organisasjonen. Når endringen i seg selv er lederskifte, vil det være interessant å rette fokuset mot de ansattes opplevelser og hvilke effekter hyppigheten av lederskiftene medfører.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for vår oppgave gjenspeiler seg i at vi ønsket å undersøke et dagsaktuelt og spennende tema. Fenomenet “lederskifte” ble fanget opp gjennom dagsaktuelle tema på ledernytt sin nettside (<https://www.ledernytt.no>), hvor hyppige lederskifter ble beskrevet som et økende fenomen i dagens samfunn. Vår oppmerksomhet ble fanget av lederskifte som et aktuelt tema, da vi har lest mye litteratur vedrørende ledelse gjennom studiet, men ikke spesifikt om lederskifte som en endringshendelse i seg selv.

Vi undersøkte mediebildet i Trondheim kommune for å kartlegge tilgang til respondenter, og fant dette som et svært dagsaktuelt fenomen innen skolesektoren. Det så ut til å foreligge et stort datagrunnlag for vårt tema i Trondheim kommune, så oppgaven vår ble nærmere spisset fra lederskifte til rektorskifte. I litteraturen er det et tydelig begrenset fokus på hvordan de ansatte opplever fenomenet lederskifte, så vi ønsker dermed å bidra med en ny vinkling fra de ansattes perspektiv. I forbindelse med medieoppslagene, tyder det på at de hyppige rektorskiftene ikke bidrar med noe positivt for de ansatte i organisasjonene (Bråten, 2020). Dermed er det essensielt å undersøke ansattes opplevelser av prosessen. I tillegg fant vi det betydningsfullt å undersøke nærmere hvordan hyppigheten av rektorskiftene påvirker ansattes ønske om å bli værende på arbeidsplassen.

Med begrensede ressurser, slik som økonomi og tid, er det naturlig at det oppstår endringer i organisasjonen når det skiftes leder. Det kan være høye forventninger til de nye lederne samtidig som at det oppstår en intern usikkerhet blant de ansatte i organisasjonen (Manzoor et al., 2018). I tillegg stilles organisasjoner i dag overfor stadig høyere krav (Jacobsen, 2018). Dermed vil det være interessant og aktuelt å undersøke ansattes reaksjoner knyttet til de nye endringene (Oreg et al., 2018) og hvilken påvirkning hyppigheten har på ansattes turnoverintensjon (Sousa-Poza & Henneberger, 2004).

## 1.2 Posisjonering for oppgaven

Turnover blant rektorer får en økende oppmerksomhet i forskningslitteraturen (Mascall & Leithwood, 2010). Fokuset på “Principal turnover” litteratur har vært dreid mot elevprestasjoner og hvordan elevene påvirkes av rektorskifter (Snodgrass, 2018). Litteraturen ser altså ut til å fokusere mindre på de ansatte i prosessen, samtidig som det er gjort lite

forskning på de ansatte i hyppige endringsprosesser (Manzoor, 2018). Vi ønsker dermed å rette fokuset mot hvordan de ansatte i organisasjonen opplever hyppige rektorskifter, mer spesifikt hvordan de ansatte typisk reagerer på hyppige rektorskifter og hvilken tendens som utmerker seg av disse hyppige skiftene. I tillegg vil det foreligge informasjonsverdi i hvordan hyppige lederskifter vil påvirke ansattes turnoverintensjon da høy turnover blant rektorene fører til at de ansatte stadig blir utsatt for nye endringshendelser, vedrørende hyppige utskifting av rektorer.

Vår studie vil omhandle endringsprosesser innenfor endringslitteraturen. Et klart skille i endringslitteraturen viser til planlagt og ikke-planlagt endring (Jacobsen, 2018) og vår studie vil plassere seg i dette skillet. Jacobsen (2018) hevder at det ikke eksisterer noen fasit for hvordan en endringsprosess skal foregå for å sikre en vellykkethet, men at det er flere anerkjente forskere som kommer med ulike synspunkter, deriblant Kotters (2012) åtte faser for organisasjonsendring. Endringer skaper ulike reaksjoner blant ansatte (Kotter, 2012) og vårt fokus vil være rettet mot hvordan ansatte reagere på endringer med bakgrunn i Oreg et al's. (2018) sammensatte konseptuelle reaksjonsmodell. Vår oppgave vedrørende hyppigheten av lederskiftene ønsker i tillegg å bidra innen hyppighet av endringer. Skolelederne kan betraktes som topledere og er essensielle i endringsprosessene skolene måtte gjennomgå.

Vår studie ønsker å bidra med en kvalitativ empirisk undersøkelse som skal kartlegge en dypere forståelse i hva de ansatte opplever under hyppige lederskifter. Mer spesifikt vil vi undersøke typiske reaksjoner hos de ansatte og hvordan de hyppige rektorskiftene ses i sammenheng med ønske om å forlate organisasjonen. Burkhauser et al. (2012) fant at ansatte opplever at rektorskifte fører til ustabilitet i organisasjonen og de ansatte bekymrer seg mye i prosessen. Bekymringene munner ofte ut i at nye rektorer innfører mange endringer på en og samme gang. I det lange løp kan det føre til at de ansatte utvikler endringstretthet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) eller kynisme (Mascall & Leithwood, 2010), noe vi ønsker å undersøke nærmere i vår undersøkelse.

Skolelederne og de ansatte som er intervjuet i studien vil bringe frem spennende nyanser og er relevante fordi de er involvert i, og står overfor store og hyppige endringsprosesser i organisasjonen. Det er viktig å presisere at gjennom hele oppgaven har det vært viktig for oss å ha et åpent sinn, hvor vi ikke tar for gitt at et rektorskifte utelukkende fører til negative konsekvenser for de ansatte.

### 1.3 Casebeskrivelse

Den norske skolesektoren er gjenstand for stadige endringer og kan sies å være en kompleks organisasjon med flere ulike fokusområder (Bjørnset & Kindt, 2019). De ulike fokusområdene har i de siste årene vist seg gjennom hvordan oppgaver og ansvar har blitt desentralisert, i tillegg til at de enkelte skolene ansvarliggjøres for læringsresultatene hos sine elever (Aas & Paulsen, 2017). Rektorstillingen kan sies å være svært utsatt for krysspress gjennom både ansvaret for elevene og deres beste (Opplæringsloven, 1998, §§ 1-1 - 1-6), samt det økende fokuset på de økonomiske og administrative oppgavene rektor innehar (Bjørnset & Kindt, 2019).

Det er tydelig hvordan skolelederne, som del av ledergruppen på skolen, innehar en relativt utsatt posisjon som kan være en av årsakene til at det er vanskelig å holde på rektorene over en lengre periode (Bjørnset & Kindt, 2019). Vår studie omfatter både skolelederne og ansatte i organisasjoner som er preget av hyppige lederskifter. De ansatte er vårt primære fokus, men for å få en bredere innsikt i situasjonen, benytter vi oss også av skoleledere som respondenter for kontekstualisering.

Studien omfatter fire caser som har opplevd hyppige lederskifter, mer spesifikt har vi valgt ut fire ulike skoler som befinner seg i Trondheim kommune. Utvalget er bygget på personer som har opplevd hyppige lederskifter og er rike på informasjon (Johannessen et al., 2021). Disse skolene har vært preget av hyppige rektorskifter de siste årene og kan sies å være ekstreme caser. Ved å benytte ekstreme case, får man ofte mer informasjon fra respondentene (Flyvbjerg, 2010) ved at de har opplevd hyppige lederskifter over en lengre periode og kan ha gjort seg opp en tydelig mening rundt fenomenet. I vår undersøkelse har vi intervjuet 4 rektorer og 11 ansatte. Utvalget vil ytterligere bli omtalt i delkapittel 3.5.

### 1.4 Problemstilling

Med bakgrunn i vår interesse, og et manglende forskningsfelt på ansattes perspektiv av hyppige lederskifter, fant vi det interessant å undersøke ansatte som er berørt av hyppige lederskifter. Fokuset vårt førte til at vi valgte følgende problemstilling: *“Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?”*

For å kunne belyse problemstillingen, vil vår undersøkelse ta for seg to ulike forskningsspørsmål valgt på bakgrunn av oppgavens tema:

1. *Hva er typiske reaksjoner hos ansatte som er berørt av hyppige lederskifter?*
2. *Hvilken påvirkning har de hyppige lederskiftene på ansattes turnoverintensjon?*

## 1.5 Begrepsavklaring

Det er imidlertid viktig å avklare hva vi legger i begrepene *turnover*, *hyppige rektorskifter*, *turnoverintensjon* og *ansatte* for å danne en felles forståelse for oppgavens grunnlag. I tillegg vil vi presisere at rektor er skoleleder og en del av lederteamet i de undersøkte organisasjonene.

Begrepet *turnover* kan defineres på mange forskjellige måter og derfor er det vanskelig å sammenligne på tvers av ulike studier (Snodgrass, 2018). Begrepet er nødvendig å forstå i forbindelse med rektors avgang, da det er grunnlaget for vår studie. Noen hevder at turnover handler om når noen bytter stilling, andre når noen bytter organisasjon, og noen inkluderer også pensjon som en turnover (Snodgrass, 2018). Ofte blir turnover assosiert med ekstrakostnader og blir generelt sett på som noe negativt (Johnston & Futrell, 1989). Vi har valgt å definere rektors turnover som ethvert tilfelle der en rektor går ut av en skole og en annen rektor overtar stillingen på den skolen (Snodgrass, 2018).

Definisjonen på turnover fanger imidlertid ingen informasjon om turnoverens omfang. I omfangets kontekst fokuserer vi på *hyppige rektorskifter*, som vi velger å definere på bakgrunn av hvor lenge rektorene bør være i stillingen sin før de bytter for å kunne få til endringer i organisasjonen, altså 5-7 år (Snodgrass, 2018). Med hyppige rektorskifter mener vi altså rektorer som har forlatt skolen før det er gått 5-7 år, og at dette har skjedd gjentatte ganger de siste 10 årene.

Det finnes imidlertid flere definisjoner på begrepet *turnoverintensjon*. Det kan skilles mellom frivillig og ufrivillig turnoverintensjon, og i vår oppgave vil vi rette fokuset mot frivillig turnoverintensjon hvor ansatte selv ønsker å avslutte arbeidsforholdet sitt. Definisjonen vi benytter er følgende: “*når en arbeidstaker har planer om å slutte i sin nåværende jobb innenfor en viss tidsperiode*” (Sousa-Poza & Henneberger, 2004, s.113, vår oversettelse).

Begrepet *ansatte* for vår studie omfatter de ansatte på grunnskolen, da våre caser er grunnskoler, som er underordnet rektor. De ansatte vi har intervjuet har titlene tillitsvalgte, verneombud, lærer, avdelingsledere, karriererådgiver og sekretær.

## 1.6 Oppgavens oppbygging

Etter denne innledningen vil oppgaven videre gå over til kapittel 2 som skal presentere det teoretiske rammeverket vi vil benytte i studien. Videre beskriver kapittel 3 ulike metodiske valg og virkninger av vår metodiske fremgang. Deretter vil vi presentere empiri i kapittel 4 og diskutere analysen av datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 5. Analysen fører oss frem mot konklusjonen som presenteres i kapittel 6. Avslutningsvis følger praktiske og teoretisk implikasjoner samt forslag til videre forskning i kapittel 7 med bakgrunn i våre funn.



## 2. Teori

### 2.1 Innledning

Med teorikapitlet ønsker vi å presentere vårt teoretiske rammeverk for masteroppgaven. De ulike teoretiske perspektivene som blir presentert vil være basert på vår valgte problemstilling med tilhørende to forskningsspørsmål som er presisert i delkapittel 1.4. Med bakgrunn i problemstilling og forskningsspørsmål vil teoriens hovedtyngde være på de ansattes reaksjoner og turnoverintensjon. Vår oppgave ønsker å gi et bidrag til endringslitteraturen, mer spesifikt knyttet til endringshyppighet som et fenomen, noe som er med på å danne grunnlaget for vårt teoretiske rammeverk.

Endringsprosesser som teoretisk rammeverk knytter seg til forskningsspørsmål 1 hvor vi ønsker å belyse hvilke typiske reaksjoner de ansatte opplever under hyppige lederskifter. Mer spesifikt vil det teoretiske grunnlaget omhandle den konseptuelle reaksjonsmodellen presentert av Oreg et al. (2018) og BOHICA teori (Stensaker et al., 2002). I forskningsspørsmål 2, vil turnoverintensjon bli trukket frem for å danne et grunnlag for å svare på hvilken påvirkning de hyppige lederskiftene har på de ansatte. Kapitlet deles inn i ulike delkapitler hvor vi i første omgang vil presentere tidligere forskning for kontekstualisering. Delkapittel 2.3 - 2.5 knyttes til forskningsspørsmål 1, og delkapittel 2.6 vil hovedsakelig være tilknyttet forskningsspørsmål 2. I siste delkapittel vil vi oppsummere vårt teoretiske rammeverk for å skape en oversikt.

### 2.2 Tidligere forskning på rektorskifter

De hyppige rektorskiftene får økende grad av oppmerksomhet i forskningslitteraturen (Mascall & Leithwood, 2010). Offentlige skoler står ovenfor flere utfordringer og særlig blir hyppige rektorskifter fremmet som svært utfordrende (Snodgrass, 2018). Snodgrass (2018) fremstiller hyppige rektorskifter som bekymringsfullt siden rektorene utgjør en stor rolle for skoleforbedring og i forbindelse med endringsprosesser i skoleverket. Videre presenteres det ulike fokusområder som tidligere forskning har tatt for seg innenfor temaet rektorskifte, som viser til et stort fokus på hyppige rektorskifter og dens påvirkning på elevenes prestasjoner og skolene på et mer generelt nivå. Forskning indikerer at det å drive forbedringsarbeid for rektorer kan ta 5-7 år (Snodgrass, 2018).

Skoler som opplever eksepsjonelt raske rektorskifter rapporterer ofte om at de lider av mangel på felles formål, kynisme blant ansatte og manglende evne til å opprettholde et fokus på skoleforbedring lenge nok til å faktisk oppnå noen meningsfulle endringer (Fink & Brayman, 2006). Studier på hyppige rektorbytter i USA relaterer seg også til høyere turnover blant lærere (Snodgrass, 2018). Forskning viser at rektorer som utøver omsorg i sitt lederskap bidrar positivt til lærernes velvære, derimot kan mangel på omsorg i sitt lederskap redusere lærernes opplevelse av arbeidskvalitet og trivsel (Van der Vyver et al., 2020). De hyppige rektorskiftene gjør det også vanskelig å implementere retningslinjer og prosedyrer for rektorenes forbedringsarbeid i skolene (Snodgrass, 2018).

Tidligere forskning på rektor turnover er som nevnt ofte knyttet til forskning på skoler i USA. Ofte blir forbindelsen mellom rektors turnover og høy- og lavprestasjonsskoler fremhevet, hvor det kommer frem at for lavprestasjonsskoler kan nyte godt av høy turnover blant rektorene for å kunne heve skolen opp til høyere prestasjoner (Grissom & Bartanen, 2019). Det norske skolesystemet kan sies å være sammensatt på andre måter enn det amerikanske skolesystemet, noe som taler for ytterligere forskning på hvilke effekter den høye turnoveren faktisk fører til i norsk kontekst.

## 2.3 Endringer i organisasjoner

Det at organisasjoner går gjennom endringer har lenge vært et fokus blant flere forskere. Jacobsen (2018) viser til at endringer er en normaltilstand som foregår i alle bransjer og organisasjoner. Jacobsens (2018) fokus vektlegger forutsigbarheten man finner i organisasjoner, og hevder at endringer som organisasjonene må forholde seg til bryter med denne forutsigbarheten. Lines (2005, s. 2, vår oversettelse) definerer organisasjonsendring som *"en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser eller produktmarkedsdomene ment til å forbedre oppnåelsen av ett eller flere organisasjonsmål"*. Definisjonen vektlegger planlagte endringer, noe som også er hovedfokuset i det akademiske miljøet innenfor endringslitteraturen (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) presiserer at i en planlagt endring så vil de indre kreftene innad i organisasjonen bevisst dra i gang endringer. En planlagt endring vil ofte være et initiativ fra toppledelsen, men det kan også fremkomme av andre aktører innad i organisasjonen. Det motsatte av en planlagt endring vil være en fremvoksende endring, hvor kontinuitet og

uforutsigbarhet er to nøkkelord (Jacobsen, 2018). En endring kan i tillegg til skillet mellom en planlagt vs. fremvoksende endring også deles i radikale og inkrementelle endringer. Når radikale endringer omtales, innebærer det relativt store endringer hvor hyppigheten er ganske lav, men når inkrementelle endringer omtales, innebærer det små endringer med høy hyppighet (Jacobsen, 2018). Endringslitteraturen omtaler ofte “endringsmottakere”, som vedrører de personene innad i organisasjonen som utsettes for endringer (Yukl, 2020).

Et lederskifte kan defineres som «*en planlagt eller ikke-planlagt endring av den formelle lederen av en gruppe eller organisasjon*» (Manzoor et al., 2018, s. 2, vår oversettelse). Et lederskifte i seg selv tenderer til å føre til endringer for organisasjonen (Giambatista et al., 2005) som innebærer en stor endring for organisasjonens ansatte (Manzoor et al., 2018). Manzoor et al. (2018) hevder at det eksisterer lite forskningslitteratur knyttet til de ansattes emosjoner i forbindelse med lederskifter.

## 2.4 Reaksjoner på endring

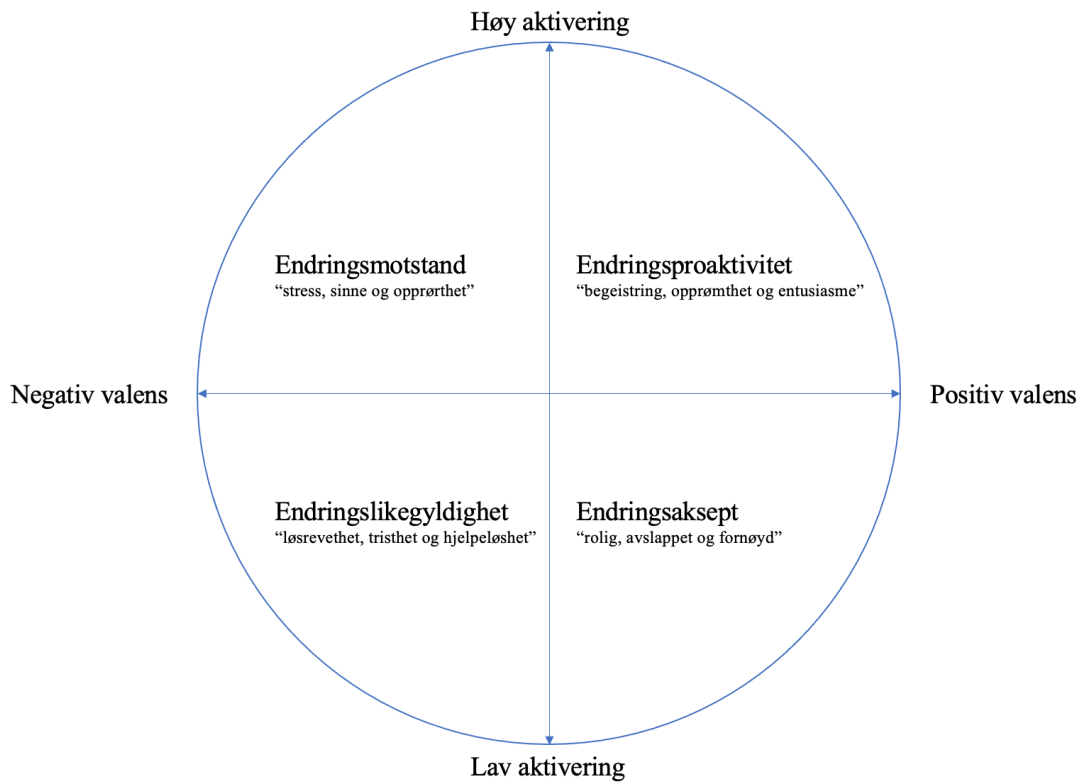
Det at endringer trigger reaksjoner er velkjent, men det eksisterer ulike oppfatninger av hvilke betydninger slike reaksjoner skaper. En dimensjon som er mindre undersøkt når det gjelder reaksjoner på endringer, er hyppighet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). I tillegg finnes det begrenset forskning på hvordan reaksjoner på endring utvikler seg over tid og hvilken rolle endringserfaring spiller inn på reaksjoner (Stensaker & Meyer, 2011). Yukl (2020) viser til at ikke alle forskerne er enige i hvor hyppig endringer bør innføres i organisasjoner og hvilke konsekvenser det medfører.

Smollan et al. (2010) viser til at ansattes følelser knyttet til endringer kan deles inn i positive eller negative følelser, noe som igjen har en sterk påvirkningskraft på hvordan implementeringen av de organisatoriske endringene skjer. Endringsmottakernes følelser kan forstyrre implementeringsprosessen av en endring, noe som dermed taler for at ansattes følelser er viktige å kjenne til (Oreg et al., 2018). Tidligere fokus innen endringsteori har vært rettet mot endringsagentene og deres rolle i en endringsprosess. I nyere tid har fokuset dreid seg over til endringsmottakerne og deres erfaringer rundt endringer (Oreg et al., 2018). Det foreligger en enighet blant forskerne om at for å lykkes med endringsprosesser, så avhenger det av endringsmottakernes reaksjoner (Lines, 2005). Dermed er det viktig å utvikle en mer nyansert

forståelse av endringsmottakernes reaksjoner for å kunne se på endringsprosessenes vellykkethet og dens påvirkning på organisasjonen.

Oreg et al. (2018) presenterer en flerdimensjonal konseptuell modell for endringsmottakernes reaksjoner på endringshendelser (change event), hvor valens og aktivering spiller en sentral rolle, altså en todimensjonal modell. I lang tid har endringsmottakernes reaksjoner på endringshendelser vært sett på som kun passive, mens Oreg et al. (2018) presenterer et aktivt syn på de ulike reaksjonene som utfordrer det originale synet på de passive reaksjonene. Modellen deles inn i fire ulike reaksjoner som ansatte kan befinne seg innenfor når en det oppstår en endringshendelse. De ulike områdene varierer langs valens- og aktiveringsdimensjonen. Valensdimensjonen sikter til variasjoner fra ytterpunktene ubehagelig til behagelig, eller omtalt som negativ og positiv affekt. Ubehagelighet på den ene siden assosieres med blant annet sinne, angst eller tristhet, mens i det motsatte enden av skalaen oppleves glede, oppstemthet og lykke. Aktiveringsdimensjonen omhandler hvilket “energinivå” som opptrer i samsvar med valens og varierer langs høy aktivering og lav aktivering (deaktivering). Aktiveringsdimensjonen er den dimensjonen som er unik for Oreg et al. (2018) reaksjonsmodell hvor de aktive reaksjonene fremkommer. Reaksjoner de ansatte opplever knyttet til endringer blir en funksjon av valens og aktivering (Oreg et al., 2018).

Vi benytter modellen Oreg et al. (2018) presenterer for å sette oss inn i reaksjoner på endring nettopp på bakgrunn av at modellen benytter to dimensjoner til forskjell fra de fleste andre fortolkninger av reaksjoner på endring (Oreg et al., 2018). Tidligere forskning er sterkt preget av å utelukkende se på valensdimensjonen i forhold til reaksjoner, altså om endringsmottakerne stiller seg positive eller negative til endringene som foregår, slik som Smollan et al. (2010) viser til. Oreg et al. (2018) legger til aktiveringsdimensjonen som en essensiell del av en reaksjon på endring. Reaksjonsmodellen Oreg et al. (2018) presenterer kan sies å være helt i startfasen for videreutvikling av de typiske endimensjonale reaksjonsmodellene fra tidligere av, slik som Smollan et al. (2010) presenterer. Dette medfører et rom for empirisk undersøkelse av de ulike reaksjonene som Oreg et al. (2018) forsøker å avdekke med sin konseptuelle modell.



Figur 1: Ulike reaksjoner på endring (Oreg et al., 2018, s. 69)

De fire ulike reaksjonene som Oreg et al. (2018) beskriver, varierer langs valens- og aktiveringsdimensjonen, og er aksept, likegyldighet, motstand og proaktivitet (vist i figur 1). De ulike reaksjonene er basert på Barrett & Russell (1998), som innen psykologifeltet har utviklet en teori for affeksjoner og kommet frem til ulike emosjoner, som også er basert på en valens- og aktiviseringsdimensjon.

#### 2.4.1 Endringsaksept

Innenfor valensdimensjonen plasserer Oreg et al. (2018) endringsaksept som reaksjon på den positive siden, samtidig som den plasseres i det nedre sjiktet på aktiveringsdimensjonen. Barrett & Russell (1998) fremhever følelsene “rolig, avslappet og fornøyd” som fremtredende når endringsmottakerne befinner seg innen denne dimensjonen. Ofte blir endringsaksept fremhevet som noe svært positivt, hvor både endringsmottakeren og organisasjonen kan dra nytte av reaksjonen blant endringsmottakerne (Jóhannsdóttir et al., 2015). Endringens vellykkethet avhenger i stor grad av “(...) bevissthet, holdning, samarbeid og støtte fra ansatte” (Jóhannsdóttir et al., 2015, s. 3). Når det siktes til “vellykkethet” i endringslitteraturen så er det underforstått at endringen aksepteres av endringsmottakerne. Åpenhet og forpliktelse til endringen er en del av endringsaksepten (Oreg et al., 2018).

Ettersom endringsaksept refereres til som noe positivt i endringsprosesser, så henger det tett sammen med de positive innslagene reaksjonen gir hos både endringsmottaker og organisasjon, noe som også ses gjennom Barrett & Russell (1998) følelser som trekkes frem. Ifølge Smollan et al. (2010) vil endringsmottakeren føle seg både bedre og fornøyd og på en enklere måte greie å omstille seg endringene ved å ha en positiv holdning til endringen. For organisasjonen så vil dette igjen føre til høyere etterlevelse av endringen slik at implementeringen skjer raskere sammenlignet med de andre typene reaksjoner presentert av Oreg et al. (2018). Likevel trekker Oreg et al. (2018) også frem noen negative aspekter ved denne reaksjonen i forbindelse med endringer. Et moment som blir trukket frem er begrenset tilbakemelding hvor endringsprosessene skjer så fort at det ikke er rom for konstruktive tilbakemeldinger, noe som i lengden kan skade endringen da organisasjonen kan gå glipp av ulike vurderingspunkt som kan være viktig i forbindelse med endringen.

#### 2.4.2 Endringslikegyldighet

Når negativ valens og lav aktivering kombineres så befinner vi oss innenfor endringslikegyldighet som ifølge Barrett & Russell (1998) kjennetegnes av følelsene “løsrevethet, tristhet og hjelpeløshet”. Endringsmottakeren vil her karakteriseres som passiv mot endringene som foregår. Endringstretthet og endringskynisme er også brukt innenfor endringslikegyldighet som to ulike varianter av likegyldigheten, og vil omtales ytterligere i delkapittel 2.5. Bakgrunnen for at endringslikegyldighet oppstår kan ofte skyldes hyppigheten av endringer som blir innført i organisasjoner (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Ouedraogo & Ouakouak (2021) trekker frem følelser som utmattelse og utbrenthet i tillegg til kjennetegnene fremhevet av Barrett & Russell (1998).

Ouedraogo & Ouakouak (2021) forklarer at endringsmottakere som utviser likegyldighet i forbindelse med endringshendelser vil skade organisasjonen i det lange løp da det skapes en negativ holdning uten konstruktive innslag. Utvikler likegyldigheten seg til kynisme, så vil essensielle faktorer slik som ærlighet og rettferdighet ikke klare å opprettholdes av endringsmottakerne, som også kan føre til at implementeringen av endringen mislykkes. Oreg et al. (2018) legger i tillegg til aspekter for den enkelte når den viser endringslikegyldighet som reaksjon på endringen, hvor det trekkes frem at den enkelte vil føle på en type mislykkethet. Videre trekkes også tilbakefall frem som typisk for endringen når reaksjonen

endringslikegyldighet får bre seg ut i organisasjonen hvor tilbakemeldingene som gis kun gis i negativ retning, uten innslag av konstruktive tilbakemeldinger.

### 2.4.3 Endringsmotstand

Vi finner endringsmotstand som reaksjonen i kombinasjonen mellom negativ valens og høy aktivering i reaksjonsmodellen til Oreg et al. (2018). Ofte blir endringsmotstand assosiert med negative konsekvenser for organisasjoner (Oreg et al., 2018), noe som gjenspeiles gjennom følelsene Barrett & Russell (1998) fremhever blant endringsmottakerne, vedrørende “stress, sinne og opprørhet”. Motstand mot endring er i kontrast til endringsaksept og ses ved at reaksjonen befinner seg motsatt på aksene Oreg et al. (2018) presenterer (Jóhannsdóttir et al., 2015). Endringsmotstand blir gjerne dratt frem i forbindelse med implementeringsproblemer (Bovey & Hede, 2001). Viktigheten av å forstå og kjenne elementene i motstanden er dermed nødvendig for å kunne lykkes med endringsprosessene (Manzoor et al., 2018).

Forskning viser at det å anerkjenne endringsmotstand er nødvendig, i tillegg til at det kan bidra med positive synspunkter på endringer (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Flere forskere mener at all motstand er skadelig for en organisasjon, og denne oppfatningen finner vi også igjen i dagens forskning. Dog kan denne reaksjonen bidra til et positivt bidrag, dersom man anerkjenner motstanden fra ansatte (Oreg et al., 2018). Endringsmotstand kan altså ikke ses som utelukkende negativt, slik som endringstretthet. Dog viser Jóhannsdóttir et al. (2015) i sin studie at endringsmotstand er noe som må overkommes for å kunne nå i mål med endringen som blir satt i gang i organisasjoner. Noen forskere mener at ved kontinuerlige endringer i organisasjonen så unngår man at motstanden setter seg, mens andre derimot mener at man bør fokusere på å implementere endringene før man går videre til nye endringer, og på denne måten kan unngå at motstanden setter seg (Yukl, 2020).

For endringsmottakeren vil endringsmotstand føre til at man føler at man ikke tilstrekkelig når opp, og henger bakpå i arbeidet (Smollan et al., 2010). Videre vil det for de ansatte i organisasjonen føre til at implementeringen av endringen skjer saktere og kan dermed føre til dårligere resultater for organisasjonen. På tross av at ordet endringsmotstand er relativt negativt ladet og trekker frem ulike negative aspekter, påpeker Oreg et al. (2018) at endringsmotstand kan føre til at de ansatte får gitt uttrykk for sine synspunkter og dermed gis det ærlige

tilbakemeldinger. Smollan et al. (2010) fremmer også at når ansatte får luftet tankene sine så kan det føre til at de blir hørt og dermed kan reaksjonen også bidra positivt for organisasjonen.

#### 2.4.4 Endringsproaktivitet

Når positiv valens og høy aktivering kombineres befinner vi oss innenfor endringsproaktivitet som kjennetegnes av “begeistring, opprømtet og entusiasme” (Barrett & Russell, 1998). Den generelle oppfatningen av endringsproaktivitet som reaksjon er at det gis et positivt bidrag til både enkeltpersoner og organisasjonen (Oreg et al., 2018). Som nevnt regnes endringsaksept til å tilhøre på den positive siden av de ulike reaksjonene og emosjonene endringsmottakerne kan oppleve når endringer skal gjennomføres og implementeres, men endringsproaktivitet refereres til noe enda mer positivt og omtales som en ønskesituasjon (Oreg et al., 2018).

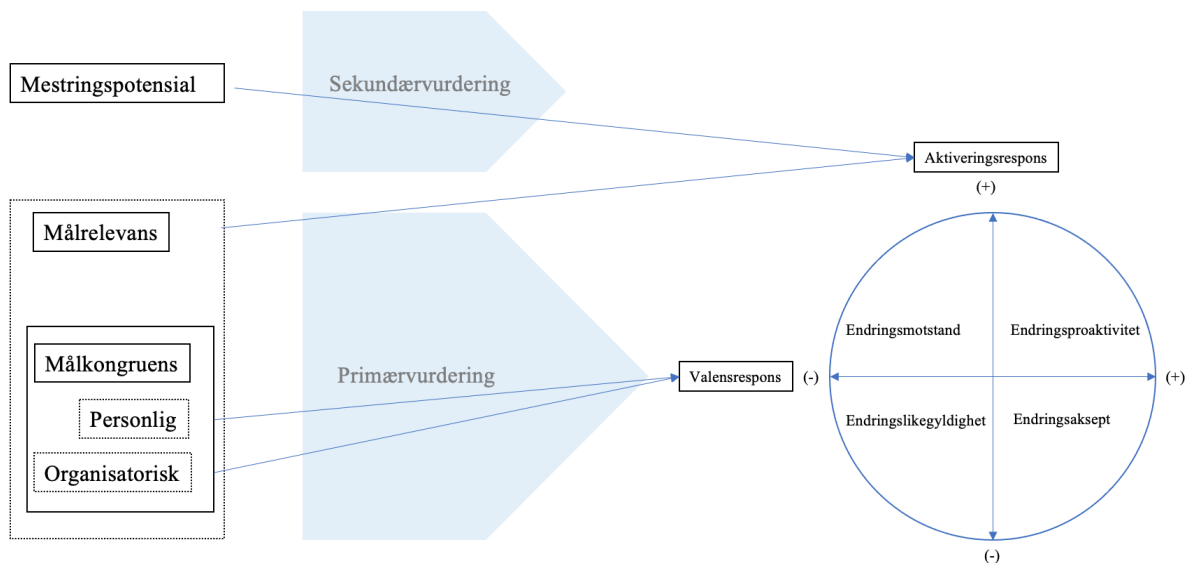
For endringsmottakere som reagerer med begeistring og entusiasme (Barrett & Russel, 1998) på en endring vil motivasjonen økes betraktelig slik at både deres selvfølelse og organisasjonens yteevne (Smollan et al., 2010) trekkes i den positive retningen (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Oreg et al. (2018) trekker frem i sin vurdering av endringsproaktivitet som reaksjonen at reaksjonen oppleves på bakgrunn av den gjensidige følelsen av å lykkes for både endringsmottakeren og organisasjonen. Likevel kan en slik entusiasme også føre med seg noen litt mindre heldige effekter. I den sammenheng relateres det til at endringen og implementeringen kan bli forsinket da endringsmottakerne viser entusiasme og kommer med ideer og tilbakemeldinger som tas hensyn til underveis i endringsprosessen, og på denne måten tar opp mye tid og oppmerksomhet.

#### 2.4.5 Videreutvikling av reaksjonsmodellen

Oreg et al. (2018) videreutvikler sin konseptuelle modell som omhandler prediksjoner til endringshendelser og ulik respons (Figur 2). Modellen baseres på faktorer som omhandler den individuelle behandlingen av informasjon. Den viser til hva som påvirker de ulike dimensjonene og hvilke reaksjoner som skapes i endringsprosesser. Endringshendelser vil skape emosjoner som kan vurderes ut fra modellens totrinnsvurdering, tilhørende primærvurdering og sekundærvurdering. Med primærvurdering menes hvorvidt endringen oppleves som bra eller dårlig for den enkelte endringsmottaker, i tillegg til hvor relevant endringen oppleves. Sekundærvurdering omfatter hva den enkelte kan gjøre med endringen og



hvilke mestringsressurser den enkelte innehar. Oreg et al. (2018) deler igjen primærvurdering inn i *målkongruens* og *målrelevans*, og sekundærvurdering inn i individets *mestringspotensial*.



Figur 2: Variabler som påvirker reaksjoner på endring (Oreg et al., 2018, s. 79)

Målkongruens viser til hvordan endringens mål samsvarer med endringsmottakerens mål og hvordan det vil variere langs valensdimensjonen. Jo høyere målkongruens, dess høyere nivå av affekt vil reaksjonene variere langs. Målrelevans omhandler i hvilken grad målet for endringen er relevant, altså hvor meningsfullt og viktig det er for endringsmottakeren. Oreg et al. (2018) knytter målrelevans til aktiveringsdimensjonen i reaksjonsmodellen. Jo høyere relevans målet for endringen har for endringsmottakeren, dess større påvirkning har det på aktivering vedrørende reaksjonen.

Målkongruens og målrelevans er dog uavhengige av hverandre, men sammen utgjør de graden av valens og aktivering. Målrelevans og mestringspotensial påvirker graden av aktivering. Endringsmottakerens vurdering av målrelevans vil korrelere positivt med aktivering i forbindelse med en endringshendelse, og tilsvarende vil mestringspotensialet korrelere positivt med aktivering i forbindelse med en endringshendelse. Oreg et al. (2018) refererer til kontroll og modifisering når mestringspotensialet omtales. Jo bedre kontroll og tilpasningsmuligheter endringsmottakerne har i en endringsprosess de står ovenfor, dess høyere nivå ender aktiveringsskalaen opp på og påvirker dermed hvilke reaksjoner endringsmottakerne opplever.

Oreg et al. (2018) deler målkongruensen inn i personlig og organisatorisk målkongruens. *Personlig målkongruens* handler om endringmottakerens egne vurdering som vil ha en positiv korrelasjon på valensdimensjonen i forbindelse med en endring, og i forbindelse med reaksjonen på endringen. Endringmottakerens egne vurdering i *organisatorisk målkongruens*, vil ha en positiv korrelasjon til valens i forhold til hvordan endringen påvirker dem, og i forbindelse med reaksjoner på endringen.

Videreutviklingen av modellen (som vist i figur 2) viser sammenhengen mellom hvilke påvirkningsfaktorer som er med å forme reaksjonene til endringmottakerne. Modellen viser sammenhengen mellom ulike faktorer som ledelsen og organisasjonen kan påvirke, og i hvilken grad valens og aktivering påvirker endringmottakernes reaksjon (Oreg et al. 2018).

## 2.5 BOHICA

Innenfor endringslitteraturen er tempo og hyppighet av organisatoriske endringer gjentagende temaer. Dette har ført til at “endringstretthet” i en større grad har mottatt oppmerksomhet i både praksis og vitenskapelig litteratur. Endringstretthet kan defineres som “*individets respons på å bli desorientert eller dysfunksjonell som følge av for mye stimulering*” (Stensaker et al., 2002 s. 298, vår oversettelse). Det er viktig å påpeke at opplevelsen av endringstretthet er en individuell respons (Doyle et al., 2000) og dermed ikke noe som gjelder for en organisasjon som helhet. Konsekvensen av endringstretthet kan være desorientering eller dysfunksjonell tilstand grunnet overstimulering, og en av forløperne til endringstretthet er “overdreven endring”. En overdreven endring skyldes jakten på flere, tilsynelatende urelaterte og noen ganger motstridende endringer som skjer simultant (Stensaker et al., 2002).

Endring er midlertidig avgjørende for en organisasjons vekst og konkurransevne (Jacobsen, 2018), men det er dens tempo som gjør at både ansatte og ledere kan bli overveldet av det og kan oppleve endringstretthet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Høyt endringstempo krever høy utholdenhet fra ansatte i håndtering av usikkerhet og ulike nivåer av stress. Ansatte har et iboende behov for forutsigbarhet og orden, og en konstant organisasjonsendring får dem til å miste identitet og forståelse (Ouedraogo & Ouakouak, 2021).

Mangel på aksept og enighet om nødvendigheten knytte til endringshendelsene kan resultere i negative holdninger for endringmottakerne, og de kan utvikle BOHICA (“*Bend over- here it*

*comes again.*”) atferd (Dunsing & Matejka, 1994). BOHICA referer til viljen til å endre med åpen eller skjult sabotasje av nye og bedre måter å gjøre ting på (Dunsing & Matejka, 1994). BOHICA viser til en passiv atferd hvor ansatte har en tendens til å distansere seg fra endringen for å mestre situasjonen (Stensaker et al., 2002). Ifølge Stensaker et al. (2002) kan endringer føre til at ansatte utvikler en form for handlingslammelse eller ren motarbeidelse, som kan ha negative konsekvenser for endring. Handlingslammelse kan gå utover arbeidsoppgavene og de endringene som skal implementeres. På tross av dette, er ikke BOHICA atferd helt utelukkende negativt, da ansatte som er likegyldig til endringen likevel kan klare å rette oppmerksomheten mot de dagligdagse arbeidsoppgavene sine (Stensaker et al., 2002). Ouedraogo & Ouakouak (2021) hevder at endringstretthet er knyttet til endringsstørrelsen man opplever og at frekvensen av endringshendelsene også kan øke potensialet for negative utfall for ansatte. Endringstrettheten kan komme fra at endringene skjer hyppig eller ved at ledelsen ofte skifter fokus (Ouedraogo & Ouakouak, 2021).

Det er imidlertid viktig å skille mellom endringstretthet og endringskynisme. Reichers et al. (1997) referer til endringskynisme som en reaksjon, tilhørende et pessimistisk syn på sannsynligheten på endringens suksess, hvor endringsmottakerne skylder på de ansvarlige for endringen (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Endringskynisme kan også oppstå på bakgrunn av usikkerheten som er forårsaket av endringen (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Ouedraogo & Ouakouak (2021) hevder at en ansatt som er kynisk om en endring har en tendens til å vise en redusert motivasjon for å støtte endringen og vil ha en lavere forventning om suksess. Hyppige og store organisatoriske endringer fører ofte til endringstretthet og kyniske reaksjoner som medfører negative konsekvenser for ansatte og til syvende og sist for organisasjonen (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Det blir dermed viktig å forstå årsakene til endringstretthet da det kan være flere ulike faktorer som er med å påvirke til reaksjonen.

## 2.6 Turnoverintensjon

I litteraturen er begrepet turnoverintensjon definert på flere ulike måter. Blant annet definerer Sousa-Poza & Henneberger (2004, s.113, vår oversettelse) turnoverintensjon som “*når en arbeidstaker har planer om å slutte i sin nåværende jobb innenfor en viss tidsperiode*”. Mens Belete (2018, s. 1, vår oversettelse) definerer turnoverintensjon som “*sannsynligheten for at en ansatt vil forlate den nåværende jobben han eller hun gjør*”. I vår oppgave vil vi ta utgangspunkt i Sousa-Poza & Henneberger (2004) sin teoretiske tilnærming til

turnoverintensjon hvor vi også ønsker å vektlegge begrepet “frivillig” som Egan et al. (2004) presenterer i forbindelse med turnoverintensjon.

Endringer i arbeidsmiljøet som resultat av en organisasjonsendring kan få negative konsekvenser for ansattes jobbtilfredshet og psykiske- og fysiske helse, med påfølgende sykefravær (Saksvik & Nytrø, 2006). Hayajneh et al. (2021) antyder i sin studie at organisatoriske endringer har en effekt på jobbtilfredsheten. Endringer medfører usikkerhet og oppfatninger av usikkerhet er skadelig for trivsel (Elrod og Tippett, 2002). Kuvaas & Dysvik (2016) hevder at pågående endringer i moderne arbeidsorganisasjoner innebærer et økt press på ansatte til å tilpasse sin atferd til de nye organisatoriske realiteter, samtidig som de skal opprettholde høye ytelsesnivåer gjennom endringene. Meyer & Stensaker (2011) hevder at ledelsen kan påvirke hvilken grad organisasjonenes ansatte evner å holde fokus både med tanke på å gjennomføre endringer og å ivareta den operasjonelle driften samtidig. Samtidig vil ansattes holdninger til endringer være relevant for å forstå medarbeidernes syn på seg selv og sitt eget potensial (Lai, 2013). Kaufmann (2015) presenterer holdninger som en disposisjon til å reagere følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig. Holdninger dreier seg tilsynelatende om ansattes holdninger relatert til arbeidsoppgaver, medarbeidere, organisasjonen, viljen til å være fleksibel og tilpasningsdyktig (Lai, 2013).

Ansattes autonomi i arbeidslivet vil også være en faktor som påvirker jobbtilfredshet. Lai (2013) hevder at autonomi reflekterer muligheter til å regulere seg selv og sin egen atferd, som vil si å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer. Det er viktig å påpeke at høy grad av autonomi ikke nødvendigvis er utelukkende positivt, men behovet for autonomi kan variere fra medarbeider til medarbeider. Dysvik & Kuvaas (2010) hevder at når medarbeidere opplever en tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere motivert i en rekke ulike type oppgaver. Forskere har nylig rettet oppmerksomhet mot ansattes arbeidsmotivasjon som prediktor for turnover av ansatte (Dysvik & Kuvaas, 2010) og indre motivasjon gjenspeiler høy grad av autonomi fordi medarbeideren har en egeninteresse knyttet til selve atferden, som å oppleve mening, mestring, læring eller utfordringer (Lai, 2013).

Cohen et al. (2016) hevder at forskning på turnover tradisjonelt har undersøkt intensjonen eller tanken om å avslutte arbeidsforholdet fremfor den faktiske turnoveren. Derimot er studier som empirisk undersøker forholdet mellom turnover intensjon og faktiske turnover knappe (Cohen

et al. 2016). Sousa-Poza (2004) hevder at det imidlertid finnes svært få internasjonale komparative studier på faktisk turnover. Cohen et al. (2016) hevder at det er noen forskere som har funnet at turnoverintensjon er en dårlig prediktor for faktisk turnover. Derimot hevder Sousa-Poza et al. (2004) at turnoverintensjon har vist seg å være en god prediktor til den faktiske turnoveren. Dysvik & Kuvaas (2016) hevder imidlertid at turnoverintensjon er den sterkeste prediktoren for den faktiske turnoveren. Generelt sett har forskere funnet ut at ansattes turnoverintensjon og turnover skal være statistisk korrelert, selv om funnene om styrken til forholdet imidlertid er usikre (Cohen et al., 2016). Egan et al. (2004) fremmer turnoverintensjon som den enkeltvariabelen som alene viser sterkest sammenheng med faktisk turnover. Hvis en ansatt ikke føler seg støttet eller forpliktet til organisasjonen, har de sannsynligvis høyere intensjoner om å slutte, noe som forutsier faktisk turnover senere (Kurtessis et al., 2017).

Det er viktig å skille mellom ufrivillig og frivillig turnover, og i vår oppgave tar vi utgangspunkt i frivillig turnover hvor en ansatt selv velger å forlate organisasjonen. Belete (2018) hevder at turnover ofte er assosiert med variabler som for eksempel jobbtilfredshet, og understreker at det er viktig å skille mellom frivillig og ufrivillig turnover for å unngå unøyaktige estimeringer av slike forhold. I litteraturen er det gjort veldokumenterte funn som viser at mangel på jobbtilfredshet, organisatorisk tilhørighet og jobbsøking kan medføre frivillig turnover (Griffeth et al., 2000). Egan et al. (2004, s. 283, vår oversettelse) definerer jobbtilfredshet som *“en ansatts affektive reaksjon på en jobb basert på å sammenligne ønsket utfall med faktiske utfall.”*

Dysvik & Kuvaas (2016) hevder at turnoverintensjon har større informasjonsverdi enn faktisk turnover, da man kan ligge i forkant av utviklingen av uønsket turnover. Informasjon om ansattes turnoverintensjon kan være verdifull i forhold til ansattes arbeidsforhold og jobbtilfredshet. Egan et al. (2004) viser til at jobbtilfredshet og turnoverintensjon har en invers sammenheng, ved at jo høyere jobbtilfredshet, jo lavere turnoverintensjon og motsatt. Det er særlig når vi ser på hvordan de ansatte responderer rundt jobbtilfredshet og turnoverintensjon, at vi beveger oss ned på individnivå og undersøker hvordan endringsprosesser påvirker de ansattes ønske om å forlate organisasjonen.

## 2.7 Oppsummering av teori

I kapittel 2 har vi presentert ulike teorier som vi mener nyanserer hverandre på en god måte. På denne måten vil det teoretiske rammeverket føre til at våre drøftinger i analysen kan ses fra flere ulike vinkler. Endringslitteraturen viser til at organisasjoner kontinuerlig må forholde seg til endringer, og et lederskifte for en organisasjon knyttes til en endringshendelse i litteraturen. Manzoor et al. (2018) hevder at det er lite forskningslitteratur i forbindelse med hvordan de ansattes emosjoner utvikler seg relatert til disse lederskiftene. Oreg et al. (2018) presenterer en konseptuell modell for endringsmottakernes reaksjoner tilknyttet endringshendelser, hvor reaksjonene varierer langs to dimensjoner, tilhørende valens og aktivering. Mer presist etableres reaksjoner som endringsaksept, endringslikegyldighet, endringsmotstand og endringsproaktivitet.

I tillegg blir den videreutviklede modellen for reaksjoner gjennomgått med sine påvirkningsfaktorer. Endringslikegyldighet i forbindelse med endringshyppigheten blir ytterligere presentert i BOHICA-litteratur hvor det skilles mellom endringstretthet og endringskynisme. Videre presenterer vi begrepet turnoverintensjon hvor skillet mellom turnoverintensjon og faktisk turnover blir koblet sammen fra en akademisk pågående diskusjon som også relaterer seg til ansattes jobbtilfredshet. Det presenterte teoretiske rammeverket danner grunnlaget for å besvare problemstilling og våre to tilhørende forskningsspørsmål.

## 3. Metode

### 3.1 Innledning

I dette delkapittelet vil vår fremgangsmåte i studien av ansatte under hyppige rektorskifter bli presentert. Først vil vi drøfte vårt forskningsdesign og belyse konsekvenser ved valgene våre. Videre vil utvalgene og gjennomføringen av datainnsamlingen vår bli presentert. Til slutt vil kapitlet ta for seg datainnsamlingsmetoden, herunder intervjuguiden og intervjuprosessen med tilhørende kvalitets- og etiske vurderinger underveis i prosessen.

### 3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

I bedriftsøkonomien deles gjerne vitenskapsteorien inn i en positivistisk og en hermeneutisk tilnærming hvor grunnlaget for hvordan et fenomen bør undersøkes vektlegges (Bell et al., 2019). I vår studie ønsker vi å undersøke opplevelsene av et hyppig lederskifte sett fra ansattes perspektiv. Vi tolker andres syn på hyppige lederskifter som et fenomen og vår tolkning beror på respondentenes opplevelser. Thagaard (2013) plasserer kvalitative forskningsdesign innenfor en hermeneutisk tilnærming hvor forskningen baseres på de subjektive vurderingene respondentene foretar. Vår studie vil dreie seg om å danne forståelser og tolkninger av fenomenet hyppige lederskifter, og dermed passer en hermeneutisk tilnærming for vår oppgave. Nyeng (2017) viser til at hermeneutikken aldri kan sies å komme frem til et entydig svar, men at man heller kan komme frem til ulike alternative svar. Med vår forskning er en ikke ute etter å finne “sannheter”, men heller kartlegge, utforske og danne forståelse omkring det valgte fenomenet.

Ifølge hermeneutikken møter man ingenting helt fri før forutsetninger. Man forholder seg til fortolkende datamateriale, ikke bare til tekst og bildemateriale, men til alle ting man støter på (Nyeng, 2017). I vår studie tar vi et utgangspunkt i at mennesker er rasjonelle, samtidig som en dypere hermeneutisk tolkning krever åpenhet og deltakelse. Målet for oppgaven vår er dermed å gå dypere inn i den subjektive opplevelsen og få tak i hele opplevelsen de ansatte sitter med.

### 3.3 Valg av metode

Vår forskning ønsker altså å undersøke ansattes opplevelser av hyppige lederskifter og problemstillingen vår kan sies å være eksplorativ (Bel et al., 2019) da vi ønsker å utforske ansattes perspektiv av hyppige lederskifter. Det finnes lite informasjon om fenomenet fra før av, og dermed tales det for en kvalitativ tilnærming. På bakgrunn av problemstillingen ønsker vi å benytte kvalitativ metode for å kunne komme frem til de ulike opplevelsene de ansatte sitter med. Den kvalitative metoden dreier seg om å se virkeligheten gjennom respondentenes øyne, hvor informasjonen fra forskningsprosessen tolkes av forskeren (Thagaard, 2013). Et alternativ til kvalitativ metode er kvantitativ metode som har fordelen med å samle inn data på en effektiv måte uten å skape nærhet til respondentene på samme måte som kvalitativ metode gjør (Jacobsen, 2015). Kvantitativ metode dreier seg om innsamling og analyse av data som ofte er preget av tall, og som prøver å bekrefte et teoretisk rammeverk (Bell et al., 2019). I vår studie ønsker vi dybde kontra bredde i datamaterialet, dermed er kvalitativ metode mer egnet for å få innsikt i respondentenes opplevelser. Metoden danner en ramme for hvordan undersøkelsen gjennomføres, i tillegg til at det bevisstgjør oss på hvilke valg vi tar underveis i prosjektet (Jacobsen, 2015). Gjennomføringen av undersøkelsen vil ytterligere bli presentert i delkapittel 3.6.

### 3.4 Forskningsdesign

Et viktig steg i vårt prosjekt var vurderingen av hvilket forskningsdesign som egnet seg for å undersøke problemstillingen vår. Designet kan ses som de ulike stegene forskningsprosjekt skal gjennom (Johannessen et al., 2021). Vårt rammeverk skal vise hvordan vi har samlet inn dataen vår, og skal sikre en rød tråd i gjennomføringen av oppgaven vår. Valget av forskningsdesign gjenspeiler seg i kvaliteten studien ender opp med å ha (Jacobsen, 2015), og dermed er det essensielt å overveie valgene for å sikre at kvaliteten blir høyest mulig.

Jacobsen (2015) skiller mellom ekstensive og intensive opplegg, hvor valget vårt faller på den intensive tilnærmingen. Studien vår ønsker å gå i dybden på fire case for å forstå hvordan hyppige lederskifter oppleves av de ansatte, og dermed passer et intensivt opplegg for å få innsikt i de ansattes opplevelser, detaljer og følelser. Dette gir oss muligheten til å få en dypere forståelse for hvilke reaksjoner de hyppige lederskifter trigger hos de ansatte, samt hva deres tanker og holdninger er omkring de hyppige skiftene.



Masterprosjektet er både innrammet av tid, ressurser og tilgang (Tjora, 2021) som er med på å prege valgene vi har foretatt underveis. For å besvare problemstillingen vår, falt valgt på en caseundersøkelse. Tjora (2021) og Jacobsen (2015) legger til grunn at en case er avgrenset av både tid og rom. Ved valg av casestudie er det mulig å undersøke problemstillingen vår i dybden ved å få innsikt i flere opplevelser av samme fenomen, da det kan tenkes at det er forskjellige opplevelser fra case til case og fra ansatt til ansatt. Simons (2009) omtaler en casestudie som muligheten til å undersøke et fenomen fra flere ulike vinkler. Case hører til under en intensiv tilnærming hvor det dreier seg om å skape innblikk i noen få caser. Jacobsen (2015) viser til at casestudier egner seg godt til å kunne uttale seg om hvordan noe oppleves eller skjer, noe som egner seg for vår undersøkelse av hvordan de ansatte opplever de hyppige lederskiftene. Dette omtales som fler-case-studier hvor vi tar utgangspunktet i 4 ulike kontekster for analyse. Grunnen til at vi valgt en fler-case studie er for å sikre variasjon som kan gi oss mye god informasjon. Ved å undersøke flere caser kan vi på en bedre måte få frem om det er noe forstyrrende ved en case som virker inn på opplevelsene, eller om det faktisk er de hyppige lederskiftene som danner grunnlag for opplevelsene slik vi ønsker å undersøke.

### 3.5 Utvalg

På samme måte som at forskningsdesignet velges ut fra hva som er mest hensiktsmessig, vil utvalget velges ut fra samme premiss. For å få innsikt i hvordan de ansatte opplever de hyppige lederskiftene så ønsker vi å undersøke respondenter som har grunnlag for å uttale seg om fenomenet på en grundig måte. En mulighet som hadde ført til dyp innsikt i hvordan alle ansatte opplever hyppige rektorskifter, hadde i teorien vært en populasjonsstudie (Bell et al., 2019) hvor man undersøker alle ansatte som opplever hyppige lederskifter, mer spesifikt hyppige rektorskifter. En populasjonsstudie er imidlertid noe som krever store mengder ressurser, noe som ikke passer for vårt masterprosjekt. Dermed blir det nødvendig å gjennomføre utvalg i populasjonen (Jacobsen, 2015). Utvalget vårt beror på hvilke enheter som vil være naturlig å undersøke for å få den dype innsikten i vår problemstilling. Poenget er at det fører til at vi snakker med ulike personer, noe som igjen fører til at vi får ulike opplysninger (Jacobsen, 2015).

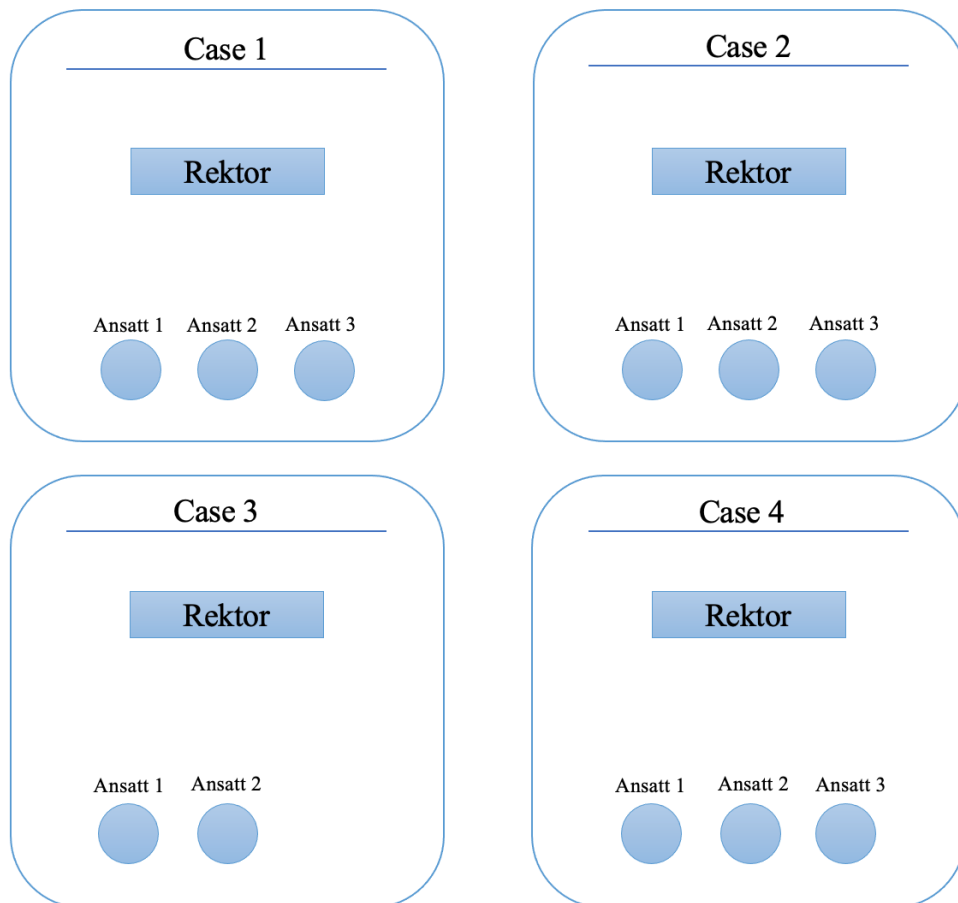
#### 3.5.1 Valg av analyseenheter

Kriteriet for våre enheter er at det må ha foregått hyppige utskiftninger av skoleledere, da disse casene kan studeres for å få innsikt i hvordan de ansatte forholder seg til de hyppige skiftene.

Det at vi har valgt ut caser som har opplevd fenomenet i stort omfang og ikke de casene som har opplevd det en gang eller to taler for at utvalget er ekstrem caser (Flyvbjerg, 2010). Ved å studere ekstreme caser kan man få en dypere innsikt i selve prosessen med hyppige bytter, da de valgte casene er mer utsatt for fenomenet. Det vil gi innholdsrik informasjon da man får muligheten til å belyse de mer dyptliggende opplevelsene og konsekvensene av fenomenet. Hyppige endringer er essensielt i vår studie ved at vi ønsker å kartlegge effekter av såpass hyppige lederskifter og dermed vil valget av ekstreme caser være naturlig for å studere effekter av dette.

Vi foretok utvalget med en geografisk bestemmelse innenfor Trondheim kommune for å sikre en best mulig tilgang av respondenter sett i lys av at vi befant oss i Trondheim under undersøkelsestidspunktet. På denne måten vil utvalget vi gjør være relevant for vårt formål. For å finne aktuelle case å undersøke foretok vi systematiske søk i mediebilde ved hjelp av A-tekst sine nettsider (<https://app.retriever-info.com>) for å få en oversikt over hvilke skoler innen Trondheim kommune som er, og har vært, preget av hyppige rektorskifter. I utgangspunktet bygger vår studie på de ansattes perspektiv, men for å få innsikt i hele situasjonen og avdekke relasjoner innad i organisasjonene, valgte vi også å undersøke de nåværende rektorene ved organisasjonene. Intervjuene med rektorene vil altså være et supplement til intervjuene som kan bringe frem ulike nyanser av situasjonen.

Av de 15 respondentene var det 4 var skolelederne og 11 ansatte. Av de ansatte var det 2 menn og 9 kvinner. Dette blir en skjevfordeling av kjønnene (Jacobsen, 2015) som kan føre til manglende variasjon i opplevelser hos de ansatte ved at hovedstaden ligger på de kvinnelige respondentene og dermed også deres opplevelser. Utvalget vårt bærer preg av tilgang til respondenter, hvorav flere ansatte var lærere i tillegg til andre spesialfunksjoner, som imidlertid er et kvinnedominert yrke (Utdanning, 2022). Utvalget vårt vil dermed bære preg av denne “naturlige” skjevfordelingen.



*Figur 3: Illustrasjon av utvalget vårt*

Vi har her valgt å fremstille utvalget vårt grafisk for å gi en helhetlig oversikt over respondentene. Figur 3 viser her at alle de fire ulike casene innehar hver sin rektor som vi har valgt ut for å skape en helhetsforståelse av organisasjonene, samt at vi har valgt ut ansatte fra hver og en case. I tre av casene fikk vi tilgang til tre ansatte hver, derimot i case 3 fikk vi tilgang til to ansatte som vil omtales nærmere nedenfor.

### 3.5.2 Valg av respondenter

Valget av hvilke respondenter vi studerer har vært preget av både et formålsrettet og tilfeldig utvalg. Vårt prosjekt fant sted under koronapandemien og i tillegg undersøker vi en tidspresstet bransje, noe som har påvirket vår tilgang til respondenter. For å sikre den beste tilgangen til informasjon på en effektiv måte, etterspurte vi spesifikt ansatte som var tillitsvalgt og verneombud. Vår tanke var at ved å undersøke disse konkrete stillingene så ville det også kunne gi oss tilgang til hvordan holdningen på generell basis var hos ansattgruppene, da tillitsvalgte og verneombud ofte har innsikt i gruppen som helhet på en annen måte enn enkeltansatte. Disse respondentene ses altså som svært informative.

En mulig ulempe for vår studie i forbindelse med utvelgelse av respondenter kan være at skolelederne hadde muligheten til å velge ut et par ansatte selv, som kunne sikre et bedre lys på situasjonen enn hva som egentlig rører seg i organisasjonen vedrørende de ulike opplevelsene. Dette gjaldt imidlertid med unntak av tillitsvalgte og verneombud, i tillegg til avdelingsledere som også sitter med bedre innsikt. Totalt sett ble tre ansatte utvalgt av rektor selv til å delta i vår undersøkelse. Likevel ble kriteriet vårt om at de ansatte må ha vært til stede under flere perioder med rektorskifter hørt og ivaretatt ved rektors egen utvelgelse og vi anser dermed ikke rektors utvelgelse som utslagsgivende for vår studie.

Undersøkelsen vår omfatter 4 rektorer og 11 ansatte under hyppige rektorskifter. Ansatte som vi undersøkte var til sammen tre tillitsvalgte, to verneombud, hvorav samtlige var lærere, samt tre avdelingsledere, en karriererådgiver og en sekretær. Som en generell regel er et større utvalg bedre enn et mindre utvalg (Yin, 2014). Når man ser utvalgets størrelse i sammenheng med ressurser og metoden vi har valgt, vil et stort antall ta store ressurser og tid vi ikke har i masterprosjektet vårt. Vi ønsket å gå i dybden hos hver enkelt ansatt så vi var nødt til å finne et antall som var overkommelig for oss med tanke på tid og ressurser. Intervjuene skulle også transkribes for å sikre en god mulighet til å gå tilbake til datamaterialet igjen når analysearbeidet sto for tur. Tilgangen på respondenter viste seg å være stor ved å utvide antall caser, men mindre tilgjengelig hvis vi ønsket flere ansatte i hver case. Tilgangen preges som nevnt tidligere av tidspress og koronapandemien, og vi fant til slutt et metningspunkt på 4 case med 15 intervju. Antallet skulle ideelt sett vært større for å kunne “generalisere” våre funn på best mulig måte (Yin, 2014), som vi går nærmere inn på i delkapittel 3.8.3. Likevel kompenserte vi med å få innsikt i tillitsvalgte og verneombud i tre caser, som førte til at vi kunne se tendensen innad i casene på en bedre måte enn hvis vi ikke hadde hatt tilgang til disse informative respondentene.

### 3.6 Datainnsamlingsmetode

Nedenfor vil våre valg knyttet til vår datainnsamlingsmetode bli drøftet. Det finnes flere måter å samle inn data på, og Bell et al. (2019) presenterer metodene intervju, fokusgrupper, observasjoner og dokumentstudier innenfor den kvalitative tilnærmingen. Måten vi samler inn data på får konsekvenser for studiens kvalitet, noe som vil bli drøftet ytterligere i delkapittel 3.8. En metodetriangulering er også et alternativ for å bøte på ulike svakheter ved de ulike

metodene (Tjora, 2021), men på bakgrunn av tilgang og ressurser falt vårt valg på én innsamlingsmetode, altså semistrukturerte intervju.

### 3.6.1 Semistrukturerte intervju

Et intervju er en samtale med et formål (Ringdal, 2018). Vi valgte å gjennomføre datainnsamlingen gjennom semistrukturerte intervju for å innhente respondentens meninger og holdninger rundt rektorskifter. Dette innebærer at vi på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1 og 2), som vil bli videre presentert nedenfor. Ifølge Bell et al. (2019) refererer et semistrukturerte intervju til en kontekst hvor intervjueren har en rekke spørsmål som er i den generelle formen i et intervjuopplegg, og har en viss bredde for å stille ytterligere spørsmål som respons til betydningsfulle svar gitt av respondentene. Fordelen med denne typen intervju er at vi gjennom intervjuene kunne stille oppfølgingsspørsmål til respondentene hvor det var interessant og nødvendig og på samme tid opprettholde en god flyt i samtalen.

Det var essensielt å sikre struktur i intervjuene, men samtidig også være åpen til ulike tema vedrørende rektorskifte, sett i lys av vår eksplorative problemstilling. Denne fleksibiliteten ble utnyttet da flere av respondentene uttrykte bekymring rundt spesielt noen tema som vi kunne gå nærmere innpå under intervjuet. Flexibiliteten kan dog ses som en svakhet da datainnsamlingen er en flytende samtale slik at intervjuene ikke er helt like i art og rekkefølge, noe som kan føre til sammenligningsproblemer mellom de ulike intervjuene. Både rekkefølge og at noen tema blir tatt opp av respondenten selv eller av oss, kan ha innvirkning på svarene respondentene gir og hvor utdypende svarene vi får vedrørende noen av temaene.

Vi fullførte som nevnt 15 semistrukturerte dybdeintervjuer i vår datainnsamling. En utfordring med intervju som datainnsamlingsmetode kan være lite engasjerte respondenter (Bell et al., 2019), men dette anså vi ikke som et problem hos noen av våre respondenter. En grunn til dette kan være at vi har valgt ut ekstreme caser, hvor hyppige lederskifter kan ha ført til ulike reaksjoner blant ansatte, og de har da gjort seg opp en formening rundt temaet i forkant av vår datainnsamling.

En annen gjennomførbar tilnærming til datainnsamling kunne blant annet vært å benytte seg av fokusgruppeintervju. Jacobsen (2015) hevder at fokusgrupper kan benyttes aller best når man ønsker å få frem individets erfaringer med et spesielt forhold, som kan være med på å

starte en tankeprosess der den enkelte bearbejder sine erfaringer i løpet av intervjuet. Ved å benytte semistrukturerte dybdeintervju går man glipp av muligheten som fokusgruppeintervju har. I fokusgruppeintervju kan uenigheter i gruppen føre til at respondentene reviderer sine meninger, eller tenker mer på årsaken til at de har den oppfatningen de har (Bell et al., 2019).

Gjennomføring av fokusgruppeintervjuet kan dog være utfordrende med tanke på potensiell stor spredning i synspunkter, som kan bli usammenhengende og dermed bli vanskelig å analysere (Jacobsen, 2015). Med hensyn til sensitive opplysninger rundt respondentenes erfaringer og tanker rundt periodene med rektorskifte kan det være vanskelig å få tak i detaljene i en stor forsamling. Basert på vår problemstilling, så er vi ikke ute etter enighet blant respondentene, men vi er ute etter ekteføyte reaksjoner og opplevelser, uten revideringer de ansatte har knyttet til fenomenet hyppige rektorskifter, noe som taler for vårt valg av datainnsamlingsmetode, altså semistrukturerte dybdeintervju.

Vi vurderte også å triangulere med dokumentstudier eller observasjoner, men fant ut at det ikke foreligger særlig med dokumenter når det gjelder de ansattes perspektiv på rektorskifte. Observasjon vil også være vanskelig å gjennomføre da vi er interessert i de ansattes tidligere og nåværende opplevelser og med tanke på tidsbegrensing. Dermed utelukket vi å gjennomføre dokumentstudie og observasjoner, og fokuserte heller på å samle inn mye informasjon gjennom intervju.

### 3.6.2 Intervjuguide

I vår oppgave utformet vi to ulike intervjuguides som vi benyttet for å samle inn data fra respondentene, vedrørende nåværende rektor og ansatte i organisasjonen. Vårt hovedfokus var som nevnt de ansattes perspektiv, men vi ønsket også å intervju nåværende rektor for å få et mer helhetlig perspektiv. Intervjuguiden til de ansatte ble utarbeidet for å fange essensen i ansattes arbeidshverdag, deres opplevelser og erfaringer rundt hyppige lederskifter. Dernest ble det utarbeidet en intervjuguide for de nåværende rektorene, for å få et innblikk i hvordan de opplevde overgangsfasene, de ansattes innstilling og generelt situasjonen innad i organisasjonen. Før vi utarbeidet intervjuguidene leste vi oss opp på litteratur blant annet om principaltturnover, lederskifter og organisasjonsendring. Metoden vi gikk for bærer preg av både induktiv og deduktiv, altså en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming starter fra empirien som induksjon, men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og

eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2021). Dette hjalp oss til å utarbeide gode spørsmål for vår valgte problemstilling og forskningsspørsmål.

Under utarbeidelsen av intervjuguidene (vedlegg 1 og 2) begynte vi med å formulere problemstillingen, slik at vi hele tiden hadde den med oss i prosessen. På denne måten var det enklere å utforme spørsmål og holde en rød tråd gjennom hele arbeidet. Ifølge Tjora (2021) kan intervjuguiden bli delt opp i tre ulike faser; oppvarming, refleksjon og avrunding. I denne sammenheng, utformet vi først noen enkle åpningsspørsmål. Dette for å få i gang samtalen, og for at respondentene skulle føle seg komfortabel. Spørsmålene inneholder enkle bakgrunnsspørsmål om respondentens nåværende stilling, arbeidsoppgaver og hvor mange lederskifter respondenten hadde vært igjennom.

Den neste fasen av intervjuguiden er preget av refleksjonsspørsmål (Tjora, 2021). Intervjuguiden til de ansatte skulle belyse respondentens opplevelse av overgangen fra tidligere til nåværende rektor, samtidig som det var åpent for at respondentene kunne fortelle om tidligere rektorskifter. Videre ble arbeidshverdag og opplevelser underveis i skifteprosessen gjennomgått. Den avsluttende delen av intervjuguiden fungerte som en oppsummerende del hvor vi samlet trådene og hvor eventuelle avklaringer kunne finne sted. Intervjuene av nåværende rektor skulle fange essensen i hvordan de opplevde overgangen, hvordan perioden som ny leder utviklet seg over tid og til slutt noen spørsmål for å avrunde intervjuene. Dette ble gjort med hensikt å undersøke om det rektor hevdet var i tråd med ansattes opplevelse, og omvendt. Utarbeidelsen av intervjuguidene forberedte oss både faglig og mentalt til å møte respondentene med et åpent sinn.

### 3.6.3 Intervjuprosessen

Etter at intervjuguiden var utformet, ble intervjuguidene testet ut på andre medstudenter og familie før den ble benyttet på de tilsiktede respondentene. Dette var for å sikre at spørsmålene var forståelig og relevant opp mot oppgavens hovedtema. Ved å teste ut intervjuguiden ga det oss et innblikk i hvordan vi kunne innlede intervjuene og finne ut hvordan man kunne ordlegge seg på en tydeligere måte og samtidig være åpen for å “grave” ytterligere i ulike synspunkt. Det første intervjuet av nåværende skoleleder og ansatt skulle i utgangspunktet bli brukt som pilotintervju, men ettersom dette ga oss nyttig informasjon til oppgaven og at intervjuene var

vellykket i seg selv valgte vi å inkludere dette som et tilleggs case, slik at vi totalt sett endte opp med fire ulike caser.

Utvalget av casene ble gjort på bakgrunn av informasjon vi fanget opp fra mediesøk av de ulike skolene med hyppige lederskifter som nevnt ovenfor. På grunn av begrenset tilgang og ressurser, valgte vi å ringe nåværende rektor for å komme i kontakt med de ulike skolene, og få kontaktinformasjon til de utvalgte respondentene vi ønsket å intervju. Vi var klar over at i tiden med Covid-19, med stadig nye retningslinjer og tidspress var det viktig å nå ut til de tidlig i januar for å bekrefte intervju. Responsen til flertallet av respondentene var svært positive, og vi fikk et inntrykk av at de hadde vært delaktig i masteroppgaver før, men ikke rundt vedrørende vårt temaet eller studieprogram tidligere.

Da vi fikk bekreftet intervju med respondentene ble det deretter utgitt et informasjonsskriv (vedlegg 3) og prosjektskisse på mail til hver enkelt respondent. Informasjonsskrivet omhandlet respondentenes rettigheter, informasjon om prosjektet og hva en deltakelse innebar. Prosjektskissen beskrev vår hovedproblemstilling og hvilke tema vi ville gå nærmere innpå. Da vi ønsket å kartlegge ansattes opplevelser av hyppige rektorskifter, var vi bevisste på at temaet kunne oppleves som sensitivt for noen, og dermed valgte vi å ikke inkludere hele intervjuguiden i forkant, men heller bare gi de et innblikk i hva vår undersøkelse gikk ut på. Tanken vår bak var at dersom vi ga hele intervjuguiden, kunne det føre til at noen av opplevelsene ikke ble presentert slik de i realiteten var.

Flertallet av våre intervju ble foretatt fysisk, men på grunn av en kort periode med sykdom i forbindelse med koronapandemien, ble fire av totalt 15 intervju foretatt digitalt. Ifølge Jacobsen (2015) vil ansikt-til-ansikt intervju åpne for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Vi bet oss merke i at under de fysiske intervjuene opplevde vi en bedre flyt, sammenlignet med de som ble gjennomført digitalt. Likevel vil si at alle intervju var vellykket og vi greide å etablere en god relasjon med respondentene underveis i intervjuene uavhengig om de ble foretatt fysisk eller digitalt.

En fordel for oss var at vi var to forskere hvor en av oss kunne styre intervjuet samtidig som den andre kunne notere ned viktige utsagn underveis for å følge opp i ettertid dersom noe var uklart. Dermed kunne vi ha et kontinuerlig fokus på emosjonelle uttrykk og kroppsspråk under intervjuene. Stedet intervjuet skulle gjennomføres var opp til respondentene selv, hvor det da



ble gjennomført enten på et kontor eller møterom på deres arbeidsplass. Jacobsen (2015) hevder at hvor intervjuet blir foretatt er viktig, da mye forskning har vist at konteksten som regel påvirker innholdet i intervjuet, som også kalles konteksteffekten. Konteksteffekten går ut på at kunstige omgivelser også har en tendens til å medføre at respondenten gir kunstige svar (Jacobsen, 2015). Selv om det ikke finnes noen kontekster som er nøytrale, ville vi at respondentene skulle velge intervjusted selv, for at de skulle føle seg tryggere i kjente omgivelser og atmosfæren blir dermed mer avslappet, noe som ses som særlig viktig når det undersøkes et sensitivt tema. Et annet moment som vi var bevisste på var at ansatte i skoleverket er travle og for å skape en best mulig opplevelse av intervjuene så var det best at vi var fleksible og tilpasset vår tid i forhold til respondentene. De fleste intervjuene varte ca. 40-50 minutter, med et par på 30 minutter og ett på 1 ½ time.

Transkribering er en viktig del av intervjuprosessen (Jacobsen, 2015). Vår strategi gikk ut på å transkribere intervjuene våre så raskt som mulig etter hvert enkelt gjennomførte intervju for å kunne ivareta andre inntrykk som ble gitt underveis i intervjuene på en best mulig måte. Transkriberingen gjør at det blir lettere å gå tilbake i datamaterialet, noe som er essensielt når den innsamlede dataen skulle analyseres. Vi benyttet oss av funksjonen lydopptak for å transkribere. I denne prosessen er det viktig å få med hva respondentene sa i detalj (Bell et al., 2019). Ved å transkribere jobber man gjennom intervjuene på nytt og skaffer seg en oversikt over datamaterialet, noe vi opplevde som svært nyttig for den videre prosessen. Jackson & Bazeley (2019) viser til at under transkriberingen så blir informasjonen allerede tolket, men samtidig vil man gå glipp av noen nyanser og emosjonelle uttrykk underveis. Vi noterte oss stikkord underveis i transkriberingen hvor toneleie og eventuell nøling fra respondentene ble plukket opp, i tillegg til at hovedbudskapet fra hvert intervju ble notert ned. Det var lettere å plukke opp slike ting i ettertid, ettersom vi var opptatt med å følge med og få med oss viktig kroppsspråk underveis i intervjuene. Gjennomføringen av transkriberingen ble gjort i et felles dokument hvor vi begge var delaktig for å sikre at arbeidsmengden kunne effektiviseres.

### 3.7 Analyse av data

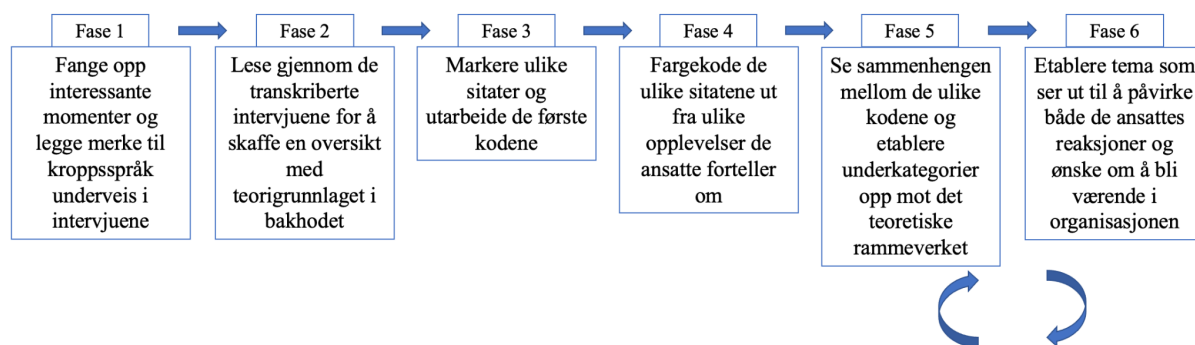
Ifølge Tjora (2021) skal en kvalitativ analyse føre til at leseren øker sin kunnskap om fenomenet uten å måtte gå gjennom dataen selv. Allerede underveis i intervjuene ble vi oppmerksomme på hvilke momenter som gjentok seg. Dermed var selve sorteringsprosessen allerede i gang. Bell et al. (2019) mener at skillet mellom induktiv og deduktiv metode er å

finne i hvor åpen man er i innsamling av data. For vår del skulle vi begi oss ut på et område vi visste like om fra før av. Datainnsamlingen vår var altså preget av en åpenhet og et ønske om å samle inn informasjon basert på respondentenes syn.

Etter transkriberingen av intervjuene, startet vi arbeidet med å systematisere dataene. Systematiseringen ble gjort på bakgrunn av både teorien vi hadde lest og på bakgrunn av tydelig tendenser i datamaterialet vårt. Kodingen ble gjort relativt åpent da vi ikke hadde landet på det teoretiske rammeverket fra start. Den åpne kodingen førte oss altså til relativt åpne koder som vi igjen reduserte ytterligere da vårt teoretiske rammeverk var på plass. Våre to forskningsspørsmål ble formulert til å gjelde reaksjoner og turnoverintensjon de ansatte opplever under hyppige lederskifter. Gjennom det teoretiske rammeverket ble kodeprosessen ytterligere konkretisert og vi skapte en oversikt.

Vi leste gjentatte ganger gjennom de transkriberte intervjuene og hadde fokus på de noterte kroppsspråkene respondentene ga uttrykk for underveis i intervjuene, og basert på dette fargekodet vi sitater i tema. På denne måten ble det dannet flere overordnede tema som videre førte oss videre til de overordnede temaene basert på ansattes reaksjoner og opplevelse av turnoverintensjon på bakgrunn av de hyppige rektorskiftene. Vedlegg 4 viser et utdrag av kodeprosessen hvor vi har jobbet oss gjennom sitater, og via flere koder og kategorier, frem til ulike tema. Vi har kontinuerlig gjennom semesteret jobbet oss frem og tilbake mellom empiri og kodeprosessen for å skape en god oversikt i dataene. Når empirien jobbes gjennom, vil forståelsen vi har opparbeidet bidra til å analysere dataen og holde en rød tråd gjennom hele prosessen.

Selve analysen omhandler å tolke sammenhengen mellom empirien og det valgte teoretiske rammeverket. Empiri og analyse hører sammen, og vi har gjennomgått de to delene simultant. På bakgrunn av at vi har valgt å dele problemstillingen vår opp i to tilhørende forskningsspørsmål, deles datamaterialet opp i mindre deler, noe som gjør analysearbeidet mer oversiktlig. Fasene i analysearbeidet vårt skisseres i figur 4 som illustrerer vår abduktiv tilnærming.



Figur 4: Illustrasjon av analysearbeidet

Kapittel 5 som presenterer selve analysen og funnene vi har kommet frem til er delt inn i fem tema med tilhørende underkategorier. Veien frem til tema og underkategorier er presisert ytterligere i vedlegg 4. De fire første temaene knytter seg direkte mot forskningsspørsmål 1, mens det siste temaet retter seg hovedsakelig mot forskningsspørsmål 2.

### 3.8 Forskningens kvaliteten

Kvaliteten av studien vår påvirkes av alle valg vi har tatt underveis i prosessen. Kvaliteten kan vurderes ut fra flere kriterier, men for vår studie vurderer vi den ut fra validitet, reliabilitet og “generaliserbarhet”. Disse kvalitetskriteriene velges på bakgrunn av at våre valg underveis kan ha påvirket disse tre kvalitetskriteriene. Forskningskvaliteten kommer inn når man skal vurdere om de funn, tendenser og konklusjoner som oppgaven kommer med er gyldige og til å stole på.

#### 3.8.1 Validitet

Validitet handler om undersøkelsens gyldighet og kan deles inn i intern og ekstern gyldighet. Ifølge Jacobsen (2015) omhandler intern gyldighet de konklusjonene vi ender opp med, og kan sies å være intersubjektive, mens den eksterne gyldigheten omhandler undersøkelsens generaliserbarhet. Den eksterne validiteten vil bli omtalt under i delkapittel 3.8.3. Validiteten svarer altså til om den innsamlede data og tilhørende funn faktisk bidrar til å besvare de utarbeidede forskningsspørsmålene. Det å øke validiteten styrker kvaliteten på undersøkelsen.

I forbindelse med vår datainnsamling utarbeidet vi først en intervjuguide for å kunne utarbeide gode og innholdsrike spørsmål. I første omgang benyttet vi oss av veileder for å teste om de tema vi hadde tenkt ut i forkant kunne dekke det vi ønsket å svare på med vår masteroppgave. Det å få noen andres blikk på intervjuguiden hjalp oss til å ha et kritisk blikk selv. Videre

omformulerte vi noen tema, for så videre å utarbeide noen underspørsmål for at de skulle være mer treffende for vår forskning. Et annet tiltak vi gjorde for å øke validiteten var å kjøre et pilotintervju på både en rektor og en ansatt for å se om det vi ønsket å svare på kommer frem med den formulerte intervjuguiden. Etter pilotintervjuet vurderte vi intervjuguiden som så god at vi valgte å ta pilotintervjuene med i vårt datamateriale på lik linje som de andre casene. Dette kunne vi gjøre fordi også pilotintervjuene var utført på en skole med hyppige rektorskifter.

Selv om vi gjennomførte tiltak for å bedre validiteten av forskningen, er det viktig å huske at det er respondentene som bestemmer hvilken informasjon som gis til oss og som kan skape skjevheter. Det vil dermed alltid være knyttet usikkerhet rundt hvor troverdige respondentene opptrer. Ved å være bevisst slike feilkilder som kan forekomme i datamaterialet så vil vi være mer bevisste på å unngå at det forekommer.

### 3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet defineres av Tjora (2021) som pålitelighet, altså om det vi måler er pålitelig og viser den reelle situasjonen ved at resultatene er etterprøvbare. På bakgrunn av at oppgaven tar for seg en fortolkning av respondentenes opplevelser av hyppige rektorskifter, vil kvaliteten ut fra reliabilitet omhandle hvordan vi som forskere påvirker datainnsamlingen og hvilke data vi får (Tjora, 2021). For å øke reliabiliteten så vil det være naturlig å gjøre datainnsamlingen på en slik måte at respondentene påvirkes i minst mulig grad. Både objektivitet og nøytralitet er noe man som forsker strekker seg etter, men som aldri vil sikres i full grad siden våre tolkninger og oppfatning til en viss grad alltid er preget av tidligere erfaringer og kunnskap (Nyeng, 2017).

Funnene våre var veldig tydelige og gikk igjen hos flere av casene. Konteksten vedrørende rektorskifte har vært preget av hyppighet, og tidspunktet for intervju ville nok heller ikke ha påvirket respondentenes svar, da det ikke var en “momentant” hendelse, derimot noe som har pågått over en god stund. Det ekstraordinære med konteksten ville vært koronapandemien og dens innvirkning. Respondentenes mulighet til å tolke endringene i organisasjonen opp mot pandemien og dens tydelighet vil nok “fade” ut etter hvert. Noe som kan vurderes i henhold til reliabiliteten er imidlertid tolkningen vår av andres oppfatning. Tjora (2021) påpeker at forskernes engasjement i temaet også er forhold som kan påvirke forskningens reliabilitet. På bakgrunn av valget av skolekontekst og rektorskifte som tema, hadde vi liten kjennskap til temaet fra før, noe som kan tale for at vårt engasjement ikke påvirker i særlig stor grad.

Imidlertid vil intervju som metode fremheve flere inntrykk enn andre undersøkelsesmetoder som kunne vært valgt. Våre tolkninger i analysen er basert på ansattes tidligere erfaringer og ulike inntrykk vi fikk underveis i intervjuene. Tjora (2021) hevder at ved intervju effekten vil en intervjuer kunne påvirke respondentene, som alltid vil være til stede ved intervju som datainnsamlingsmetode. På bakgrunn av dette, har vi i forkant av intervjuene prøvd å minske intervju effekten. Måten vi har prøvd å minske intervju effekten på er ved å benytte god tid til å utarbeide intervjuguiden slik at spørsmålene ikke skulle oppleves som førende i tillegg til å gjennomføre intervjuene i kjente omgivelser i henhold til kontekst effekten. Likevel vil det i semistrukturerte intervju aldri følge guiden i en rekkefølge, men heller stilles i en naturlig rekkefølge ut fra "samtalen" med respondenten, og dermed kan det tenkes at noen av spørsmålene kan ha blitt berørt i en førende kontekst.

Metodekapittelet som er presentert bidrar med oversikt og er med på å sikre troverdighet og pålitelighet. Gjennom kapittelet har vi forklart våre metodiske valg for hvordan undersøkelsen har foregått, samt gjennomgått intervju prosessen. Videre er det også nøye beskrevet hvilke utvalg som er blitt gjort og på hvilket grunnlag. I tillegg blir sentrale momenter ved transkribering og analyse av dataene omtalt som bidrar til å sikre troverdighet.

### 3.8.3 Overførbarhet

Tjora (2021) belyser generalisering innenfor kvalitativt forskningsdesign og viser til en diskusjon om det er nødvendig. Generalisering forbindes i hovedsak med kvantitativ metode og defineres som "*påstander om at det som gjelder på rett sted eller en tid, også vil gjelde et annet sted eller til en annen tid*" (Payne et al., 2005, s. 296, vår oversettelse). Jacobsen (2015) hevder at det er vanskeligere å generalisere i kvalitativ forskning, da man ofte undersøker noen få enheter som er trukket ut for et bestemt formål og dermed blir det vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon av enheter.

Abduktive studier, slik som vår studie, har som mål å kunne generalisere konseptuelt. Det å generalisere konseptuelt vil si å utvikle nok innsikt i fenomenet til å drive teoriutvikling ved å heve blikket til å se på fenomenet på en generell måte (Tjora, 2021). Målet er å skaffe en bedre forståelse av fenomenet hyppige lederskifter og ansattes opplevelser og effekter av det. Formålet med vår undersøkelse er å skaffe en dypere innsikt i et nokså lite studert fenomen, ved å finne ulike mønstre gjennom ansattes opplevelser av hyppige lederskifter for å kunne si

noe om ulike tendenser i ansattes opplevelser og hvilken effekt såpass hyppige endringshendelser får for organisasjonene.

### 3.9 Etske vurderinger

Vår undersøkelse dreier seg om å få innsikt i hvordan hyppige rektorskifter oppleves av de ansatte. På veien dit har vi undersøkt mennesker, som er ansatte i ulike organisasjoner, hvor det vil være nødvendig å gjøre seg opp noen tanker om etiske vurderinger underveis. Jacobsen (2015) skiller mellom en privat sfære og en offentlig sfære. Datamaterialet vi undersøker inngår både i den private og den offentlige sfæren hos respondentene. Dermed står en overfor etiske dilemmaer, hvor man kontinuerlig må vurdere hvilke fremgangsmåter som velges i forkant av datainnsamlingen.

Allerede i startfasen når temaet lederskifter ble foreslått oss imellom, gjorde vi oss opp noen tanker omkring gjennomføringen og hvordan både respondentene og dataen kunne ivaretas på best måte. Norsk senter for forskningsdata (NSD) er opprettet for å ivareta personer og deres interesser i forskning (<https://www.nsd.no>). Vårt forskningsprosjekt er godkjent av NSD (Vedlegg 5). Basert på Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, fremheves blant annet frivillighet og samtykke, informasjon, konfidensialitet og anonymisering som momenter som er relevant for vår undersøkelse (NESH, 2021).

Hovedregelen for forskning på mennesker gjelder frivillighet og samtykke til undersøkelse (NESH, 2021). For å ivareta kravet utarbeidet vi et informasjonsskriv (Vedlegg 3) i forkant av undersøkelsene som vi sendte til respondentene i god tid før intervjuene. Det ble gjort for å gi dem muligheten til å lese gjennom og sette seg inn i prosjektet på forhånd. Dette sikrer også en kontinuerlig informasjonsflyt fra vår side. Vi fulgte opp med informasjon muntlig i forkant av intervjuet slik at respondentene hele veien visste hva de var med på. Vi innhentet også underskrift hos alle respondentene slik at vi sikret at begge parter visste hva undersøkelsen gikk ut på, og oppfyller kravet til informert samtykke. Samtykkeskrivet var på forhånd godkjent av NSD.

Gjennomføringen av datainnsamlingen er nødvendig at det skjer i tråd med retningslinjene, hvor konfidensialitet og anonymisering er relevant for vår innsamling. Anonymiteten sikres gjennom at verken informantens navn eller andre sensitive opplysninger ikke omtales eller

lagres. Respondentene heter i vårt datamateriale og i de transkriberte intervjuene “Rektor 1” og “Ansatt 1” osv. Lagring av datamateriale ble anonymisert og oppbevares kun for vår tilgang og ble slettet etter avslutning av prosjektet. Avslutningsvis i forbindelse med de etiske vurderingene i oppgaven har vi analysert dataene i sammenheng med konteksten for å sikre en korrekt gjengivelse slik at respondentene skal kunne kjenne seg igjen i resultatene.

### 3.10 Oppsummering av metode

Metodekapitlet har dannet grunnlaget for undersøkelsen vår, ved at våre valg blir satt i system. Våre forskningsspørsmål egner seg å studere i dybden, noe som taler for kvalitativ metode med en intensivt design. Videre falt valget vårt på en flercasestudie for å kunne overføre verdien av funnene til å finne likheter på et mer generelt grunnlag. Utvalget av analyseenheter og respondentene er avgjørende for forskningens kvalitet og funn som ble drøftet inngående. Vårt utvalg er basert på ekstreme caser med hensikt i å samle mest mulig innsikt og informasjon rundt fenomenet. Både utvalget vårt og kodeprosessen ble illustrert for å skape et oversiktlig bilde av fremgangsmåtene våre. På bakgrunn av en hermeneutisk tilnærming har vi sett på etiske aspekter ved vår undersøkelse. Vi har drøftet våre valg underveis for å belyse de ulike fordelene og ulempene på bakgrunn av våre valg. Det å være bevisst på sine egne valg vil være nødvendig for å kunne bedre kvaliteten av forskningen. Gjennomgående er ressursknapphet pregende for vår studie, og mange av våre metodiske valg beror på dette.

## 4. Empiri

### 4.1 Innledning

Empirikapittelet vil presentere den innsamlede dataen gjennomført ved semistrukturerte intervju, redegjort for i delkapittel 3.6.2. Empirien som blir presentert vil være basert på våre oppfatninger av tendenser fanget opp gjennom de transkriberte intervjuene. Vi har valgt å dele inn kapitlet inn i ulike tema for å belyse ulike momenter berørt i intervjuene. For å presisere så har vi både intervjuet kvinnelige og mannlige respondenter, men for å sikre anonymitet har vi valgt å omtale alle som “han” i vår oppgave.

Vi vil følgende presentere og beskrive tendenser i vårt datamateriale basert på problemstillingen vår og de tilhørende forskningsspørsmålene:

*“Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?”*

- 1. Hva er typiske reaksjoner hos ansatte som er berørt av hyppige lederskifter?*
- 2. Hvilken påvirkning har de hyppige lederskiftene på ansattes turnoverintensjon?*

I henhold til forskningsspørsmål 1, vil vi gå nærmere inn på ansattes opplevelser av hyppige lederskifter i arbeidshverdagen. Overgangsfasen er blant annet en fremtredende periode som vi vil gå nærmere inn på. Videre, med bakgrunn i forskningsspørsmål 2, vil vi presentere hvordan de ansatte trives på jobben og hvordan de hyppige rektorskiftene har påvirket ansattes trivsel og ønsket om å bli værende i organisasjonene. I hovedsak så vil delkapittel 4.2 - 4.5 hovedsakelig relatere seg til forskningsspørsmål 1, og delkapittel 4.6 - 4.7 vil relatere seg til forskningsspørsmål 2. Til slutt vil vi oppsummere tendensene fra den innsamlede dataen for å gi en oversikt over hvilke opplevelser de ansatte har av de hyppige rektorskiftene de står i og har opplevd tidligere.

### 4.2 Arbeidshverdag

#### 4.2.1 Hyppige rektorskifter

Et tema vi ønsket å få innsikt igjennom intervjuene var hvordan de ansatte opplever arbeidshverdagen sin og hvordan utviklingen har være gjennom de hyppige rektorskiftene. På spørsmål om hvordan respondentene opplever arbeidshverdagen sin i dag, var det flere



tendenser som ble trukket frem av ansatte. I case 1, forteller en respondent hvordan dårlig ledelse i tidligere rektorskifte påvirket arbeidshverdagen. Den samme opplevelsen fremstilles også i case 4 hvor en respondent uttrykte at det blant annet var dårlig ledelse, saksbehandling og personalbehandling og rykter ble tatt for å være sanne, noe som førte til at respondenten har hatt det *“veldig kjipt”*. Respondenten fortalte at han var deprimert på bakgrunn av arbeidsforholdene, og var tydelig på at personalbehandling er kjempeviktig, med stor vekt på på medarbeidersamtaler. En annen respondent i case 4 forteller at:

*“Jeg vil si at man starter helt på nytt som ny rektor. Stillingen er jo klar, hvor arbeidsoppgavene til rektor er bestemt på forhånd og det er klart hvordan rollen skal fylles, men personlige relasjoner og kommunikasjonen blant ansatt og rektor er noe som må jobbes med og som ikke er klart på forhånd.”*

Respondenten påpeker at det må jobbes med relasjonen spesielt knyttet til tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøet generelt på arbeidsplassen. Han hevder at det finnes skoler som har et veldig tøft arbeidsklima hvor tillitsvalgte har en viktig funksjon.

En tendens i intervjuene er at flere av respondentene uttrykte at rektorskiftene i Trondheim kommune blir beskrevet som *“stolleken”*. Lederen ved case 3 forteller at det er en grunn til de hyppige rektorskiftene, men at de kan være litt tilfeldig. Respondenten påpeker at det er skoleeier (kommunen) som kan flytte på rektorene, og da rekker ikke rektorene å bli kjent med struktur og kultur. Videre forteller respondenten at det ikke er så mange rektorer som slutter å være rektor, men at det kan lyses ut rektorstillinger hvor det er andre rektorer fra andre skoler som søker. I forbindelse med slike utsagn ble stolleken trukket frem av flere respondenter som en beskrivelse av rektorbyttene.

En tendens som flere respondenter forteller om vedrørende arbeidshverdagen, er at de mister kontinuitet i arbeidet. Ved case 3 forteller en ansatt:

*“(…) Når det stadig er nye rektorer, så mister man følelsen av kontinuitet, spesielt i utviklingsarbeid, fordi man har forskjellige ting man ønsker å satse på. Og når en starter et prosjekt så er det ikke nødvendigvis så enkelt for den neste å ta over. I tillegg er det konkrete ting som personalsaker, eller elevsaker som den forrige rektoren hadde fulgt opp, som er vanskelig for den neste å bare gå rett inn i. Så der er det en del vi vil*

*lide under.”*

Eksempler på saker som lider under lite kontinuitet som ble trukket frem var sosialt lærerarbeid, utviklingsområder, personalsaker og konflikter, sosial inkludering og fagfornyelse. En ansatt ved case 1, som er det case som er hyppigst berørt av skiftene, utdyper at:

*“En rektor har mange baller i luften og har lyst til å få til mye. Men så blir det ikke fullført, fordi det plutselig kommer inn en ny rektor. Og den nye rektoren tenker annerledes, så da blir noen arbeidsoppgaver kanskje lagt død. Og de nye rektorene har sine ideer, så blir det blir nye baller i luften igjen, så blir vi liksom aldri ferdig med noe vi starter med. Det blir vi lei og sliten av, fordi det stadig er noe nytt.”*

Ved case 1 ble det uttrykt en frustrasjon vedrørende mangel på kontinuitet i forbindelse med at det går utover motivasjonen. Respondenten fortalte at når man hele tiden må begynne med noe nytt, så går det utover arbeidsmiljøet. Organisasjonen fremstilles som å allerede være “skadeskutt” fra alle skiftene, og at de opplever å miste drivet.

En tillitsvalgt forteller at arbeidshverdagen endres for de ansatte og at han har sett en “økende ulming” mellom de ansatte som har ført til flere konflikter enn vanlig. En annen respondent uttrykker at rektorskifter medførte en del ekstraarbeid for organisasjonen og medarbeiderne. Han forteller at det går fint å bytte rektor, men det bør ikke være for ofte, for da blir det en dårlig organisasjon. En annen respondent er tydelig preget og forteller bekymringsfullt at hyppige rektorskifter har preget arbeidshverdagen betydelig. Respondenten utdyper sin bekymring med å si at:

*“I skiftene så det endringer og man blir litt sånn matt og daff, eller sånn at man tenker at det må jo være noe med oss som er galt siden det ikke er noen som holder ut med oss i lengden. Det gir litt den følelsen, også merker man også på huset at det blir dårlig stemning. Vi blir preget av det når det skjer flere ganger og vi opplever det sånn hver gang (...) Også er forventningene våre skyhøye for de nye rektorene som kommer, fordi vi tror liksom at nå blir det bra, men når det ikke skjer så blir vi skuffet. Vi har så lyst til å bli reddet på en måte.”*

Vi intervjuet også noen rektorer i prosessen hvor den ene rektoren utdypet den bekymrede stemningen på arbeidsplassen ved å vise til at som ny rektor, må det arbeides hardt for å få de ansatte med på lag, spesielt på de viktige tingene. Dette kan ta mange år, og lederen opplever at det bunner ut i lite stabilitet i hvem som er leder og fører til at de ansatte kjører sitt eget løp.

Temaet ble videre dreid over til hva organisasjonen mister når øverste leder skiftes ut såpass hyppig. Samtlige respondenter var tydelig i sitt kroppsspråk vedrørende hva som mistes innad i organisasjonen når det foregår hyppige lederskifter. Generelt ble erfaring, kompetanse og relasjoner nøkkelementer som ble trukket frem. Pensjon ble blant annet trukket frem som en av årsakene til rektorbytter, og da gjerne sett i sammenheng med at rektoren er erfaren og at de da vil miste mye erfaring i organisasjonen.

I case 3 poengterte flere hvordan det i hverdagen merkes at det har foregått hyppige rektorskifter, hvor det utdypes av den ene ansatte at *“(…) hvis det er noen som sliter med migrene så ser en erfaren rektor dette og sender personen hjem, derimot en ny rektor som ikke vet, vil ikke være like forståelsesfull. Vi jobber tett på hverandre og er avhengige av hverandre.”* Respondenten påpeker med et tydelig budskap hvordan de ulike skiftene merkes i forbindelse med hvilket fokus rektorene har og hvilke satsningsområder som blir prioritert:

*“Hvis det er noen som tenker kun karriere så lyser dette gjennom med en gang. Noen mener at de bør dra på kurs og flutte seg litt. Mens noen av rektorene ser man faktisk i gangene og de setter seg ned i 30 min med oss (..) Når vi da ser at rektoren gjør sitt beste, da ønsker vi også å gjøre vårt beste.”*

I case 4 forklares det at noen rektorer er veldig dyktige med skolens økonomi, mens andre ikke er det. De ansatte forteller at det medfører at man mister noen som har overblikket og kunnskapen, og det kan føre til at økonomien går over styr. Den ene respondenter i case 4 uttrykker dette med et særlig oppgitt kroppsspråk og påpeker videre *“(…) hvis økonomien går over styr så er man “skrudd” som skole. Da må man ikke bare ta inn det som er brukt for mye, men man må også la være å bruke for mye neste året.”* De ansatte opplever dette som frustrerende og belastende når de må tilpasse seg den økonomiske situasjonen som endrer seg i takt med rektorskiftene, noe flere respondenter ved andre case også forteller om. I case 1 fortelles det en historie om den økonomiske situasjonen organisasjonen har opplevd, hvor respondenter utdyper med et oppgitt ansiktsuttrykk:

*“(...) Forrige rektorperiode visste vi ingenting før vi fikk en kjempesmell. Vi visste at det var ille i forbindelse med alle møtene nede på kommunen. Men at det var så ille som det var, det var bare han som viste. Vi fikk jo sjokk.”*

En annen tendens som flere respondenter påpekte var større belastning i arbeidsoppgaver hos enkelte. Som en ansatt i case 2 uttrykte:

*“Det har ført til belastning for flere andre også. Ja altså det høres kanskje rart ut, i de tøffeste periodene så har jo motivasjonen vært lagt i det med ansvar. Og det har kanskje skortet litt på trivsel. For mange arbeidsoppgaver. Og da har det vært tungt å dra i gang fordi at arbeidsdagen starter med et så voldsomt press. Og da har ikke trivselen vært like høy.”*

Flere ansatte i case 1 uttrykte frustrasjon rundt ekstraarbeid, hvor respondentene fortalte om at måten personalet opptrer med hverandre endres når avdelingslederne fikk nye oppgaver og at miljøet påvirkes i negativ retning.

#### 4.2.2 Organisatorisk forhold og autonomi

På spørsmål om hvordan rektorskiftene har påvirket de ansattes arbeidsoppgaver, utdyper flesteparten av respondentene at arbeidsoppgavene har vært stabile. I case 3 forteller en ansatt at for lærerne er det pålagte arbeidstimer til undervisning, utviklingstid og samarbeidstid. Undervisningstiden er bundet og gjelder som hovedavtale på landsbasis og denne tiden kan ikke rektor gjøre noe med. Respondenten forteller videre at det er i samarbeidstiden man ofte kan se forskjeller, eksempelvis hvordan en rektor organiserer utviklingstiden. Resten av arbeidstiden er satt. I case 2 fortelles det om at det handler om samarbeid, da det er mye som skal planlegges og diskuteres med kollegaer til enhver tid. Respondenten forteller videre at arbeidshverdagen involverer mange rutiner og arbeidsavtalen må overholdes, dermed er det organisatoriske krav de må forholde seg til.

På bakgrunn av organisatoriske forhold ønsket vi å kartlegge de ansattes autonomi i arbeidshverdagen. Det var entydige svar på at de ansatte ikke var involvert rundt prosessen rundt ansettelse av ny leder på skolen. Mens i forbindelse med tillit fra lederen opplever flere

av de ansatte å få tillit fra sin øverste leder og på denne måten oppleves det i noen grad autonomi. I case 4 fremstilles det at muligheten er til stede for å bestemme egen arbeidshverdag og ingen av de nye rektorene har prøvd å endre på dette. Respondenten forklarer at tilliten rektorene viser de ansatte er viktig og at medbestemmelsen egentlig har vært stabil gjennom rektorskiftene. Andre respondenter trakk også frem muligheten til innvirkning som stor i visse prosesser slik som undervisningsmetode og planlegging.

Flere av respondentene påpeker at de har høy grad av autonomi og selve rektorskiftene ikke har påvirket deres medbestemmelse. Flere ansatte ved case 4 påpeker at de har stor påvirkning, men den ene respondenten fremmer forholdet med at *“det er jo litt sånn at kalenderen fyller seg opp mer enn ønsket. Det har ikke endret seg fra rektor til rektor”*. Respondentene i case 1 er tydelige på å uttrykke at på tross av mange lederskifter så har graden av autonomi alltid vært stor. Det utdypes ytterligere at:

*“I veldig stor grad styrer jeg min egen arbeidshverdag. Det er egentlig en drømmejobb. Det er det jeg liker med jobben min, og som har fått meg til å bli (...) Det har egentlig vært sånn hele tiden, gjennom perioder med rektorskifter.”*

#### 4.2.4 Balansen mellom arbeid og fritid

Underveis i intervjuene ble det trukket frem flere momenter ved arbeidshverdagen som endrer seg i periodene med rektorskifter. Flere respondenter påpekte at balansen mellom arbeid og fritid har blitt mer skjevfordelt. I case 2 utdypes det at

*“Jeg kjenner at jeg har hatt med meg jobben hjem mer. Når det ikke er en rektor på plass så blir det langt mer på oss ansatte. Det er liksom ingen å sende sakene videre til og fører til at man må ta mer ansvar selv. Vi har jo et team rundt oss, men det blir mer naturlig å ta det selv da rektor ikke har innsikt i sakene. Så det har nok påvirket fritiden ja. Kanskje mest mentalt da.”*

Selv om flere opplevde den nevnte skjevfordelingen så var det også noen som verken opplevde skjevfordeling eller endring i balansen som følge av rektorskiftene. Flere av respondentene fortalte at de ikke opplevde noe problem angående balansen mellom arbeid og fritid, men etter noen refleksjoner rundt de mentale utfordringene de belastes ovenfor, påpekte de at de ofte tar

med jobben hjem på bakgrunn av de hyppige rektorskiiftene. Den ene respondenten ved case 4 forteller at han ikke merker noe forskjell på at han har fått flere oppgaver, selv som tillitsvalgt. Respondenten utdyper likevel at *“jeg tar med meg jobben hjem mentalt. Tror ikke det er noen lærere som ikke har gjort det. Men det er mye foreldresamarbeid, konfliktløsning og man tenker mye etter jobb. Litt høye skuldre er det noen gang.”*

En ansatte ved case 2 forteller at det var et prinsipielt skille der før, men i tillegg til rektorskiiftene så ble uforutsigbarheten trukket frem som en årsak. Årsaken ble knyttet til store og raske endringer. Spesielt mentalt opplever respondenten at rektorskiiftene har påvirket balansen mellom arbeid og fritid. Respondenten utdyper litt tenkende:

*“Men mentalt, så klarer jeg ikke å legge det fra meg. Det blir sånn, jeg tenker å nei hva får vi nå, nå skal jeg hvert fall slutte. Det har vært noen bekymringer som jeg har tatt med meg hjem. Spesielt når jeg har fått beskjed om at nå forsvinner det noen igjen, da har jeg ikke klart og lagt det fra meg nei.”*

## 4.3 Overgangen

### 4.3.1 Overgangsfasen til ny leder

Vi opplevde varierte svar for hvordan respondentene har opplevd overgangen mellom de ulike rektorene. Nesten samtlige av respondentene opplevde at det var en fase som er preget av usikkerhet. I case 2 fortelles det at man må tilpasse seg den nye lederen som muligens også har en annen måte å lede på. Den ene ansatte forteller om at dette kan oppleves som skummelt i starten hvor noen kommer å *“ser han i kortene”*. Videre påpekes det av respondenten at han er relativt trygg på seg selv, men at til og med han, opplever dette som skummelt.

Videre påpekes det i case 4 at overgangsfasen er knyttet til mye spenning i tillegg til usikkerhet blant de ansatte. Det var tydelig at ærlighet og åpenhet er to nødvendige forutsetninger for å skape en god overgangsprosess. Respondenten påpeker videre at det var flere ansatte som opplevde usikkerhet i denne fasen, og særlig bekymringer rundt store og hyppige endringer i organisasjon. Denne usikkerheten er det flere respondenter som opplever, som avdelingsleder i case 2 uttrykker, *“man blir jo mer skeptisk og spent for hvert rektorbytte som skjer.”*

Det var likevel noen respondenter som opplevde positive overgangsfaser. Blant annet ble midlertidige rektorer, omtalt som konstituert rektor eller “setterektor”, trukket frem som

fremtredende for de positive opplevelsene. Dette utdypes blant annet av en ansatt i case 1 at *“overgangen fra den tidligere rektoren til konstituert rektor var veldig bra. Han tok oss med på mye, og vi fikk en del innblikk. Så den overgangen vi hadde nå fungerte bra, det ble en lettelse”*. Det påpekes også av avdelingsleder i case 2 at *“han “setterektoren”, var en faktor som gjorde byttet eller overgangen fra forrige til nåværende mye mykere enn det villet blitt ellers tror jeg. Han skapte et godt samhold mellom oss ansatte i forkant av rektorsiftet.”*

Flere av respondentene nevner at det mangler kontroll og styring i overgangsfasen noe som utdypes i case 1 *“(…) det var en helt forferdelig overgang. Det ble så mye tull i den perioden.”* Respondenten forteller videre at han har opplevd tidligere rektorer som ikke har turt og stått i avgjørelser hvor alle ikke er enige, og på denne måten ble rektor opplevd som uskikket til å være leder. I tillegg til mangel på kontroll og styring så blir hyppigheten trukket frem som tøft i overgangsfasen. Flere ansatte opplever at rektorene ikke rekker å gjennomføre sine planer og visjoner for skolen før det skjer et nytt rektorbytte.

Avdelingsleder i case 2 trekker blant annet frem at ekstraarbeid må påregnes i skifteperiodene, noe som ble trukket frem som tøft når det skjer såpass hyppig. På denne måten forteller respondenter at de opplever å bli satt i posisjoner de aldri har vært i før og kontinuiteten forsvinner i prosessene. En annen ansatt i case 4 forteller at det alltid er ekstraarbeid for avdelingslederne i overgangen til ny rektor. Respondenten forteller videre at det har vært hans jobb å lære bort når det har startet en ny rektor, og at rektorene bør være på *“observasjonsstudiet”* det første året for å bli kjent med lederteamet på huset og med kulturen, som da medfører ekstraarbeid for de ansatte. En annen respondent ved case 2 fortalte at han har sett en skummel tendens i personalet hvor ansatte ikke orker å bruke så mye tid på å bli kjent med de nye rektorene og som flere uttrykker med oppgitthet at de uansett snart vil forlate organisasjonen. Denne tendensen ble gjengitt i case 1 da ansatte ikke opplever stabilitet noe som medfører at de ikke ville bruke mye tid på å bli kjent med de nye rektorene.

Det var imidlertid noen respondenter som uttrykte at de ikke opplever noen spesielle utfordringer i overgangene. Noen av respondentene i case 4 opplevde at de ikke har blitt særlig rammet av de hyppige skiftene slik som det gjerne fremstilles. Vi ønsket denne oppfatningen ytterligere utdypet og fikk svar på at *“mye sitter i veggene her og vi er egentlig stødige”*. Derimot uttrykker den ene respondenten i case 4 at det har vært en kriseperiode hvor det var en del fravær i organisasjonen. I forbindelse med denne perioden ble det nevnt ekstraarbeid og

oppgaver som ikke ble prioritert og fulgt opp på en god måte. Dette ble fremhevet som lidende i overgangsfasene.

#### 4.3.2 Fordeler ved rektorskifte

På spørsmål om hvordan ansatte har opplevd rektorskiftene, ble det også trukket frem vinklinger på at rektorskifter faktisk kan resultere i positive utfall for de ansatte. En respondent ved case 2 trakk frem at noen av rektorskifter har opplevdes positivt ved at *“det kan være positivt å bli sett i kortene. Det er jo positivt at en ny leder kommer og gir nye impulser, som kanskje ser meg og resten på en annen måte, som har nye ting å komme med.”* En ansatt ved case 2 trakk også frem impulser, læring og tilpasning som nødvendige ferdigheter innenfor skoleverket for de ansatte. Selv om det er utfordrende, kan hyppige rektorskifter være med å utvikle de ansatte personlig og utvikle organisasjonen i sin helhet.

Blant flere av respondentene er det en enighet i at rektorskifter også kan føre til positive effekter for de ansatte, både når det gjelder det personlige, men også det faglige og skolens beste. En respondent i case 1 forteller om et skille i hyppigheten:

*“(…) Det positive er jo egentlig at du får en annen leder som tenker litt annerledes. Det kan være både positivt og negativt, men man lærer jo noe nytt. Men det har vært så mange hyppige skifter hos oss. Da er det egentlig ikke noe positivt med det. Man får ikke noe struktur og rammer før det er nytt bytte igjen egentlig.”*

De ansatte ved case 3 presiserte at rektorene har ulikt fokusområde når det kommer til det administrative og utviklingsarbeid. Opplevelsen av rektorskiftene knyttes opp til hvilket fokusområde de ulike rektorene har hatt. Balansen mellom administrativt- og utviklingsarbeid virker å være essensielt i våre caser. Når de ansatte er enige om hvilket fokus som er viktigst forteller de om positive opplevelser. Derimot når det er uenighet i prioriteringene, vil negative opplevelser sette preg på ansattes fortellinger. Et annet moment som spiller inn på opplevelsen av overgangsfasen som ble trukket frem ved case 4 var *“husblindhet”* som en faktor som kan virke positivt inn på organisasjonen: *“(…) det er ingen organisasjoner som har godt av at folk er der for lenge. Man blir husblind. Det å komme inn et sted og se det litt utenfra, det er godt at det kommer nye øyne av og til.”*



## 4.4 Oppfølging

Vi ønsket å kartlegge strukturen i organisasjonene og var interessert i å finne ut hvordan oppfølgingen av de ansatte skjer ved hyppige rektorskifter. Fra ansattes refleksjoner fikk vi inntrykket av at oppfølgingen endret seg på bakgrunn av de hyppige lederskiftene. De fleste respondentene opplevde lite oppfølging fra rektor og at oppfølgingen varierer underveis i overgangsfasene ut fra hvilket fokusområde rektoren har til enhver tid. I case 3 ble det uttalt at *“(...) det blir mindre oppfølging av oss ansatte når det skiftes rektor da det er noen ting som glipper. Som regel handler glippene om å bli sett og det personlige. Både avtroppende og kommende rektor har fokuset et annet sted.”* I case 2 ble tilsvarende opplevelse trukket frem og presisert at:

*“(...) I en periode må de ansatte i de ulike avdelingene stille opp og det blir ekstraarbeid til rektoren kommer seg inn i arbeidsoppgavene. Hvis personen bruker lang tid på å komme seg inn i rollen så har vi opplevd at det blir gnisninger og de ansatte føler at lederen ikke gjør jobben sin og at de ansatte ikke ønsker den lederen.”*

Videre forklarte en ansatt ved case 2 at de hyppige rektorskiftene kan bringe frem flere konflikter innad på arbeidsplassen. Han utdyper at det blir mye prat når det er ting som ikke fungerer. Respondenten forklarte at konflikter har vokst seg større da det ikke har vært en leder som har tatt tak i konfliktene. Til slutt blir det påpekt at dersom konfliktene hadde blitt fulgt opp på en bedre måte eller fra start av, hadde konfliktene kanskje ikke vokst fram.

Derimot forteller en ansatt ved case 1 at det er avdelingslederne som har hovedansvaret for oppfølgingen av de ansatte, så det er vanligvis lite oppfølging fra rektor. Videre blir rollefordelingen mellom rektor og avdelingsledere trukket frem hvor rektor bare griper inn i oppfølgingen hvis det er spesielle samarbeidsutfordringer eller andre litt vanskeligere ting. Likevel er det flere respondenter som ser sammenhengen mellom periodene med rektorskifter og oppfølgingen de ansatte opplever å få underveis. En ansatt ved case 4 trekker en sammenheng mellom rektors avgang og oppfølgingen de ansatte får ved å uttrykke at:

*“(...) Det er klart det merkes på oss ansatte og hvilken oppfølging vi får, både faglig og personlig. Et eksempel jeg opplevde selv var når vi hadde en periode uten rektor i påvente av en ny, og da skulle jo i utgangspunktet avdelingslederne fortsette med den*

*hverdagslige oppfølgingen av oss ansatte, men i den perioden måtte de trå til i rektors oppgaver og da ble oppfølgingen nedprioritert.”*

En annen respondent opplevde veldig dårlig oppfølging i det siste skifte av rektor organisasjonen hadde, og forklarer at oppfølgingen fra rektor i avgangsperioden var “*svimlende dårlig*”. Han fortalte videre at når rektor gikk av så forsvant den øverste lederen og da er man prisgitt at avdelingslederne stiller opp. Videre utdyper han at:

*“(…) Men vet at i administrasjonen så er det noen som sitter og jobber minst 150%, og da blir terskelen høy for å gå dit å si at ting er vanskelig for tiden. Da legger man en stein til byrden da, og fokuserer heller mer på primæroppgavene sine.”*

En ansatt ved case 3 hadde reflektert rundt akkurat dette med oppfølging med bakgrunn i rollen som tillitsvalgt. Respondenten fortalte underveis i intervjuet at oppfølgingen av ansatte faller litt bort og at de mer rutinepregede arbeidsoppgaver blir prioritert i først omgang, og særlig i avgangsperioden. Videre opplever respondenten at det tar tid for den nye rektoren å sette seg inn i arbeidsoppgavene og danne relasjoner. Særlig påpekes tendensen ved at rektorene er veldig flinke til å ta seg tid til å danne relasjoner i starten av overgangen, men når de administrative arbeidsoppgavene er krevende og behøver oppmerksomhet så faller oppfølgingen bort. Respondenten påpekte at “*hadde rektorene vært her en lengre periode så tror jeg nok at oppfølgingen hadde tatt seg opp igjen.*”

Samtlige rektorer vi intervjuet uttrykker at de opplever en utfordring i balansen mellom de administrative og de relasjonelle arbeidsoppgavene sine. Rektorenes refleksjoner under intervjuene antydte at rektorstillingen er en krevende jobb og innehar mye ansvar. I tillegg ble det uttrykt at det er mange uskrevne og skrevne regler på skolene som skolelederne må sette seg inn i. Lederen i case 2 utdyper videre at “*det er korte frister på det administrative, så det må prioriteres (…). Det er vanskelig å få økonomien til å gå rundt. Det er ikke ei krone til overs når man har dekket behovene. Så det er en krevende jobb.*”

## 4.5 Subkulturer

Flere respondenter fortalte om skolekulturen og hvordan den har endret seg underveis i skifteperiodene. Vi spurte flere av respondentene om de kunne utdype hvordan de har opplevd

kulturutviklingen for å høre hvilke utfordringer utviklingen kan ha ført til. Svarene vi fikk varierte noe, men en tendens som utpekte seg var de subkulturene som eksisterer i organisasjonene, og de ble trukket frem som utfordrende. I case 1 forklares det at *“det verste med hyppige rektorskifter er usikkerheten og at det dannes subkulturer hvor folk gjør som de vil”*. Respondenten forklarer at det at rektor kan være ute blant elever og ansatte er viktig, men at det er for lite tid til det. Respondenten påpeker at *“tid ute på bruket”* ville hjulpet på subkulturene de opplever og det å gi større muligheter for de ansatte til å ta del i avgjørelser i forbindelse med rektorskiftene ville kunne utvikle en mer helhetlig kultur for skolen.

Tilsvarende opplevelse gjenspeiler seg gjennom intervjuet med en ansatt ved case 1 hvor det utdypes med et oppgitt ansiktsuttrykk at *“folk kan gjøre hva de vil. Det handler om at hvis det bestemmes noe fra ledelsen så nikker man og sier jaja. Dersom lederteamet bestemmer noe så gjør vi som vi vil.”* Respondenten forklarte at når han ble ansatt så hadde den nåværende lederen rammer for hvordan det skulle være på skolen. Da det ble ansatt en ny leder, forteller den ansatte at de ansatte ble usikre og visste ikke hva som gjaldt, da de fikk mer fri tøyler til å gjøre hva de ville. Dette forteller respondente at det skapte urolighet, og nå er det flere ansatte som bare gjør det de vil på sin måte selv om nyere rektorer prøver å innføre tydelige rammer.

De ansatte ved case 4 ser ut til å være bevisst på at det eksisterer ulike typer personligheter hos rektorene og at de har opplevd litt forskjellige typer personligheter tidligere. *“Styringsgalhet”* virker å være noe de ansattes frykter da de forteller at de har opparbeidet seg en kultur hvor de får styre helt selvstendig. Tidligere når de har opplevd å miste sin mulighet til å styre selv, så har de i likhet med andre caser opplevd at de ansatte ikke følger nye måter å gjøre ting på, men fortsetter å gjøre ting slik de ønsker. Gjennom samtalen med den ansatte ble følelser som oppgitt og giddeløshet fremmet på bakgrunn av at relasjoner og kulturer endres hele veien som følge av rektorskiftene. I case 1 utdypes det med et frustrert ansiktsuttrykk at:

*“(…) Man gidder liksom ikke å bruke så mye tid på å bli kjent med den nye rektoren fordi man bruker en del tid og energi på ting som ikke har blitt fulgt opp før. Så merker jeg at det er litt sånn oppgitt over at han kommer sikkert ikke til å bli han heller, så da gidder jeg ikke å legge inn innsats til det. Det handler ikke om elevene, men involvering i ledelse.”*

## 4.6 Jobbtilfredshet

### 4.6.1 Trivsel på arbeidsplassen

Vi stilte spørsmålet om hva som er viktig at en rektor gjør for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen. De fleste av våre respondenter trakk frem viktigheten av å bli sett, legge til rette for uformell kontakt gjennom arbeidsdagen, åpen kontordør, ivareta demokrati og det å kjenne på tillit fra rektoren som viktig. Trivsel var noe samtlige respondenter hadde tenkt gjennom fra før, da alle svar omhandlende trivsel ble besvart med en selvsikkerhet og et tydelig kroppsspråk underveis i intervjuene.

Noen respondenter trakk frem viktigheten av rektors dyktighet og seriøsitet. En ansatt ved case 1 spesifiserte det ved å si at: *“(...) det forventes at det møtes til rett tid, at arbeidsoppgavene blir gjort, at det er en tydelighet i forventningene som stilles, noe som igjen gjenspeiler at rektor vil skolens beste. På denne måten blir vi som ansatt ivaretatt også.”* Ansattes innstilling til arbeidsdagene virker å avhenge av spesielt demokrati og hvilke forventninger de ansatte innehar til sin rektor. Når rektor byttes ut jevnlig så forteller de ansatte at usikkerheten økes i forbindelse med både muligheter til demokrati og hvilke forventninger de ansatte skal stille.

Mange av respondentene ville benytte anledningen til å fortelle om viktigheten av den første perioden en ny rektor kommer inn i en ny skole for å skape trivsel hos de ansatte. I case 3 trakk en ansatt frem viktigheten av å bli kjent med sine ansatte, og at det egentlig bare er nåværende rektor som har vært skikkelig god til det. Det samme inntrykket sitter vi igjen med etter flere av intervjuene hvor det å hilse ordentlig på både ansatte og elever for å skape en god relasjon er nødvendig for å kunne vise de ansatte at rektor har skolens beste i sine interesser. Andre eksempler de ansatte trakk frem som er med på å vise interesse er å være til stede i friminuttene, være på inspeksjon, besøke klasserommene og være til stede når store arrangementer skjer. Derimot ønsket en ansatt ved case 4 å spesifisere at strukturen hos rektor fra første dag er viktig. Respondenten utdypet:

*“(...) At rektor ser behovene til både elevene og den enkelte fra første dag er viktig for meg for å vise en viss kontroll. Det er viktig at rektor tør å ta styringen fra dag en og ikke komme på fellestid og si at vi får to timer, uten noe mer struktur.”*

Generelt så ble den første perioden, spesielt da de 6 første månedene, trukket frem som en kritisk periode for å skape trivsel på arbeidsplassen. I case 4 fortelles det om viktigheten av at rektor først respekterer *“det som sitter i veggene”* før rektor prøver å endre på organisasjonen. Videre trekkes denne forståelsen inn i forbindelse med trivselen i organisasjonen. Særlig ble viktigheten av de første 6 månedene trukket inn som essensielt for å danne en forståelse for allerede etablerte praksiser ved organisasjonen. En annen respondent fortalte at det var viktig at en rektor så de ulike behovene til hver enkelt ansatt og elev. En ansatt ved case 4 uttrykte at rektors kontroll er viktig og at rektor prioriterer elevene og de ansatte. Et eksempel den ansatte trakk frem var at han ønsker at rektorene skal legge føringer spesielt i utviklingstiden da det kan prege arbeidsmiljøet dersom de ikke får nok tid og ressurser.

Det ble fortalt av en annen respondent at de har en dyktig rektor som evner å skape relasjoner til de ansatte samtidig som de andre viktige arbeidsoppgavene blir gjennomført. Den ansatte tydeliggjorde at det var viktig for at han skulle bli værende i organisasjonen. En ansatt i case 1 uttrykte *“(…) vi har mange dyktige ansatte som jeg er redd forsvinner hvis nåværende rektor søker seg bort. Jeg tror grensen er nærme til at folk ikke orker en runde til. Det er nemlig ganske psykisk tungt med så hyppige lederbytter.”*

Sett i sammenheng med spørsmålet ovenfor, om trivselen blant de ansatte ønsket vi å kartlegge hvordan trivselen har utviklet seg gjennom de ulike periodene med hyppige rektorskifter. I case 1 utdypet en ansatt først generelt hvordan trivselen har endret seg ved å fortelle om en generell nedadgående trend, særlig i forbindelse med at ansatte opplever gang på gang å bli skuffet over nye lederskifter. Disse skuffelsene forteller den ansatte at de sitter bedre i hos de ansatte, sammenlignet med de positive opplevelsene.

En periode ble særlig trukket frem av verneombud ved case 2, hvor flere av de ansatte ved skolen opplevde at det var dårlig stemning på *“huset”* i forbindelse med et nytt lederskifte. Det var en generell opplevelse av at *“nå er vi her igjen.”* Videre utdypet respondenten litt forsiktig hva som har forårsaket respondentens nedgang i trivsel gjennom rektorskiftene:

*“(…) Man mister jo alle mulighetene og avtalene når det blir ny rektor. For min del så gjaldt det spesielt at jeg mistet en mulighet til en spesialstilling. Det var avtalt med forrige rektor, men så ble det et skifte hvor hele administrasjonsstrukturen ble snudd*

*om på og den stillingen ble liksom ikke noe av. Det å miste den muligheten føltes bittert.”*

Gjennom verneombud ved case 1 fikk vi også innsikt i hvordan tendensen tvers gjennom personalet har utviklet seg: “(...) *det har vært hyppigere møter for meg som verneombud nå i den siste tiden. Det er flere henvendelser og det har vært flere møter. Det samsvarer med det jeg nevnte med trivselen og motivasjonen som daler.*” I case 2 påpekes det at trivselen har gått i bølger og opplevelsen av stabilitet har en stor betydning for trivsel. En ansatt i case 4 belyser at trivselen har svinget i forbindelse med rektorskiftene som har vært:

*“(...) En tidligere rektor skapte litt uro og dårlig motivasjon for meg som ansatt. De ansatte trives ikke, og det merkes. Nesten som noen blåser ut lyset ditt. Jeg kjente selv at energinivået mitt ikke var bra, og jeg var nok ikke den beste versjonen av meg selv. Sliten og lei meg og følte at ting ikke funket. Det vet jeg at flere opplevde også. Så kom forrige rektor. Da kom det en nytt giv med ståpåvilje og ny sjanse.”*

En ansatt ved case 4 viser til at periodene med rektorskifte har ført til ekstraarbeid i forbindelse med å lære opp nye rektorer, da han har hatt hovedansvaret i skifteperiodene. For hans del har det opplevdes som en lettelse når en ny rektor har inntrådt, da en del av belastningen har blitt tatt av skuldrene hans. I case 2 fortelles det mer om hvordan disse rektorskiftene har ført til dårligere motivasjon og uttrykker at:

*“Jeg tror at motivasjonen kanskje alltid har vært dalende fordi vi merker at rektorene skal slutte før de offentliggjør det. Akkurat når man får vite at personen skal slutte, så er det litt bunnen i bøtta med motivasjonen. Men når det kommer en ny rektor så øker nok motivasjonen igjen ved at man får en ny giv. Det går rett og slett litt opp og ned med motivasjonen.”*

#### 4.7 Turnoverintensjon

Det ble trukket frem ulike effekter ved de hyppige rektorskiftene hvor noen skilte seg mer ut enn andre. Det var imidlertid 10 av 11 ansatte som fortalte at de har revurdert stillingene sine, på bakgrunn av de hyppige rektorskiftene. Den siste respondenten trakk i hovedsak frem andre

forhold som fører til at respondenten har revurdert sin stilling. På spørsmål om hva som fører til at du som ansatt har revurdert stillingen din svarte verneombud ved case 2 litt usikkert at:

*“(...) Jeg har revurdert stillingen min på grunn av de hyppige rektorskiiftene. Det har med at det jeg har sett for meg som skulle skje, ikke ble noe av. I tillegg har jeg stått i vanskelig saker som verneombud og revurdert om dette er noe jeg skal orke. Jeg sitter på Finn.no innimellom. Ehh. Ønsker av og til å bare prøve noe helt annet. Vi går litt i samme spor og kommer nok ikke ut av det.”*

I all hovedsak så var det de hyppige rektorskiiftene som ble trukket frem som bakgrunnen til å revurdere stillingen, men en ansatte ved case 2 trakk frem en dimensjon ved læreryrket som påvirker revurderingen av stillingen ved å si at også ustabiliteten i ledergruppen har ført til at han har revurdert stillingen og *“scrollet finn.no annenhver uke”*. Videre blir læreryrket i seg selv trukket frem som en av årsakene ved at det oppleves som en krevende jobb hvor det er nødvendig at man har en god relasjon med rektoren sin.

Ved case 1 svarte den ene respondenten tydelig at det å revurdere stillingen var noe som har rørt seg i organisasjonen over en lengre periode. Bakgrunnen til å undersøke jobbmarkedet har vært at det har vært så mange skifter av rektorer på skolen. Det å skifte leder såpass hyppig som annethvert år blir fremhevet som tøft og som et uromoment på arbeidsplassen. Den ansatte forteller at spenningen er tydelig til stede og de ansatte opplever at de er hele veien nødt til å starte *“bli kjent fasen”* på nytt. Respondenten utdyper ved å fortelle at *“(...) innstillingen blir litt sånn at hvor mye energi skal man legge i å bli kjent med nye hele veien når de ikke blir værende på arbeidsplassen.”*

Oppfatningen om at de hyppige rektorskiifte påvirker de ansatte i en negativ retning videreføres også ved case 3 hvor det legges til at *“(...) det er retningen som rektoren drar skuta i som gjør at jeg har revurdert stillingen min. Det å hele tiden endre kurs når det kommer nye rektorer er slitsomt og man må hele veien endre fokusområde.”* Ved case 2 fortelles det at:

*“(...) Motivasjonen til å fortsette i samme stilling daler litt allerede før vi får høre at rektor har tenkt å slutte, fordi det merkes på hele stemningen på huset. Men når det kommer en ny rektor så øker nok motivasjonen igjen ved at man får en ny giv. Ehh. Det*

*går rett og slett litt opp og ned med motivasjonen. Det er de store forskjellene der som kanskje gjør at man blitt litt utmattet egentlig.”*

I kontrast til nesten samtlige av respondentene fremmer en ansatt ved case 1 at: *“(…) vi blir jo også litt trigget av at nå må vi bare få til dette, dette må vi fikse. Man skal liksom ikke forlate et synkende skip.”* Tillitsvalgte ved case 3 ville i forbindelse med temaet hyppige rektorskifter, og dens påvirkning til å bli værende i organisasjonen, trekke frem en positiv historie for deres organisasjon ved å si at:

*“(…) Det å trives under rektorene er så viktig. En kollega hadde tenkt å slutte når han var 64 og gå av med pensjon da det er ganske tøft å stå i rektorskifter over en lang periode. Men så fikk vi nåværende rektor hvor det ble mer tid til samarbeid og teamet fungerer så godt nå, at kollegaen min nå har sagt at han hvert fall blir til han er 67 år.”*

En annen respondent forteller at dersom han jobber på en skole hvor ledelsen ikke fungerer, vil han slutte. Det strukturelle ble trukket frem som viktig. Videre påpeker respondenten at *“(…) før jeg begynte her, så byttet jeg jobb på grunn av rektor og lederteamet. Fordi der fant jeg ikke noe sammenheng med hva jeg synes er viktig. Vi hadde ulikt syn på hvordan vi driver med ledelse, spesielt personalledelse.”*

En annen respondent fortalte at rektors handlingen vil påvirke de ansattes holdninger. En ansatt ved case 1 uttrykker at holdningene hos de ansatte påvirkes av hvordan lederen er. På denne måten mener den ansatte at både holdninger og arbeidsmoralen hos de ansatte forandrer seg med rektorskiftene. Han knytter endringen med *“en vond sirkel”* og forteller at de ansatte ikke orker å legge inn ekstra innsats for noen av lederne.

## 4.8 Oppsummering empiri

Vi har i dette kapittelet kartlagt ulike tendenser som var identifisert underveis i intervjuprosessen basert på respondentenes svar. Mangelfull ledelse blir knyttet til at flere ansatte ikke opplever å bli sett, mangel på kontinuitet gikk på bekostning av utviklingsarbeid, og personal- og elevsaker og de ansatte blir slitne av å forholde seg til de hyppige byttene. Arbeidsoppgavene i seg selv oppleves som forholdsvis stabile. De fleste av respondentene



opplevde høy grad av autonomi selv om det eksisterer noe ubalanse mellom arbeid og fritid som forsterkes i forbindelse med de hyppige rektorskiftene. I overgangsfasen opplevde de ansatte spenning og usikkerhet. Mangel på kontroll og styring i denne fasen var utpekt som en faktor som ga frustrasjon hos flere av de ansatte. Hvilket fokusområde den nye rektoren hadde varierte noe.

Ansatte trekker frem at den manglende muligheten til å få den oppfølgingen de ønsker, gjør at det blir flere gnisninger i personalet. Samtlige av respondentene ga uttrykk for at trivsel var viktig i organisasjonen. Viktigheten av å bli sett, legge til rette for uformell kontakt gjennom arbeidsdagen, åpen kontordør, ivareta demokrati og tillit ble trukket frem. På spørsmål om ansattes turnoverintensjon, fortalte 10 av 11 ansatte hadde revurdert stillingen sin på bakgrunn av de hyppige rektorskiftene og hva det førte med. På tross av høy turnoverintensjon i samtlige casene, var det noen av respondentene som ga uttrykk for at de har et velfungerende lederteam og spennende arbeidsoppgaver, og har dermed ikke forlatt organisasjonen.

## 5. Analyse og diskusjon

Vi vil med analyse- og diskusjonskapitlet belyse vår problemstilling med tilhørende to forskningsspørsmål ved å trekke frem våre tydeligste funn fra datainnsamlingen, sammen med det valgte teoretiske rammeverket omtalt i delkapittel 2. Selve analysen bærer preg av en abduktiv tilnærming, som nevnt i delkapittel 3.6.2, hvor vi kontinuerlig har beveget oss mellom det teoretiske rammeverket og våre innsamlede data. Vi vil videreføre bruken av “han”, som nevnt innledningsvis i kapittel 4, da det er med på å sikre anonymitet av respondentene.

Delkapittel 5.1 - 5.4 vil i hovedsak rette seg mot forskningsspørsmål 1, og delkapittel 5.5 vil i hovedsak belyse forskningsspørsmål 2. Forskningsspørsmål 1 vil søke å besvare hvilke reaksjoner de ansatte typisk opplever under hyppige lederskifter som en endringshendelse. De ulike delkapitlene samsvarer med ulike forhold i organisasjonen som også oppleves å endres av de ansatte som følge av de hyppige lederskiftene. Vår analyse vil dermed basere seg på lederskifte i seg selv som en endringshendelse, men vi vil også analysere hvordan forhold i organisasjonen spiller inn på ansattes reaksjoner. Forskningsspørsmål 2 vil ta for seg hvordan de hyppige lederskiftene påvirker ansattes turnoverintensjon. Totalt sett vil disse forskningsspørsmålene være med på å besvare problemstillingen vår hvor vi ønsker å kartlegge hvordan ansatte opplever de hyppige lederskiftene. Vi har kommet frem til de ulike delkapitlene med bakgrunn i kodeprosessen, som ytterligere er presisert i vedlegg 4.

### 5.1 Arbeidshverdag

#### 5.1.1 Arbeidsoppgaver

Med utgangspunkt i Yukls (2020) definisjon på endringsmottakere regner vi de ansatte i våre case som endringsmottakere av de hyppige lederskiftene og tilhørende forhold som endres på bakgrunn av lederskiftene. I vår undersøkelse er fokuset rettet mot de ansatte, som “utsettes for endring”. Rektorskifter kan sies å være en form for lederskifte i tråd med Manzoor et al.’s. (2018) definisjon, som innebærer store endringer for organisasjonen (Giambatista et al., 2005). De hyppige lederskiftene omfatter endringer i organisasjonenes formelle struktur (Lines, 2005), slik flere ansatte trekker frem i forbindelse med blant annet fordeling av arbeidsoppgaver. Endringen er både omfattende og hyppig, noe som nyanserer det originale skillet mellom radikale og inkrementelle endringer (Jacobsen, 2018). Skillet mellom den

radikale og inkrementelle endringen kan sies å trenge ytterligere nyansering da vår endringshendelse kan ses som en blanding mellom de to eksisterende kategoriene av endring, noe original synet ikke tar hensyn til.

Videre problematiserer også dette definisjonen og sammenhengen mellom en planlagt og fremvoksende endring, hvor vår studerte endringshendelse verken later til å være planlagt eller fremvoksende (Jacobsen, 2018). Det kan være ulike grunner til at rektorene slutter i en organisasjon, men tendensene rundt lederskifte som endringshendelse retter seg heller mot at det er en endring hvor avgjørelsen tas av rektor selv, noe de ansatte må forholde seg til. Denne endringshendelsen kan ikke knyttes opp mot ansattes mestringspotensial (Oreg et al., 2018) når beslutningen er tatt av skoleleder selv. Vårt funn kan derimot relatere seg til at skillet mellom planlagt og fremvoksende endring burde nyanseres ytterligere utover det Jacobsen (2018) presenterer da vi ser at lederskifte som endring ikke helt passer inn i skillet.

Arbeidshverdagen, deriblant både arbeidsoppgaver og det psykososiale arbeidsmiljøet, er forhold som oppleves av de ansatte å endres betydelig på bakgrunn av de hyppige lederskiftene. Stabiliteten i de hverdagslige arbeidsoppgavene, opplevd av de fleste ansatte, kan ses i forbindelse med muligheten de har til å bestemme over egne arbeidsoppgaver og -metoder. Begeistringen noen ansatte gir uttrykk for i fremstillingen av selvbestemmelsen kan ses i sammenheng med en positiv holdning knyttet (Smollan et al., 2010) til lederskifte som endringshendelse. På bakgrunn av muligheten til selvbestemmelse blir arbeidet deres trukket frem som en *“drømmejobb”*. Ut fra de ansattes fortelling vedrørende arbeidsoppgavene så ser ikke de hyppige lederskiftene ut til å påvirke de ansattes arbeidsoppgaver i betydelig grad, da arbeidsoppgavene oppleves som relativt stabile.

Når de ansatte opplever at de hverdagslige arbeidsoppgavene deres kan kontrolleres av de ansatte selv så blir dette et forhold ved arbeidshverdagen som forblir stabil og forutsigbart, på tross av de hyppige lederskiftene. Dette samsvarer også med Ouedraogo & Ouakouaks (2021) fremstilling av ansattes iboende behov for orden. Tendensen viser til at når de ansatte opplever å ha kontroll på sine egne arbeidsoppgaver, så vil det dra i retningen av en raskere implementeringen av den nye lederen. I forbindelse med raskere implementering, vil de ansatte oppleve følelser som fornøydhet (Barrett & Russell, 1998), noe vi legger merke til hos flere respondenters fortellinger. Tillitsvalgte og verneombudene, som har innsikt i organisasjonens ansatte, gir uttrykk for at det oppleves en målkongruens mellom hvilken situasjon som er

ønskelig både fra ansattes og organisasjonens side. Ved å bevare arbeidsoppgavene, vil de ansatte oppleve en stabilitet, i tillegg til at organisasjonen oppfyller samfunnsoppdraget sitt med å bidra til elevenes beste, altså er det samsvar når stabiliteten ivaretas. “Stabilitet i ustabiliteten” i forbindelse med de hyppige lederskiftene medfører at flere ansatte opplever en positiv valens og deres reaksjon kan plasseres innenfor endringsaksept i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018).

Selv om flere ansatte påpeker at arbeidsoppgavene oppleves som relative stabile, blir fagfornyelse og prosjektarbeid trukket frem i forbindelse med en ustabilitet som er med på å påvirke de ansattes arbeidshverdag i forbindelse med arbeidsoppgavene. Likevel så faller fagfornyelse og prosjektarbeid utenfor lederskiftets påvirkning, da det ikke er noe rektor direkte kan påvirke. Selv om det kan trekkes ut av selve endringshendelsen, kan det være en faktor som påvirker ansattes reaksjoner i form av at det ikke oppleves noen form for mestringspotensial, da de ikke skiller mellom hvilke forhold rektor kan påvirke og ikke, knyttet til reaksjoner. Sammenlignet med andre elementer ved arbeidsoppgavene som de ansatte opplever autonomi i forbindelse med, drar ustabiliteten i fagfornyelsen og prosjektarbeid reaksjonen ned mot nedre del av aktiveringsskalaen (Oreg et al., 2018).

Hyppigheten av alle lederskiftene ses som noe av bakgrunnen for reaksjonen de ansatte opplever (Ouedraogo & Ouakouak, 2021), og for de ansatte som har opplevd aller hyppigst lederskifter påpekes det at hyppigheten medfører ekstraarbeid i forbindelse med overgangsperiodene. I forbindelse med ekstraarbeid blir spesielt ikke-fullførte prosjekter og mistede muligheter trukket frem. Noen ansatte, spesielt avdelingslederne ved de ulike skolene, opplever ekstraarbeidet som stressende. Noen ansatte utviser også frustrasjon i forbindelse med arbeidsoppgavene sine under intervjuet (Barrett & Russell, 1998) da de ikke rekker i mål med alt som må gjøres (Smollan et al, 2010), som videre kan late til å bidra til negative holdninger på arbeidsplassene, og ses i forbindelse med endringslikegyldighet som reaksjon (Oreg et al., 2018). Ekstraarbeid knyttet til lederskiftene kan variere i omfang og variere på tvers av ansattes stilling, men særlig ble opplæring og videreføring av arbeidsoppgaver trukket frem i forbindelse med ekstraarbeid. Når ekstraarbeid oppleves med et så stort omfang, vil sannsynligheten øke for at endringslikegyldigheten forekommer i form av endringstretthet, i tråd med Ouedraogo & Ouakouaks (2021) tilnærming til endringstretthet.

Når ansatte reagerer med endringslikegyldighet, ser vi tendenser til at lederne ikke klarer å etablere godt nok kommunikasjon og kontinuitet, noe som fører til at implementeringen av den nye lederen forsinkes (Bovey & Hede, 2001). Ekstraarbeid er forbundet med stress og er ikke noe verken de ansatte eller organisasjonen ønsker. Likevel så er ekstraarbeid noe som i perioder forventes av de ansatte fra organisasjonens perspektiv ettersom det kan være nødvendig for å kunne komme i mål med lederskiftene på en god måte, særlig i forbindelse med overgangsperiodene. Totalt sett får vi inntrykket av at det eksisterer dårlig målkongruens mellom de ansatte og organisasjonen i forbindelse med ekstraarbeid (Oreg et al., 2018). Totalbildet av aktiverings- og valensdimensjonen viser til at den generelle reaksjonen blant de ansatte peker mot endringslikegyldighet på endringshendelsen. Ouedraogo & Ouakouak (2021) fremstiller sammenhengen mellom den negative holdningen og en negativ påvirkning for organisasjonen i det lange løp, noe som vi ser stemmer med den *“økende ulmingen”* blant personalet.

### 5.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø

Mangel på kontinuitet oppleves av de ansatte som avbrytelser i arbeidshverdagen og i forhold på arbeidsplassen. Avbrytelsene virker særlig å være knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet slik som sosiale forhold på jobben, utviklingsmuligheter, håndtering av personalsaker og konflikter. Diskontinuitet i forbindelse med de hyppige lederskiftene går igjen, og uforutsigbarheten forbindes med følelsene av å være sliten og lei av alle prosjektene som ikke fullføres. Et stadig skiftende fokus fra rektors side (delkapittel 5.3) ser ut til å slite ut de ansatte, og skape forvirring og en opplevelse av mislykkethet (Oreg et al., 2018). I tillegg kan det føre til dårlig målkongruens ved at ansatte og organisasjonen kan oppleve å ha motstridende mål som drar i retning av negativ valens (Oreg et al., 2018).

Følelsene de ansatte gir uttrykk for, kjenner vi igjen fra Barrett & Russell (1998) og blir videre trukket inn i forbindelse med endringslikegyldighet som reaksjon fra Oreg et al. (2018). Følelser som hjelpeløshet og utbrenthet ble trukket frem hos en ansatt, i tillegg til at skyldfølelse og tanken om at det er noe galt med seg selv eller med personalet, relaterer seg til følelsen av mislykkethet (Oreg et al., 2018). Bekymringen får bre seg ut blant de ansatte og den negative holdningen virker å spre seg innad i organisasjonene (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). På tross av at de ansatte er klar over at lederskiftene skje av ulike årsaker, som kan være en naturlig årsak slik som pensjon, så har lederskiftene vært såpass hyppig at noen av de ansatte

har begynt å tvile på sine egne egenskaper og hvordan ansattgruppen fremstilles, noe som viser at de hyppige skiftene har stor påvirkning på de ansattes selvfølelse.

Den negative holdningen hos de ansatte skader organisasjonen i det lange løp (Ouedraogo & Ouakouak, 2021), og kan gjenspeiles med fremstillingen i case 1 hvor de ansatte forteller at organisasjonen allerede er "*skadeskutt*". I stedet for å komme med konstruktive tilbakemeldinger på endringene som skal innføres av rektor, etableres det en subkultur blant de ansatte som gir uttrykk for at de får med seg endringene, men likevel trosser dette. Subkulturen som dannes, kan medføre at implementeringen av lederskiftet mislykkes (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). I denne sammenheng er det tydelig at ansatte er med på å senke forbedringsarbeidet til den nye rektoren, som ønsker å implementere nye endringer i organisasjonen.

Subkulturen er en dysfunksjonell tilstand på bakgrunn av for hyppige endringer (Stensaker et al., 2002), altså for hyppige lederskifter. Når de ansatte ikke er villige til å endre seg og unngår å delta (Dunsing & Matejka, 1994) kan det tyde på endringslikegyldighet som reaksjon (Oreg et al., 2018), men nærmere bestemt endringskynisme der både motivasjonen til å støtte lederskiftet i tillegg til en forventning om at det vil resultere i en suksess er mangelfull hos de ansatte (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). De ansatte opplever følelser av ubehagelig art, men likevel føler de nok ikke sterkt nok til å gjøre noe med endringen, på bakgrunn av omfanget og hyppigheten, og dermed virker det som at de ikke gir tilbakemeldinger eller uttrykk for hva de egentlig føler. Fra ledernes ståsted kan det være vanskelig å oppdage slike subkulturer da de ansatte gir uttrykk for noe helt annet. Selv om det kan være mange årsaker til at rektorene velger å slutte, så later denne subkulturen til å være en faktor som kan være med å dra i retningen av at rektorene ønsker å forlate, slik at det igjen oppstår et lederskifte. Det kan ses som en nedadgående spiral som ikke stopper da de to forholdene kan påvirke hverandre.

Flere ansatte opplever at rektorene ikke rekker å gjennomføre sine planer og visjoner før det skjer et nytt rektorbytte. Når de ansatte opplever å miste mulighetene og avtalene de har med rektor, ser det ut til at det skapes en negativ holdning blant personalet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Den negative holdningen og den økende ulmingen blant personalet ses i sammenheng med økningen i henvendelser til verneombudene. Det totale bildet av det psykososiale arbeidsmiljøet kan være knyttet til usikkerheten blant de ansatte og oppleves som utmattende av flere. Ved et rektorskifte kan avtaler som ansatte har med sin tidligere rektor ikke være så

enkelt å overføre til ny en rektor. Er avtalene av muntlig art blir det også ekstra vanskelig å følge opp for ny leder. I overgangsperiodene hvor det enten går direkte fra tidligere til ny rektor, eller fra tidligere via midlertidig til ny rektor, kan avtaler lett glemmes. Det kan tenkes at den nye rektoren ikke kjenner til tidligere avtaler, og heller ikke de ansattes kunnskaper ved tiltredelsen, slik at gamle avtaler kan være vanskelig å opprettholde for ny leder. På bakgrunn av følelsene de ansatte gir uttrykk for, tilknyttet det psykososiale arbeidsmiljøet, befinner ansattes reaksjoner seg ut mot den ubehagelige valensdimensjonen på et lavt aktiveringsnivå. Når ansatte mister en ønsket situasjon på bakgrunn av et lederskifte som endringshendelse så er det ikke mye de ansatte kan gjøre med det selv. Den ansatte får vanskeligheter med å tilpasse seg til situasjonen og det eksisterer en lav mestringstro.

Bekymringer i forkant av, og rundt overgangsperioden, blir særlig trukket frem som et moment som skaper urolighet og ubalanse i det psykososiale arbeidsmiljøet. Bekymringen slutter ikke på arbeidsplassen, men tas også med hjem etter jobb, hvor ubalansen mellom arbeid og fritid både ses i sammenheng med arbeidsoppgavene, men særlig knyttet til det mentale aspektet. Usikkerheten i overgangsperiodene kan medføre at de ansatte får større arbeidsmengder og bekymringer da det ikke er en stabil rektor med innsikt i sakene, som de ansatte kan henvende seg til. Når subkulturer etableres, i forbindelse med de hyppige lederskiftene, oppleves det som negativt for de ansatte, og fører til en dårligere stemning innad i organisasjonen.

Stensaker et al. (2002) viser til at når BOHICA-atferden får bre seg ut i personalet, så kan det gå på bekostning av arbeidsoppgaver, noe som ikke ser ut å stemme for ansattes opplevelser. Som vi ser, fremmer heller ansatte viktigheten av deres daglige arbeidsoppgaver og samfunnsoppdraget som det stabile i arbeidshverdagen. Tvert imot så viser tendensene blant de ansatte at selv om de opplever utbredt endringstretthet, går det ikke på bekostning av arbeidsoppgaver og nødvendige gjøremål for organisasjonen. Det kan tyde på at BOHICA-atferden ikke alltid stemmer når den hyppige endringen ikke er av samme art (Stensaker et al., 2002), men endringshendelsen som gjentar seg er av samme art hver gang.

## 5.2 Relasjon

### 5.2.1 Personlig relasjon med rektor

Både personlig relasjon med rektor og relasjon mellom de ansatte virker å være to forhold som forstyrres på bakgrunn av de hyppige lederskiftene i organisasjonene. Det varierer i hvilken

grad de ansatte opplever endringer i relasjonene, da noen opplever store endringer, og andre opplever endringer i mindre grad. For en ansatt ble opplevelsen av en dårlig relasjon med rektor knyttet opp til en opplevd depresjon, og forteller oss at for noen ansatte, er en god relasjon nødvendig for å kunne trives og unngå å oppleve følelser i retning av den negative valensdimensjonen (Oreg et al., 2018). For å kunne etablere en god relasjon med rektor virker det nødvendig at rektor ønsker å bli kjent med både strukturen og kulturen innad i organisasjonen, noe flere ansatte påpekte at de nåværende rektorer har vært gode på, men at det ikke alltid har vært tilfelle tidligere. En tydelig tendens blant respondentene er knyttet til vanskeligheter med å etablere en god relasjon mellom ansatt og rektor. Kommunikasjon er noe som trekkes frem som noe som må jobbes med for å kunne etablere en god relasjon. Når de ansatte opplever å bli oppgitt og lei (Barrett & Russell, 1998) av de hyppige lederskiftene tenderer det å gå utover relasjonen.

Når skepsisen som også Ouedraogo & Ouakouak (2021) omtaler brer seg ut blant de ansatte i forbindelse med de hyppige lederskiftene, ser vi sammenhengen med at skepsisen virker inn på relasjonsbyggingen mellom de ansatte og rektorene ved at ønsket til å bygge en tett relasjon mangler fra ansattes side. Når de ansatte ikke ønsker å bruke tid og energi på relasjonsbygging på bakgrunn av dårlige erfaringer, og med kjennskap til hyppighetens historikk skaper den negative holdningen også vanskeligheter for lederen til å etablere en relasjon. Implementeringen av lederskifte som endringshendelse (Lines, 2005) skades (Ouedraogo & Ouakouak, 2021), noe vi også kjenner igjen av mislykketheten Oreg et al. (2018) trekker frem i forbindelse med endringslikegyldighet som reaksjon. Når ansatte ikke ønsker å etablere en relasjon med ny leder, kan det ses som en skjult sabotasje fra ansattes side (Dunsing & Matejka, 1994) og ytterligere relatere seg til endringskynisme. De ansatte har opplevd flere rektorskifter og deres erfaring ser ut til å påvirke motivasjonen til å etablere gode relasjoner. Etter å ha erfart flere lederskifter, hvor alle kjennetegnes ved at relasjonsbyggingen starter på nytt, så er det nødvendig at de ansatte har motivasjon og ønske om å etablere en relasjon, da det er en toveisprosess.

Endringslikegyldigheten (Oreg et al., 2018), og muligens endringskynisme ved skjult sabotasje, fører med seg negative holdninger blant personalet som igjen påvirker relasjonen til lederen. Likegyldigheten til å skape relasjon medfører at de ansatte opplever følelsene av matthet og løsrevethet, konkretisert av Barrett & Russell (1998), hvor de ansatte ikke har overskudd til å etablere relasjon til sin leder ettersom det raskt vil oppstå et nytt lederskifte.



Når etablering av relasjonen mislykkes, blir manglende forståelse trukket frem som et resultat. Dette medfører usikkerhet som får bre seg ut i personalet, og virker til å kunne skade organisasjonskulturen.

Relasjonsbygging ses som relevant for de fleste ansatte, og gjenspeiler seg gjennom viktigheten som blir uttrykt av de ansatte i forhold til det å bli kjent med rektor. I denne sammenheng, kan det virke som at det i utgangspunktet er målkongruens da det er ønskelig med relasjonsbygging fra begge sider, men at de negative erfaringene påvirkes slik at det ikke oppleves målkongruens. Erfaringen og de negative emosjonene henger igjen og vanskeliggjør prosessen. Oreg et al. (2018) presenterer mestringspotensial som et forhold som påvirker den totale reaksjonen hver enkelt ansatt opplever, men ut fra de ansattes utsagn, så virker det som at selv om de ansatte har kontroll på relasjonsbyggingen til en viss grad, og drar de negative erfaringene i retningen av at de ikke lenger opplever mestringskontroll. Det totale bildet av valens og aktiveringsdimensjonen fører de ansatte til å reagere med endringslikegyldighet som følge av de hyppige endringene (Stensaker et al., 2002).

Flere ansatte opplever en bedre relasjon med rektor enn de har opplevd på lang tid, og trekker frem tillit som et viktig forhold. Det å bli kjent er viktig for flere ansatte, og er essensielt for å trives på arbeidsplassen, noe som omtales nærmere i delkapittel 5.5. Rektorene ved de undersøkte casene har nå vært tilsatt en stund ved skolene, og begynner å nærme seg det normale tidsperspektivet når skiftene vanligvis foregår. For relasjonen sin del så virker dette å være et kritisk punkt for de ansatte hvor relasjonen kan etableres på en god måte ved at de begynner å tro på at lederne kommer til å bli værende en stund, noe de ansatte ønsker.

For noen av de ansatte, kan opplevelsen være annerledes ved at de ikke opplever en god kjemi med rektor eller at de trekker frem *“husblindhet”* og positive aspekter ved det å skifte leder. For disse ansatte vil det være samsvar av personlig og organisatorisk målkongruens ved et eventuelt lederskifte, og deres reaksjon på lederskiftene befinner seg derimot på den positive siden av valensdimensjonen med følelser slik som glede og oppstemthet (Barrett & Russell, 1998). Selv om de ansatte kan ha opplevd endringstretthet i forbindelse med de tidligere hyppige lederskiftene, så ser vi tendensen til at hvert enkelt lederskifte spiller en rolle for hvilken opplevelse de ansatte har av lederskiftene. Ved god kjemi mellom ansatt og rektor ser vi tydelig at ansatte ønsker å etablere en tett relasjon, og tidligere opplevd endringstretthet kan etter hvert endres til å oppleve andre følelser og reaksjoner ved implementeringen av lederen,

slik som endringsaksept. Altså kan endringstretthet som reaksjon “nullstilles” ved at de ansatte får en ny tro på lederskiftet i seg selv. I tillegg skaper dette en nyanse med Lines (2005) som hevder at for å lykkes med endringsprosesser så avhenger det av endringsmottakernes reaksjoner. I denne sammenheng tyder det på at ansattes reaksjoner kan fort endre retning.

Oreg et al. (2018) diskuterer ikke et tidsperspektiv for de ulike reaksjonene som endringsmottakerne opplever. I vår datainnsamling kan vi se tendenser til at ansatte som på bakgrunn av tidligere erfaring har opplevd endringstretthet, faktisk kan omstille seg fra trettheten, selv om lederskiftene fortsetter å oppstå. Når endringstretthet, tilhørende endringslikegyldighet, kan nullstilles taler dette for at implementering av de nye lederne kan endres og kan gå fra mislykkethet til vellykkethet. Videre ser vi også at lederskifte som endringshendelse er samme type endring, og bryter med det originale synet på endringstretthet i utgangspunktet er simultane urelaterte endringer (Stensaker et al., 2002). Originalt blir endringstretthet knyttet til når flere ulike endringer skjer simultant og hyppig, mens vi ser en tendens til at samme type endring også kan knyttes til endringstretthet.

### 5.2.2 Relasjon mellom ansatte

Flere av casene vi undersøkte har hatt tilsatt en midlertidig rektor i noen av overgangsperiodene i påvente av at den nye rektoren skulle tiltre, noe som virker å bidra positivt til forholdet mellom de ansatte. Det gode samholdet virket samlende for de ansatte da troen på at et lederskifte skulle etableres med bakgrunn i den midlertidige rektoren. Lederskiftet skjer uansett, og dermed er mestringspotensialet til ansatte knyttet til lederskifte som endringshendelse relativt lavt (Oreg et al., 2018). Den midlertidige rektoren, som har etablert en god relasjon mellom de ansatte i påvente av permanent rektor, skapte en positiv stemning på arbeidsplassen. Den positive stemningen ses ved at ansatte opplever mer avslappethet og oppstemthet til lederskiftet når den midlertidige rektoren har jobbet hardt med forventningene blant personalet. Reaksjonen som eksisterer blant de ansatte i perioder hvor organisasjonene har hatt en midlertidig rektor knyttet til relasjoner på arbeidsplassen peker mot endringsaksept. De ansatte som har opplevd færrest lederskifter fremmer også samstemthet blant de ansatte og det at de er stødige sammen i lederskiftene. Dette forholdet virker til å ikke stemme for de casene hvor lederskiftene har oppstått aller hyppigst, noe som samsvarer med Stensaker et al. (2002) sammenheng mellom hyppighet og endringslikegyldighet som reaksjon. Relasjonen mellom ansatte tenderer til å spille inn på reaksjonene de ansatte opplever.

Tillitsvalgte og verneombud har en essensiell funksjon knyttet til å skape en god relasjon mellom de ansatte. Det har ikke alltid vært tilsatt midlertidige rektorer i overgangsperiodene ved organisasjonene, men det som har vært stabilt, gjelder tillitsvalgte og verneombud som har vært til stede hele veien, både i forkant av, og etter rektorskiftene. Det stilles skyhøye forventinger til de nytilsatte rektorene, og når disse forventningene ikke innfris så opplever noen tillitsvalgte at skuffelsen brer seg blant de ansatte ved organisasjonene. Skolene har sine pågående personalsaker og elevsaker langsgående med rektorskiftene, noe som de ansatte forventer at blir fulgt opp, på tross av at det skiftes ledere. Når en manglende oppfølging av slike saker skjer flere ganger, mister de ansatte troen på lederskiftene og flere ansatte reagerer med endringstretthet (Stensaker et al., 2002), noe som skader organisasjonen i det lange løp (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Tillitsvalgte og verneombud, sammen med avdelingsledere, har tett kontakt opp mot rektor, noe som kan oppleves å føre til mere kontinuitet i relasjonsbyggingen mellom de ansatte og kan føre til en bedre relasjon mellom de ansatte ved å benytte seg av tillitsvalgt eller verneombud.

Subkultur i forbindelse med relasjoner mellom ansatte innad i organisasjonen virker til å påvirke endringens vellykkethet og ser ut til å smitte mellom de ansatte, som er i strid med Doyle et al. (2000) som hevder at opplevelsen av endringstretthet er en individuell respons. Smitteeffekten ser ut til å aggregere den individuelle responsen opp fra et individnivå og opp til et organisasjonsnivå. Flere ansatte trakk frem subkultur på bakgrunn av de hyppige lederskiftene og kan ses som et forhold som trekker organisasjonen i negativ retning, da det viser til negativ atferd, noe som er i tråd med Jóhannsdóttir et al. (2015) da negativ atferd ikke fører til vellykkethet og dens sammenheng med støtte fra de ansatte. Subkultur som medfører at engasjementet til endringen er mangelfullt, samsvarer med Reichers et al.'s. (1997) skilnad mellom endringstretthet og endringskynisme, hvor subkultur plasseres innenfor endringskynisme. Ansatte er pessimistiske, og deres reaksjon motvirker organisasjonens mål.

## 5.3 Fokusområde

### 5.3.1 Oppgaveorientert

I forbindelse med rektorenes ulike fokusområder, var det tydelig at det hovedsakelig var to ulike tilnærminger respondentene trakk frem som fremtredende hos rektorene, derav oppgaveorientering og relasjonsorientering. Det økende fokuset rektorene må ha på de økonomiske og administrative oppgavene (Bjørnset & Kindt, 2019) virker å sette press på de

relasjonelle arbeidsoppgavene, deriblant oppfølging av ansatte. Det er naturlig at når fokuset dreies over til et område så vil det gå utover andre områder da rektorene har et tidspress de må forholde seg til. Det ble uttrykt av en leder at rektorstillingen er en krevende jobb og innehar korte frister på de administrative oppgavene, som indikerer at de må bli prioritert. Tendensen forteller oss at det medfører en utfordring mellom rektors administrative forpliktelse og ansattes forventninger knyttet til rektor etablering av relasjoner, altså oppleves det ikke oppnådd målkongruens (Oreg et al., 2018).

I vårt datamateriale fremkommer det at rektorer innehar ulike synspunkt vedrørende satsningsområder, organisering og i utviklingstiden. En respondent uttrykker at det er spesielt i utviklingstiden man ser forskjeller på de ulike rektorene, da utviklingstiden åpner opp for diskusjon og samarbeid mellom ansatte og ledelsen. Da resten av arbeidstiden er satt, kan utviklingstiden gi muligheter for at de ansatte til å planlegge og diskutere med sine kollegaer. Det ble uttrykt av respondentene at når det var enighet rundt hvilket fokus som er viktigst, ble det sett på som positivt for organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med en opplevd målkongruens, som vil ha en positiv korrelasjon med valensen (Oreg et al., 2018). Derimot når det var uenighet i prioriteringene, virker det til at det oppleves som utfordrende og frustrerende for de ansatte. Totalt sett kan det tyde på at dersom det ikke er målkongruens i utviklingstiden, kan det føre til endringsmotstand som reaksjon da fokusområde oppleves som viktig for de ansatte, og bidrar til at aktiveringsnivået øker (Oreg et al., 2018).

Det fremkommer i vårt datamateriale at styring og kontroll under utviklingstiden er essensielt for de ansatte. Dersom rektors styring i utviklingstiden er totalt fraværende, vil det oppleves som *“tøft”* og slå ut negativt for de ansatte og organisasjonen som helhet. Videre får vi inntrykket av at rektorenes ulike personligheter og ulike lederstiler spiller inn, da en spesiell lederstil ble trukket frem i en negativ kontekst, vedrørende *“styringsgalhet”*. I denne sammenheng opplever de ansatte at rektorene har et overdrevent fokus på styring, som medfører mindre selvstendighet og medbestemmelse innad i organisasjonen. Ansatte har tidligere uttrykt viktigheten av autonomi, og det er tydelig at en styrende lederstil ikke passer inn i de organisasjonene som opplever hyppige rektorskifter, som kan være en forklaring til hvorfor de ansatte foretrekker rektorer som evner å balansere de administrative og relasjonelle arbeidsoppgavene.

Noen rektorer velger altså å fokusere mer på de økonomiske og administrative arbeidsoppgavene enn andre rektorer. Det blir påpekt av en leder at det vanligvis er trange budsjett, som resulterer i at det er vanskelig å få økonomien til å gå rundt. Rektorene får tildelt et årlig budsjett de må forholde seg til, og dersom det blir oversteget, fører det til at de ansatte må forholde seg til et mindre budsjett i påfølgende år. Vi ser at dette medfører stress og opprørhet for de ansatte, noe som faller inn i endringsmotstand med et høyere aktiveringsnivå (Oreg et al., 2018). Ansatte i organisasjonen blir tydelig berørt av rektors håndtering av skolens økonomi, og det virker ikke til å være noe særlig positivt for organisasjonen dersom en rektor har oversteget det årlige budsjettet, da det vil skape negative reaksjoner blant de ansatte som varierer langs den negative valensdimensjonen (Oreg et al., 2018).

I vårt datamateriale fremkommer det at skiftende fokusområder medfører at flere ansatte opplever å miste kontinuiteten i arbeidet. I samarbeid med rektor vil ansatte utarbeide planer for kommende prosjekter som de ønsker å få gjennomført. Ved tiltredelse av en ny leder, som innehar andre planer for utviklingstiden, vil forstyrre eller avslutte de påbegynte prosjektene. Når dette skjer ofte, mister de ansatte kontinuiteten i arbeidet. Det å miste kontinuitet oppleves som utmattende og frustrerende for de ansatte som er berørt av dette. Slike endringer fører til at de blir endringstrette (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Da forskning indikerer at det å drive forbedringsarbeid for rektorer kan ta 5-7 år (Snodgrass, 2018) kan det argumenteres for at de hyppige rektorskiftene som foregår så ofte som annethvert år, fører til at de større prosjektene som er utarbeidet i utviklingstiden, aldri vil nå sitt fulle potensiale eller implementeres på ordentlig vis (Oreg et al., 2018).

### 5.3.2 Relasjonsorientert

En annet fokusområde som var fremtredende hos rektorene, gjaldt de relasjonelle arbeidsoppgavene. Da “bli kjent fasen” ble trukket frem som viktig av de ansatte, ble det i den sammenheng påpekt at rektorene burde sette seg inn i kulturen, strukturen og de “*uskrevne og skrevne reglene*” ved skolen. Altså at de burde holde seg til “observasjonsstudiet” i starten før de gjør store endringer i organisasjonen. Det er tydelig at ansatte forventer at en rektor som inntreier i organisasjonen burde tilpasse seg organisasjonskulturen og -strukturen, spesielt det første året som ny leder, da tidlige endringer i organisasjonen virker å skape negative reaksjoner blant de ansatte.

Respondentene trakk frem viktigheten av å bli sett, uformell prat, åpen kontordør, demokrati og tillit som viktige faktorer for at de skulle trives på arbeidsplassen, så et fokus på det relasjonelle er av stor betydning for de ansatte. Det å bli sett og det å etablere gjensidig tillit var to faktorer som gjentok seg i mange av respondentenes uttalelser, som skaper en nyanse til Van der Vyver et al. (2020) som hevder at rektorer som viser omsorg i sitt lederskap vil bidra positivt til lærernes velvære. Dette er en nyanse som fremkommer i våre funn og indikerer at en rektor som innehar relasjonelle kompetanse og utøvelse har en stor innvirkning på ansattes trivsel, spesielt under hyppige rektorskifter, som vil bli ytterligere omtalt i delkapittel 5.5. Vi fikk inntrykket av at dersom ansatte opplevde en tydelig tilstedeværelse av rektor i løpet av arbeidsdagen, drar det i retningen av endringsaksept som reaksjon når de opplever en målkongruens (Oreg et al., 2018). Endringsaksept blir av Barrett & Russell (1998) forklart som atferd som fremmer følelsene rolig, avslappet og fornøyd. Endringsaksept blir fremhevet som noe svært positivt (Oreg et al., 2018) og med det kan vi argumentere at organisasjonen vil dra nytte av relasjonsorientertfokus, spesielt det første året med ny rektor.

Det fremkommer i vårt datamateriale at en ny rektor som trer inn i stillingen, ikke burde endre for mye, for tidlig, i organisasjonen. I frykt av at rektorene skulle revolusjonere organisasjonene, ble det påpekt av flere respondenter at *“mye sitter i veggene”*. Det kan tyde på at de ansatte har innarbeidet en kultur som en rektor burde tilpasse seg til. Det er også i tråd med Burkhauser et al. (2012) som hevder at det oppstår bekymringer blant ansatte dersom nye rektorer innfører mange endringer på en og samme gang. De ansatte var likevel tydelig på at en rektor burde bruke tid på å bli ordentlig kjent med sine ansatte for å bygge relasjoner med hver og en av dem. De ansatte som hadde fått sjansen til å bli ordentlig kjent med de nåværende rektor fra begynnelsen, viste en tydelig større begeistring og positivitet rundt temaet. Ansatte som reagerer med begeistring og entusiasme, vil øke motivasjonen betraktelig (Smollan et al., 2010). Dermed kan vi argumentere for at det er svært positivt for både ansatte, leder og organisasjonen at en rektor tidlig bygger relasjoner med sine ansatte da det også kan se ut til å øke motivasjonen blant de ansatte.

Det er tydelig at rektorer har en krevende jobb som innehar mange arbeidsoppgaver i løpet av en skoledag. Det er et stort omfang av frister, samarbeid og saker som må bli fulgt opp. De ansatte hevder selv at det er mange roller som må fylles, og de legger raskt merke til dersom rektorene kun fokuserer på egen karriere. Hvis de ansatte opplever en rektor er svært karrierefokusert og ikke tar hensyn til ansattes behov, indikerer det negative aspekter for de

ansatte. Dette er i tråd med Van der Vyver et al. (2020) som hevder at mangel på omsorg i sitt lederskap reduserer lærernes opplevelse av arbeidskvalitet og trivsel. Derimot ses nye impulser og nytt perspektiv som positive sider ved de hyppige rektorskiptene. Ifølge Smollan et al. (2010) vil ansatte føle seg bedre, være mer fornøyde, og evne å omstille seg til endringene ved en mer positiv holdning. Det var tydelig at holdningen blant de ansatte som opplever at rektorene var dyktige til å balansere mellom det administrative og relasjonelle arbeidsoppgavene hadde stor betydning for ansattes som var berørt av de hyppige rektorskiptene.

## 5.4 Oppfølging

### 5.4.1 Metode

Oppfølging er viktig i forbindelse med trivsel på arbeidsplassen og blir omtalt som et forhold som mister sin prioritet i forbindelse med de hyppige lederskiptene. De ansatte fokuserer både på metode og mengde av oppfølging som to forhold som endrer seg og spiller en rolle for deres opplevelse av de hyppige lederskiptene. Både formell og uformell oppfølging blir trukket frem. De fleste ansatte omtaler medarbeidersamtale som den essensiell formelle oppfølgingsmetoden, men i tillegg nevner de åpen dør, uformell prat og det å bli kjent med lederen som måter de blir fulgt opp gjennom arbeidshverdagen. Sistnevnte alternativer kan kategoriseres som uformelle oppfølgingsmetoder. Flere av de ansatte påpeker at forutsigbarheten rundt oppfølgingen (Jacobsen, 2018) forsvinner og at de ansatte opplever usikkerhet som strider med deres iboende behov av stabilitet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) i forbindelse med de hyppige lederskiptene. Da ble medarbeidersamtaler og oppfølging knyttet direkte opp mot hvorfor oppfølging er så nødvendig for flere ansatte. Dermed ser vi viktigheten av oppfølging i forbindelse med trivsel på arbeidsplassen. Prioriteringen blir fremstilt klart og tydelig ved at de ansatte ser på den formelle oppfølgingen som særlig betydningsfull. Når den vante oppfølgingen oppleves som forsvinnende viser tendensen blant de ansatte til at følelsen av usikkerhet fremtrer og preger deres opplevelse av lederskiptet siden endringen i oppfølgingen ses som et resultat av lederskiptet.

Hyppig lederskipte som endringshendelse (Oreg et al., 2018) oppleves som relevant for de ansatte ved at oppfølging er noe de påpekes som viktig og at de ønsker en stabilitet i hvordan de følges opp. Når endringen fører til uforutsigbarhet i hvordan de ansatte følges opp, vil de ansattes reaksjoner bevege seg oppover aktiveringsskalaen på bakgrunn av målrelevans som primæreffekt (Oreg et al., 2018). Videre påpeker flere ansatte følelsen av oppgittethet, og noen

knytter hyppigheten av endringen til økende konflikter blant de ansatte. De ansatte ønsker forutsigbarhet og stabilitet i oppfølgingsmetode, mens det fra lederes side faller litt bort ettersom det er også er andre områder som må prioriteres (delkapittel 5.3). Det er dermed ikke opplevd målkongruens og reaksjonen plasseres innenfor endringsmotstand (Oreg et al., 2018). Motstanden ble ytret hos noen av respondentene hvor de spesifikt fortalte at lederen i noen tilfeller ikke er velkommen, noe som tyder på at implementeringsprosessen av lederen forstyrres på bakgrunn av ansattes reaksjoner (Oreg et al., 2018). Forsinkelsen er også i tråd med Ouedraogo & Ouakouak (2021) som hevder at ansattes reaksjoner påvirker organisasjonen som helhet. Yukl (2020) presenterer to synspunkter på hvilken effekt hyppige endringer får på motstanden blant de ansatte. For vår studie virker det som at de hyppige lederskiftene fører til motstand, og altså ikke forhindrer motstanden som noen forskere presiserer. Vi får inntrykket av at fokuset heller bør ligge på å implementere endringen for å unngå motstand når endringshendelsen skjer såpass hyppig og er av samme art.

Selv om oppfølging kan rettes mot rektor og hvordan rektor velger å følge opp sine ansatte, er det flere av de intervjuede respondentene som påpeker at det normalt er avdelingslederne som har primæransvaret for å følge opp de ansatte underveis. Påvirkningen på oppfølgingen ses likevel som en funksjon av de hyppige lederskiftene, da avdelingslederne opplever økt arbeidsmengde og de dermed ikke får den tiden de trenger til å følge opp de ansatte slik de ønsker. Den formelle oppfølgingen nedprioriteres, og den uformelle prøves å opprettholdes i form av å ha “åpen dør” samtidig som uformell prat legges til rette for mellom avdelingslederne og de ansatte. Likevel opplever de ansatte at den uformelle oppfølgingen forringes da de ikke ønsker å “legge stein til byrden” og bruke tiden til avdelingslederne som allerede er hardt presset. Når de ansatte ikke benytter seg av de uformelle oppfølgingsmetodene på bakgrunn av at de ikke ønsker å øke presset hos avdelingslederne, så kan tilbakemeldinger gå tapt og følelser og reaksjoner de ansatte opplever virker til å kunne vokse seg større enn nødvendig. Oreg et al. (2018) påstår at et positivt aspekt ved endringsmotstand som reaksjon er at tilbakemeldinger kommer til overflaten på bakgrunn av den høye aktiveringsdimensjonen, men i vår studie ser vi heller en tendens til at endringsmotstand på bakgrunn av manglende oppfølging fører til at tilbakemeldinger går tapt. Dette er et interessant empirisk funn som ser ut til å stå i kontrast til Oregs (2018) konseptuelle modell. Dermed strider dette med Oreg et al. (2018) sin fremstilling når muligheten til å gi tilbakemeldinger blir mindre for de ansatte. Vårt funn indikerer at det kan være forhold som hindrer at tilbakemelding å komme til overflaten, selv om de ansatte har mange synspunkter og meninger vedrørende endringene.



Det kan være en fare for at de ansatte som kanskje trenger oppfølgingen aller mest ikke får gitt uttrykk for sine følelser, mens de ansatte som ikke opplever et like sterkt behov for oppfølging muligens ikke føler på samme problematikk. Normalt sett er det et større rom for å snakke om sine følelser og reaksjoner ved en formell oppfølging, sammenlignet med den mer hverdagslige uformelle praten, så når den formelle oppfølgingen nedprioriteres vil det bli mindre fokus på følelser og reaksjoner. Tendensen fra intervjuene er at det er store individuelle forskjeller i hvilket behov de ansatte har og om de ser nytten i den uformelle oppfølgingen eller om de kun ser på formell oppfølging som en reell oppfølging. Denne manglende oppfølgingen fører med seg negative aspekter for organisasjonen som helhet (Smollan et al., 2010). Den negative påvirkningen kan ses å allerede ha etablert seg gjennom subkulturene som dannes blant de ansatte, som nevnt i delkapittel 5.2.1.

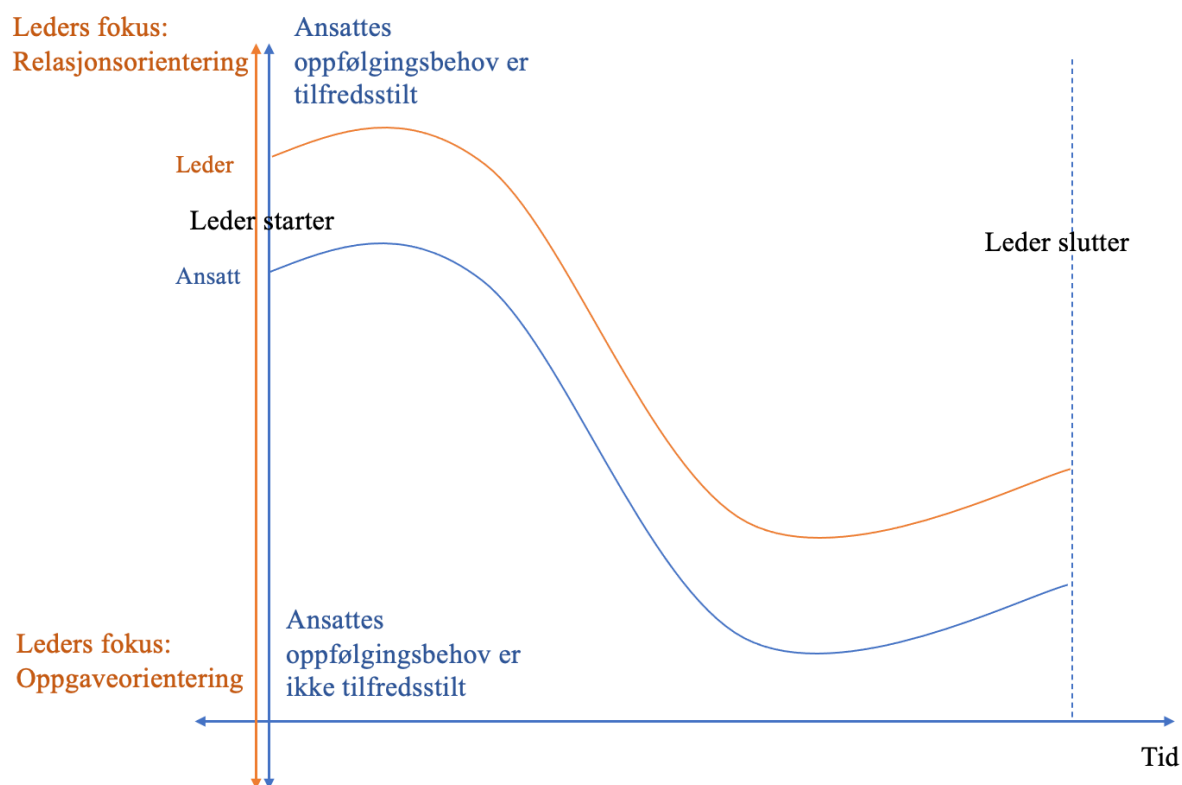
#### 5.4.2 Mengde

De fleste respondentene påpeker mindre oppfølging i overgangsperiodene. Både endring av metoden og prioritering blir trukket frem som grunner til at oppfølgingen skjer sjeldnere, særlig i overgangsperiodene. Vi fikk innsikt i at de fleste ansatte opplevde lite oppfølging fra rektor og at oppfølgingen varierer underveis i overgangsfasen ut fra hvilket fokusområde (delkapittel 5.3) som får størst oppmerksomhet av rektor. Når også fokusområdet varierer langs overgangsperioden så ses dette i sammenheng med hverandre. Det tenderer til at når relasjonsetablering blir prioritert av rektor i første omgang så vil mengden av oppfølging øke, da i både formell og uformell art, og avdelingslederne har da også et økt fokus på oppfølging. Etter hvert vil andre administrative oppgaver trekke i retningen av at oppfølgingen blir nedprioritert og de ansatte opplever å få mindre oppfølging.

Videre påpekes det at i store endringer, har de ansatte ofte et ekstra behov for oppfølging. Den formelle oppfølgingen ser ut til å erstattes av den uformelle. De ansatte uttrykker at de ikke ønsker å "forstyrre" særlig avdelingslederne med sine "problemer", noe som går på bekostning av den uformelle oppfølgingen de får, som nevnt ytterligere ovenfor. Ansvaret legges over på de ansatte, slik at de får den nødvendige oppfølgingen de trenger. Frustrasjonen blant noen av de ansatte gir et inntrykk av at de reagerer på den nedadgående mengden av oppfølging med reaksjonen endringsmotstand (Oreg et al., 2018). Selv om noen opplever et behov for mer oppfølging så ser vi en tendens til at de innehar den samme holdningen som i forbindelse med

oppfølgingsmetode nevnt ovenfor, og ikke ønsker å forstyrre avdelingslederne. Virkningen av mindre oppfølging oppleves gjennom økt konfliktnivå på arbeidsplassen mellom de ansatte som tydeliggjøres av tillitsvalgte og verneombudene vi intervjuet. Det kan tyde på at de ansatte ikke får utløp for sine tanker, noe som er nødvendig for at organisasjonen kan dra nytte av endringsmotstand som reaksjon (Smollan et al., 2010). Konfliktene vokser seg større når lederen ikke er implementert slik at konfliktene og oppfølgingen ikke blir tatt i tidlig nok.

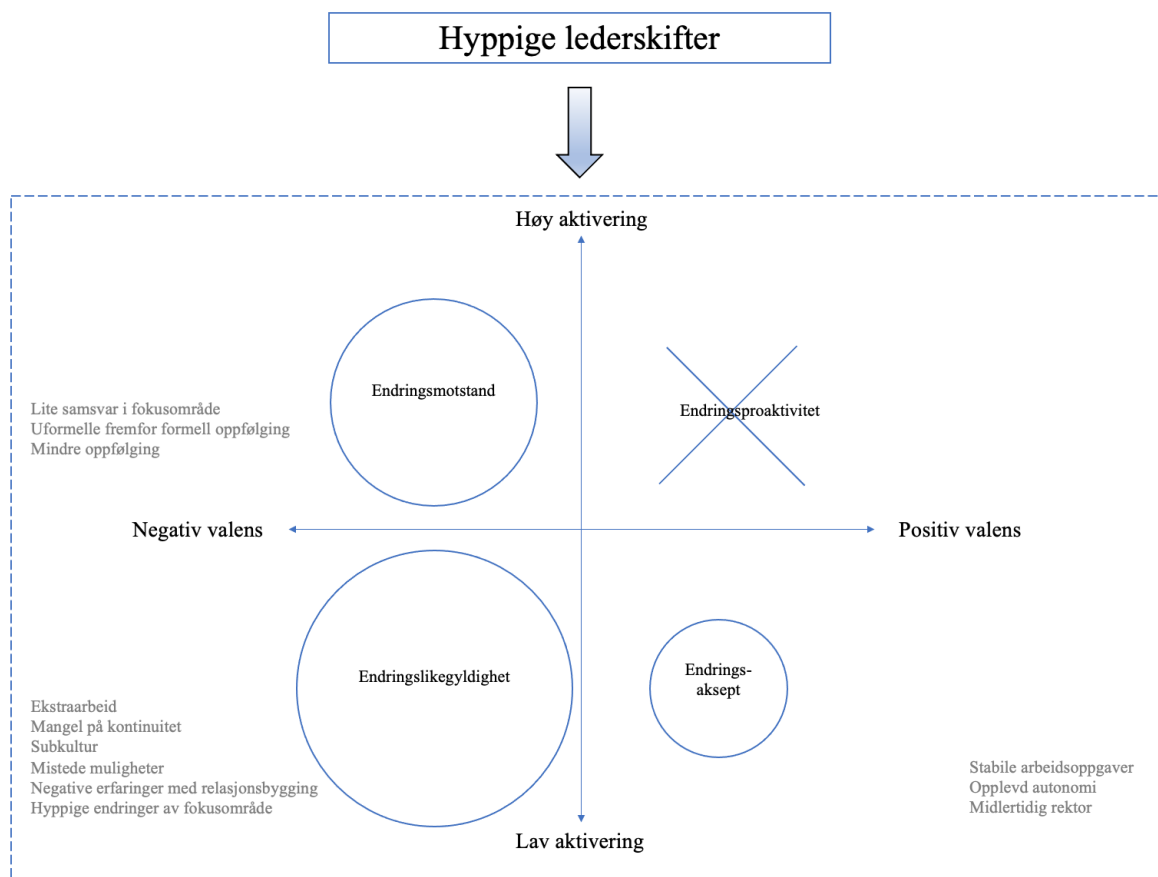
Når det gjaldt de ansattes opplevelse av mengden oppfølging i forbindelse med lederskiftene viser tendensen at de opplever god uformell oppfølging fra rektor i starten, da rektorene prøver å etablere relasjoner med de ansatte. Særlig opplevde de ansatte at nåværende rektor er veldig god på å etablere relasjon med de ansatte. Videre så er både den formelle og uformelle oppfølgingen delegert ut til avdelingslederne da rektorene også må prioritere andre administrative oppgaver. Når avdelingslederne får hovedansvaret så er de hardt presset med arbeidsoppgaver som skyldes lederskiftene og de ansatte opplever at oppfølgingen blir mindre når rektorene er ferdig med den intensive “bli-kjent-fasen” som relaterer seg til rektors fokus på relasjonsorientering, vist i figur 5. Videre blir det påpekt at de ikke opplever at rektor er til stede lenge nok på arbeidsplassen til at oppfølgingen havner på tilfredsstillende og stabilt nivå, både med tanke på metode og mengde. Det at de ansatte opplever at lederen forlater organisasjonen for tidlig til at de opplever positive følelser knyttet til oppfølgingen er et interessant empirisk funn. Den negative opplevelsen som oppleves “gang på gang” bidrar til at de ansattes reaksjoner vedvarer og tilhører den negative valensdimensjonen, noe som kan ses som en akkumulerende effekt (Oreg et al., 2018), hvor de ansatte opplever å bli blant annet opprørt og hjelpeløs (Barrett & Russell, 1998).



Figur 5: Illustrasjon av diskusjonen av sammenhengen mellom lederens fokusområde og ansattes tilfredshet knyttet til oppfølging

Kombinasjonen mellom endring i oppfølgingsmetode og mindre oppfølging tenderer hos de fleste ansatte til å trekke i negativ retning. Videre virker oppfølging til å være et forhold de fleste ansatte vurderer som viktig og relevant for hver enkelt og blir koblet opp mot trivselen på arbeidsplassen. Noen ansatte har et større mestringspotensial og muligens ikke et så stort behov for oppfølging, mens andre opplever å trenge mer oppfølging. Det kan virke som at når rektorene prioriterer å danne relasjoner så tilfredsstilles de ansattes behov for oppfølging, mens det videre oppleves som en manglende oppfølging for enkeltansatte. God relasjon er også noe som forutsettes for å kunne oppleve en god oppfølging. Den personlige relasjonen mellom rektor og ansatt er omtalt i delkapittel 5.2.1, hvor trenden er at de ansatte ikke orker å etablere gode relasjoner når rektor forlater så hyppig. Tendensen ses i sammenheng med at oppfølgingen ikke greier å ta seg opp da rektorene ser ut til å forlate organisasjonen for tidlig etter at de administrative oppgavene er under kontroll. Vi ser i figur 5 som illustrerer vår diskusjon rundt sammenhengen mellom fokusområde og oppfølgings-tilfredshet at når rektor slutter så har ikke oppfølgingen rukket å komme seg til tilfredsstillende nivå enda.

Tendenser fra både datamaterialet og analysen vår tyder på at de ansatte opplever reaksjonene endringslikegyldighet, endringsmotstand og endringsaksept på bakgrunn av de ulike momentene ved organisasjonen som endres på bakgrunn av de hyppige lederskiftene. Likevel så tyder det på at endringslikegyldigheten er mest utbredt da lederskifte som endring ikke er noe de ansatte føler et mestringspotensial knyttet til. Endringsmotstand ser også ut til å være relativt utbredt, men i mindre grad enn endringslikegyldighet. Endringsaksept ses kun i enkelte situasjoner, og endringsproaktivitet ser vi ingen tendens til i vår undersøkelse. Vi har valgt å presentere en modell for våre funn relatert til forskningsspørsmål 1 nedenfor i figur 6 hvor vi har inkludert momenter fra teorien til Oreg et al. (2018) og analysen som vi ser påvirker de ansattes reaksjoner. Figur 6 viser at endringsproaktivitet er fraværende, og størrelsen på sirkelene er knyttet til ansattes oftest opplevde reaksjoner.



Figur 6: Typiske reaksjoner ved hyppige lederskifter basert på Oreg et al. (2018)

## 5.5 Jobbtilfredshet

Ut fra forskningsspørsmål 2, ønsker vi å undersøke hvilken påvirkning de hyppige lederskiftene har på ansattes turnoverintensjon. Da litteraturen viser at mangel på jobbtilfredshet kan medføre frivillig turnover (Griffeth et al., 2000) vil et fokus på ansattes jobbtilfredshet være av stor betydning. Det er i tråd med Egan et al. (2004) som hevder at jobbtilfredshet og turnoverintensjon har en invers sammenheng. Ut fra respondentenes uttalelser, kan det virke som at de hyppige lederskiftene påvirker ansattes jobbtilfredshet på ulike måter, vedrørende ansattes holdning og forventninger, og opplevelse av arbeidsbelastning, autonomi, fokusområder og utviklingsmuligheter. Dette vil bli ytterligere presisert.

### 5.5.1 Ansattes holdninger og forventninger

Holdninger retter søkelyset mot medarbeidernes syn på seg selv og sitt eget potensial (Lai, 2013), og gjennom våre intervju forekommer det ulike holdninger rundt de hyppige lederskiftene. Sett i sammenheng med ansattes mestringspotensial, referer Oreg et al. (2018) til kontroll og modifisering. De ansatte vil ikke kunne kontrollere de hyppige lederskiftene, men må både forholde og tilpasse seg endringene. Ut ifra flere respondenters uttalelser, reagere de ansatte som er hyppigst berørt av lederskiftene oftere med endringslikegyldighet (Oreg., 2018) som påvirker deres holdninger og forventninger til de nye lederne.

Vi ser en tendens til at de ansatte som er hyppigst berørt av lederskiftene, ikke vil legge inn noe energi og tid på å bli ordentlig kjent med de nye rektorene, da det blir uttrykt med frustrasjon at de uansett snart vil forsvinne. Dette viser til BOHICA atferd, hvor de ansatte vil distansere seg fra endringen (Stensaker et al., 2002). Det er også i samsvar med Fink & Brayman (2006) som hevder at skoler som opplever eksepsjonelt raske rektorskifter ofte rapporteres å lide av kynisme blant ansatte om rektors forpliktelse. På tross av at de ansatte viser BOHICA atferd, vil de ikke være handlingslammet eller inneha ren motarbeidelse, da de gir uttrykk for at de vil fortsette med arbeidsoppgavene sine som før. Dette skaper en nyanse av BOHICA teorien, hvor de ansatte heller viser til en mer eller mindre passiv atferd til de nye lederne. En slik holdning ser ikke ut til å ha en stor påvirkning på ansattes arbeidsoppgaver, men med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet er det ikke noe særlig positivt da de er avhengige av god kommunikasjon med sin leder for å planlegge, organisere og gjennomføre kommende prosjekter.

Reichers et al. (1997) hevder at en kynisk atferd blant ansatte har en tendens til å vise redusert motivasjon for å støtte den nye endringen, som vi kan finne i vårt datamateriale. De hyppige lederskiftene ser ut til å tære på ansattes trivsel på arbeidsplassen og fører til en holdningsendring når de ikke opplever følelsen av stabilitet. Det å bygge relasjoner tar tid, og det er tydelig at de ansattes opplevelse av å stadig bygge nye relasjoner med nye ledere fører til at de ikke vil legge ned ekstra innsats da et nytt lederskifte sannsynligvis vil forekomme i den nærmeste fremtid.

I vårt datamateriale har vi også fått inntrykket av hvordan ledelsen håndterer sine arbeidsoppgaver, vil påvirke ansattes holdning i større eller mindre grad. Det fremkommer av en tillitsvalgt at dersom en rektor gjør sitt beste, vil ansatte i organisasjonen gjøre deretter. Det tyder på en smitteeffekt, og at reaksjonene kan være noe dynamiske. Dog kan vi argumentere for at en rektor har tilsynelatende stor påvirkningskraft på ansattes holdninger. Dette er i kontrast til en annen respondent som uttrykker at de ansatte har lyst til å bli "*reddet*", og at de befinner seg i en ond sirkel som de ønsker seg ut av. Det kan være i sammenheng med at ansatte har et iboende behov for forutsigbarhet og orden, og de stadige endringene vil dermed påvirke ansattes forventninger. Forventningene til den nye lederen er skyhøye, og de blir stadig skuffet dersom forventningene ikke blir innfridd. De hyppige skiftene endrer altså ikke bare ansattes holdninger, men også forventningene til de nye lederne. Naturlig nok vil ansatte inneha ulike forventninger, men slike høye forventninger kan påvirke ansattes jobbtilfredshet i en høyere grad ved at de oftere blir skuffet, som ikke noe særlig positivt for den enkelte ansatte.

Til tross for at de fleste respondentene viser negative holdninger rundt rektorskiftene, har vi fått inntrykket av at noen respondenter utviser en annen holdning til de hyppige rektorskiftene. Et eksempel på dette gjelder en ansatt som uttrykte at man "*ikke skal forlate et synkende skip*", som kan tyde på at de ansatte har en sterk organisatorisk tilhørighet. Da organisatorisk tilhørighet er en prediktor for turnoverintensjon (Griffeth et al., 2000), tyder det på at de ansatte har en lavere intensjon om å avslutte sitt arbeidsforhold. Som Stensaker et al. (2002) hevder, dersom en ansatt ikke føler seg forpliktet til organisasjonen, har de sannsynligvis høyere intensjoner om å slutte, som kan forutsi faktisk turnover senere (Kurtessis et al., 2017).

Det er stor enighet blant forskerne angående viktigheten av organisatorisk tilhørighet og jobbtilfredshet for å sikre at de ansatte skal bli værende på arbeidsplassen. Derimot er det større uenigheter rundt hvor stor påvirkningsgrad organisatorisk tilhørighet har på

beslutningsprosessen om å faktisk avslutte arbeidsforholdet, da dette kan variere individuelt. Denne uenigheten kan forklares av at i dag er organisasjoner komplekse enheter og den raske utviklingen i samfunnet kan være med på å påvirke årsakene til turnover. Ansattes holdninger og forventninger til arbeidsmarkedet og arbeidsplassen har endret seg, spesielt under hyppige lederskifter. I tillegg kan ansattes endringserfaring spille en rolle, noe Stensaker & Meyer (2011) hevder det finnes lite forskning på. Et komplekst forskningsområde blir dermed preget av motstridende antakelser rundt turnover og turnoverintensjon.

I vårt datamateriale fremkommer det at de hyppige rektorskiftene skaper usikkerhet og spenning, spesielt i overgangsperiodene. Spenningen er knyttet til hvilken type rektor som kommer inn, og usikkerheten knytter seg til de nye endringene som rektoren skal implementere. I tråd med Elrod og Tippett (2002) som hevder at oppfatninger av usikkerhet er skadelig for trivselen på arbeidsplassen, er det tydelig at usikkerheten som de ansatte kjenner på, ikke er noe positivt for ansattes jobbtilfredshet. I tillegg blir det uttrykt at overgangsfasen kan oppleves som «*skummelt*» når ansatte må bli kjent med sin nye leder. Usikkerheten ansatte kjenner på blir ekstra fremtredende i overgangsperioden, da de ikke har blitt kjent med sin nye leder. De ansatte er tydelige på at de ikke vil at en ny leder skal gjøre for store endringer på kort tid, da de vil at lederen først skal sette seg inn i kulturen og strukturen i organisasjonen. Samtidig uttrykker en annen respondent at dersom en ny rektor ikke tar tak i personalsaker fra begynnelsen, kan det føre til at konflikter vokser seg større enn nødvendig. Det er tydelig at de ansatte har ulike behov underveis i prosessen og de høye forventningene de har til de nye lederne setter stor press på de relasjonelle arbeidsoppgavene.

Et annet moment som fremkommer i våre intervju, er at flere ansatte påpeker at det er «*psykisk tungt*» med såpass hyppige lederskifter. Når de ansatte må forholde seg til stadig nye skifter, går det utover trivselen. Dette blir videre utdypet at de ansatte var nære grensen på hva de kunne tåle, dersom den nåværende lederen skulle forlate organisasjonen i den nærmeste fremtid. Det tyder på at de opplever endringstretthet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) hvor utmattelse og utbrenthet er fremtredende. Andre ansatte beskriver de hyppige lederskiftene som «*tøft*», som kan potensielt prege resten av organisasjonen. En annen respondent fortalte om en opplevelse med en tidligere rektor som skapte uro i arbeidsmiljøet og førte til dårlig motivasjon på bakgrunn av hvordan ulike arbeidsoppgaver ble gjennomført. Denne perioden opplevdes som krevende hvor flere ansatte ikke trivdes i organisasjonen. Totalt sett ser vi at mange ansatte ofte opplever endringstretthet som rører seg i organisasjonen.

En annen tendens vi ser i vårt datamateriale er at flere ansatte opplever at motivasjonen kan sees i sammenheng med de hyppige rektorskiftene. Mer spesifikt uttrykker en respondent at flere ansatte merker når en rektor skal forlate organisasjonen *før* det offentliggjøres, og at dette påvirker motivasjonen. Når rektoren forlater organisasjonen fører det til redusert motivasjon, men øker med ansettelse av en ny rektor. Det tydeliggjøres at det er en forskjell fra rektor til rektor, og dersom en erfaren rektor drar virker det mer skadelig for organisasjonen. Som Dysvik & Kuvaas (2010) hevder, forskere har nylig rettet oppmerksomheten mot ansattes arbeidsmotivasjon som prediktorer for turnover av ansatte, som har vist seg å påvirke ansattes turnover utover jobbtildfredshet og organisatorisk forpliktelse. Med det kan vi argumentere for at dersom en dyktig eller erfaren rektor forlater organisasjonen vil det være mer skadelig for organisasjonen som helhet og ikke være noe positivt på ansattes motivasjon.

### 5.5.2 Opplevelse av arbeidsbelastning

Våre data tyder på at flere ansatte opplever en større arbeidsbelastning ved lederskifter, spesielt for avdelingsledere ved flere av casene. Etersom avdelingslederne jobber tettere med rektor sammenlignet med andre ansatte, vil de naturlig nok oppleve økt press på arbeidsoppgavene. Det blir uttrykket med frustrasjon av flere respondenter at rektorskiftene ofte fører til ekstraarbeid for ansatte og organisasjonen, som kan være uheldig for en organisasjon dersom skiftene skjer ofte. Dette angår spesielt avdelingslederne som må drive opplæring, og i enkelte tilfeller ta over arbeidsoppgavene til rektor. Som en respondent uttrykte, når de nye avdelingslederne fikk nye arbeidsoppgaver, endret personalet måten de var med hverandre, og miljøet ble dratt i negativ retning. Dette kan det imidlertid være flere årsaker til, men ut fra respondentens uttalelse, er det tydelig at en større arbeidsbelastning i arbeidsoppgavene ikke er noe positivt for ansattes jobbtildfredshet.

Under overgangsperiodene ble det uttrykt at avdelingsledere kan jobbe opp til 150%, som medfører utfordringer å balansere mellom arbeid og fritid. Som Kuvaas & Dysvik (2016) hevder, vil pågående endringer i organisasjonen innebære et økt press på ansatte til å tilpasse sin atferd, samtidig som de skal opprettholde høye ytelsesnivåer. En arbeidshverdag med et stort arbeidspress samtidig som det skal tilpasses til nye endringer virker å føre til utmattelse og til slutt føre til endringstretthet som reaksjon for de ansatte (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Det blir uttrykt av en respondent at i de tøffeste periodene har motivasjonen vært påvirket av belastningen av ansvar. For mange og store arbeidsoppgaver har gjort at arbeidsdagen har



startet med et «*voldsomt press*», som da har skortet på trivselen. Det er tydelig at stor arbeidsbelastning tærer på ansattes jobbtilfredshet da for mange arbeidsoppgaver tar overhånd.

### 5.5.3 Opplevelse av autonomi

På tross av at flere ansatte opplever økt arbeidsmengde, har vi fått inntrykket av at de fleste ansatte var veldig fornøyde med arbeidsoppgavene sine og opplever en høy grad av autonomi. En årsak til tilsynelatende høy grad av autonomi kan være at ansatte i læreryrket har flere arbeidsoppgaver som skoleleder ikke kan bestemme over. Eksempelvis er undervisningstid gjeldende nasjonalt, noe som en rektor ikke kan endre på. De ansatte må også holde tritt med organisatoriske krav og retningslinjer på landsbasis. Gjennom våre intervju blir det uttrykt at de fleste respondentene har stor påvirkning, og arbeidsoppgavene ikke har endret seg fra rektor til rektor. Dette gjelder også de andre ansatte som ikke var i læreryrket slik som sekretær og karriererådgiver.

Høy grad av autonomi hos de ansatte ser ut til å være en viktig faktor for at de skal trives på arbeidsplassen. Høy grad av autonomi blir påpekt av en respondent som forteller at det er på grunn av arbeidsoppgavene han har valgt å bli værende på arbeidsplassen. Det er i tråd med Dysvik & Kuvaas (2010) forskning som hevder at når medarbeidere opplever tilstrekkelig grad av relevant autonomi blir de sterkere motiverte, som er en nødvendig forutsetning for indre motivasjon. Det tyder på at ansatte opplever mestring og meningsfylte arbeidsoppgaver, som er særdeles viktig for ansattes jobbtilfredshet. Ansattes autonomi i arbeidshverdag vil altså være positivt for ansatte og bidrar til høyere jobbtilfredshet.

### 5.5.4 Rektors fokusområde

Det ble trukket frem ulike momenter som ser ut til å påvirke ansattes jobbtilfredshet vedrørende forhold i organisasjonen. I vårt datamateriale vises tendensen at når de nye rektorene endrer fokusområder blir ansatte endringstrette (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) som beskrevet i kapittel 5.3. Det blir uttrykket av en respondent at når ledelsen stadig begynner med noe nytt, mister ansatte drivet og dette går utover arbeidsmiljøet i organisasjonen. Endring i arbeidsmiljøet oppleves som vanskelig for de ansatte, da usikkerheten blir fremtredende og fører til at ansatte trives mindre på arbeidsplassen. Som Saksvik & Nytrø (2006) hevder, vil endringer i arbeidsmiljøet, som et resultat av organisasjonsendring, få negative konsekvenser for ansattes jobbtilfredshet og psykiske og fysiske helse. Det tyder på at hyppige endringer i

fokusområdet tærer på motivasjonen til ansatte som ønsker å få gjennomført sine påstartede prosjekter. Dette er i tråd med Ouedraogo & Ouakouak (2021) som hevder at endringstretthet kan komme fra ledelsen som stadig skifter fokus. Det er tydelig at hyppig skifte av fokusområdet ikke er noe særlig positivt for ansattes jobbtilfredshet.

### 5.5.5 Ansattes utviklingsmuligheter

Et annet moment som fremkommer i våre data, er at de ansatte opplever å miste utviklingsmuligheter når det skiftes rektor såpass hyppig. Ansatte er lovet mer ansvar eller utviklingsmuligheter i sin nåværende stilling, og når en ny rektor kommer inn i organisasjonen opplever ansatte å miste denne muligheten. En rektor innehar ulike synspunkter på hva en organisasjon bør fokusere på, og det er dermed ikke gitt at man vil få oppfylt alle ansattes ønsker. Det fremkommer at det tærer på motivasjonen til ansatte og oppleves som blant annet «*bittert*».

Meyer & Stensaker (2011) hevder at ledelsen kan påvirke hvilken grad organisasjonens ansatte evner å holde fokus både på å gjennomføre endringer og samtidig ivareta den operasjonelle driften. Det stilles høye krav til rektorene, og vi ser at utviklingstiden er svært viktig for ansattes mulighet til å fremme ideer og tanker rundt nye prosjekter. Utviklingstiden gir spesielt lærerne store muligheter for innspill og oppleves som særdeles viktig i forbindelse med ansattes medbestemmelse. Gjennom våre intervju blir det uttrykt at det er viktig at en leder legger føringer i utviklingstiden, hvor en rektor ser behov samtidig som han skal opprettholde en viss grad av kontroll. Dersom en leder ikke gjør gode nok vurderinger i utviklingstiden vil det oppleves som frustrerende som være en potensiell grobunn til endringsmotstand (Oreg et al., 2018).

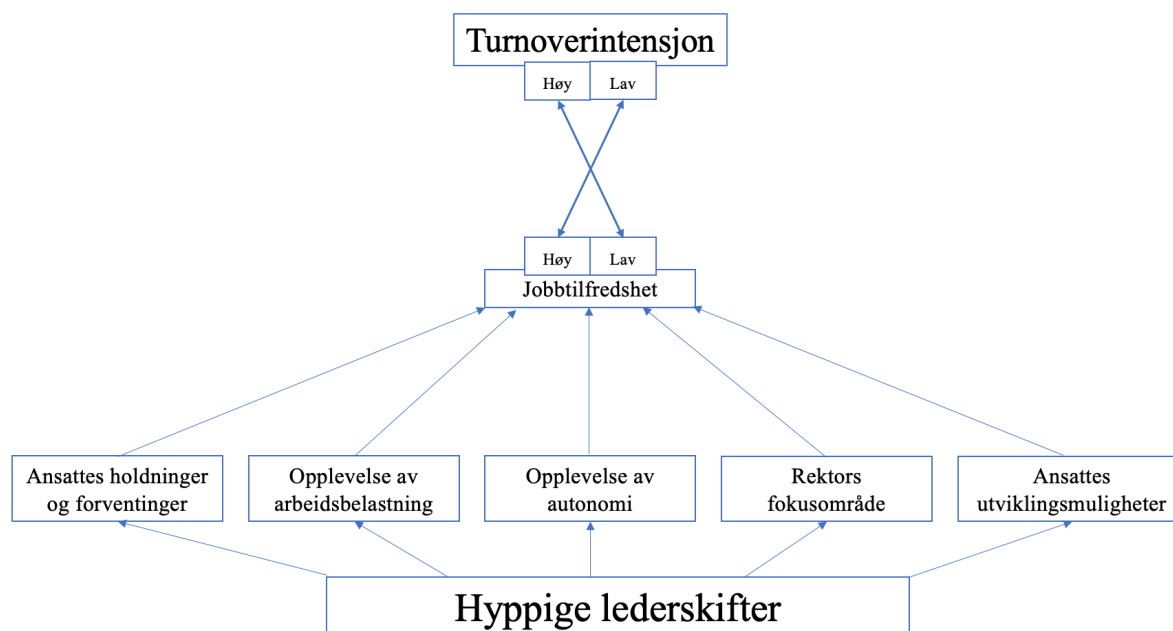
### 5.5.6 Turnoverintensjon

Det er tydelig at det er flere faktorer som setter preg på ansattes jobbtilfredshet. Sett i fra Sousa-Poza & Hennebergers (2004) teoretiske perspektiv, vil arbeidstakere som har planer om å slutte i sin nåværende jobb innenfor en viss tidsperiode føre til turnoverintensjon. Slik datamaterialet fremviser, uttrykte 10 av 11 respondenter at de har revurdert sin stilling på bakgrunn av de hyppige lederskiftene og hva det medfører. Det var et par respondenter som trakk fram flere forhold i tillegg til de hyppige lederskiftene, som vist i empirikapittel 4.7 var krevende jobb og ustabilitet i ledergruppen. Respondenten som ikke hadde revurdert sin stilling påpekte likevel

oppgittet rundt det å miste ansvar og relasjon når det skiftes rektor, men presiserte at han ikke var spesielt preget av de hyppige rektorskiftene.

Vårt datamateriale forteller om hyppige lederskifter som en organisatorisk endring som påvirker de ansatte. Ofte blir negative holdninger trukket frem av de ansatte som vi ser i sammenheng med deres jobbtilfredshet. Sett ut fra Griffeth et al. (2000) sammenheng mellom jobbtilfredshet og frivillig turnover, henger den negative holdningen blant de ansatte sammen med deres intensjon om å forlate organisasjonen. Bakgrunnen for lav jobbtilfredshet kommer fra de hyppige lederskiftene i tråd med Hayajneh et al. (2021) sin fremstilling av sammenhengen mellom organisatoriske endringer og jobbtilfredshet. Som Dysvik & Kuvaas (2016) hevder, kan turnoverintensjon ha stor informasjonsverdi for organisasjonen da man kan ligge i forkant av utviklingen av ønsket frivillig turnover. Cohen et al. (2016) presenterer også sammenhengen mellom turnoverintensjon og den faktiske turnoveren hvor det altså taler for en stor informasjonsverdi i den sammenheng.

Vi har utviklet figur 7 som illustrerer sammenhengen mellom hvordan de hyppige lederskiftene påvirker de ansattes intensjon om å forlate i organisasjonen. Ut fra respondentens uttalelser, vil de hyppige rektorskiftene først og fremst påvirke forhold som holdninger og forventninger, arbeidsbelastning, autonomi, fokusområde og utviklingsmuligheter. Alle disse forholdene ser vi som betydningsfullt for ansattes jobbtilfredshet ved at de alle representerer organisatoriske endringer på bakgrunn av de hyppige lederskiftene (Hayajneh et al., 2021). Jobbtilfredsheten kan variere mellom et høyt eller lavt nivå. Jobbtilfredsheten ser ut til å ha en invers sammenheng med ansattes turnoverintensjon (Egan et al., 2004) hvor også nivået av turnoverintensjonen har en tilbakeførende effekt på ansattes jobbtilfredshet: Mer spesifikt vil de ansatte som har innehar høy turnoverintensjon virke til å forverre jobbtilfredsheten, da de “mentalt” er et annet sted, og ønske om å forlate organisasjonen blir forsterket. Dette virker også til å gjelde omvendt for lav turnoverintensjon, når de opplever å være fornøyd på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i både datagrunnlaget vårt og figur 7, virker de hyppige lederskiftene inn på de presenterte forholdene og medfører totalt sett en lavere jobbtilfredshet. Den lave jobbtilfredsheten ser ut til å medføre en høy turnoverintensjon.



Figur 7: De hyppige lederskiftenes påvirkning på ansattes turnoverintensjon

## 5.7 Oppsummering analyse

Analysekapitlet forsøker å besvare vår hovedproblemstilling i tillegg til de to tilhørende forskningsspørsmålene gjennom å koble empiri med teori i tillegg til en diskusjon av funnene våre. Lederskifte som endringshendelse i seg selv fører til flere endringer innad organisasjonen, noe vi ser gjennom ansattes fremstilling av arbeidshverdagen, relasjon, fokusområde og oppfølging. I lys av rammeverket Oreg et al. (2018) presenterer, ser vi at de ansattes reaksjoner varierer langs både valens- og aktiveringsdimensjonen, men i tillegg viser vår studie av hyppige lederskifter at hyppigheten av endringen også påvirker de ansattes reaksjoner. Ansattes erfaring og relasjon til rektor påvirker også reaksjonen. Reaksjonen påvirker igjen implementeringen av endringen.

Noen tendenser vi har kommet frem til i vår analyse er at stabilitet og usikkerhet er forhold de ansatte opplever i varierende grad. Stabilitet finnes i forbindelse med arbeidsoppgavene, og usikkerheten knyttes til flere momenter vedrørende de hyppige lederskiftene. Høy grad av autonomi og stabile arbeidsoppgaver virker å være særlig positivt for de ansatte, da det skaper forutsigbarhet i arbeidshverdagen. De hyppige rektorskiftene skaper uforutsigbarhet hos de ansatte og endringer i relasjoner mellom ansatte. Når de ansatte opplever stabilitet så vil reaksjonene trekke mer i positiv retning, derimot når usikkerheten blir mer fremtredende vil

negative reaksjoner og følelser fremkomme. Videre fant vi at de hyppige lederskiftene påvirker de ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen. Ansattes holdning og forventning til de nye lederne endres på bakgrunn av de tidligere erfaringene som har ført til at de ofte blir endringstrette. Større arbeidsbelastning, stadig endring i fokusområde og at ansatte opplever å miste utviklingsmuligheter virker å være utslagsgivende faktorer knyttet til høy turnoverintensjon. Vi ser videre at jobbtfredshet og turnoverintensjon henger tett sammen hvor det ses som en invers funksjon med en tilbakeførende effekt.

## 6. Konklusjon

Vi ønsker med dette kapitlet å oppsummere våre hovedtendenser og hovedfunn som ble diskutert i kapittel 5 ved å forene det teoretiske rammeverket og empirien. Med oppsummeringen vil vi besvare vår hovedproblemstilling og de to tilhørende forskningsspørsmålene.

### **Hovedproblemstilling:**

*“Hvordan opplever ansatte hyppige lederskifter?”*

### Forskningsspørsmål 1:

*Hva er typiske reaksjoner hos ansatte som er berørt av hyppige lederskifter?*

### Forskningsspørsmål 2:

*Hvilken påvirkning har de hyppige lederskiftene på ansattes turnoverintensjon?*

I vår undersøkelse har vi fokusert på å finne tendenser i datamaterialet vedrørende typiske reaksjoner de ansatte opplever under hyppige lederskifter i skolekontekst ved å studere fire caser i Trondheim kommune som er berørt av hyppige rektorskifter, en form for lederskifte i henhold til vår definisjon av *“hyppige lederskifter”* (presisert i delkapittel. 1.5). For å kunne kategorisere og analysere de ansattes reaksjoner og følelser har vi benyttet rammeverket presentert av Oreg et al. (2018). Videre har vi undersøkt hvordan de hyppige lederskiftene har påvirket de ansattes ønske til å bli værende i organisasjonen på bakgrunn av den omfattende endringen. Med det totale bilde av hvilke reaksjoner og organisasjonstilhørigheten de ansattes opplever besvarer vi vår hovedproblemstilling om hvordan de hyppige lederskiftene oppleves for de ansatte.

Vår analyse indikerer at de ansatte reagerer noe ulikt på hyppige lederskifter som endringshendelse, og at reaksjonene beror seg på ulike forhold i organisasjonen, slik som arbeidshverdag, relasjon, fokusområde og oppfølging underveis i endringsprosessen. De nevnte forholdene viser å endre seg på bakgrunn av de hyppige lederskiftene. Det viktigste er å anerkjenne reaksjonene endringsmottakerne opplever da ulike reaksjoner kan få ulik betydning for lederskiftets vellykkethet slik som Barrett & Russell (1998) påpeker med sitt fokus på emosjoner.

I vår analyse av hvordan arbeidshverdagen endres, basert på arbeidsoppgaver og det psykososiale arbeidsmiljøet, fant vi at de ansatte generelt opplever stabile arbeidsoppgaver, men diskontinuitet og konflikter innad det psykososiale arbeidsmiljøet skaper negative reaksjoner. Den opplevde stabiliteten i arbeidsoppgavene knyttes til endringsaksept som reaksjon blant flere av de ansatte. I forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet ble ekstraarbeid trukket frem som utpregende ved de hyppige lederskiftene. Relatert til ekstraarbeid ble mangel på kontinuitet trukket frem, særlig i forbindelse med sosiale forhold på jobben, som utviklingsmuligheter og håndtering av personalsaker og konflikter. Vi fant at både ekstraarbeid og mangel på kontinuitet trekkes i retningen av endringslikegyldighet som reaksjon (Oreg et al., 2018), nærmere bestemt endringstretthet (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). De ansatte opplever at denne diskontinuiteten fører til subkulturer og mistede muligheter for de ansatte. Når subkulturene etablerer seg hos personalet tyder vår analyse på at reaksjonen kan kategoriseres innenfor endringskynisme (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Fra vår analyse ser vi en nedadgående spiral knyttet til subkulturene da det kan medføre enda større vanskeligheter med å beholde lederen slik at lederskiftene som endringshendelse fortsetter å oppstå.

I forbindelse med relasjonsbygging på arbeidsplassen, viser vår analyse at reaksjonene blant de ansatte knytter seg til både personlig relasjon med rektor og relasjoner mellom de ansatte. Vi har inntrykket av at hvis ansatte har opplevd negative erfaringer med relasjonsbygging fra tidligere lederskifter, drar det i retningen av enda flere negative erfaringer, ettersom de ansatte ikke har motivasjon til å etablere relasjon når lederskiftene oppstår såpass hyppig. Basert på Oreg et al. (2018) relaterer de ansattes holdning seg til endringslikegyldighet, som ytterligere kan presiseres til endringskynisme (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) da ansattes holdninger ses i sammenheng med skjult sabotasje (Dunsing & Matejka, 1994). I tillegg fant vi at manglende kontinuitet som oppstår på bakgrunn av de hyppige lederskiftene tenderer å føre til endringstretthet som reaksjon og virker å smitte innad i organisasjonen. Denne smitteeffekten nyanserer Doyle et al. (2000) sin originale fremstilling av endringstretthet som blir sett som en individuell respons. For organisasjonen sin del kan det virke som at endringstrettheten og endringskynismen får spre seg ut i organisasjonen når lederskiftene skjer gang på gang. Våre empiriske funn utfordrer dermed det originale synet da vi ser tendensen til at smitteeffekten fører til at reaksjonen aggregerer fra et individ- til organisasjonsnivå.

Videre indikerer vår analyse at jo lengre rektorene vedvarer ved organisasjonen, dess mer åpne blir ansatte for å etablere en tett relasjon. Samtidig viser tendensen i vårt datamateriale at når organisasjoner benytter seg av midlertidige rektorer i overgangsperiodene vil flere positive opplevelser lyse gjennom og det er mulig å oppnå endringsaksept som reaksjon (Oreg et al., 2018). Dersom kjemien mellom ansatt og rektor er god, ser vi tendenser til at endringstretthet som reaksjon kan “nullstilles”, og på denne måten later hvert enkelt lederskifte til å påvirke ansattes reaksjoner noe ulikt.

Rektorstillingen fremstilles som en krevende stilling som innehar mange ulike arbeidsoppgaver. Hovedsakelig er det to ulike tilnærminger, tilhørende oppgave- og relasjonsorientering, som virker å prege ansattes opplevelser av de hyppige rektorskiftene. De administrative og økonomiske arbeidsoppgavene har betydelige frister som virker å sette press på de relasjonelle arbeidsoppgaver, som innebærer å bli kjent med og følge opp de ansatte. Vår analyse viser at de rektorene som i høyest grad prioriterer de administrative og økonomiske oppgavene foran de relasjonelle arbeidsoppgavene ser ut til å skape flere negative reaksjoner blant de ansatte når det er hyppige skifter. Ansattes reaksjoner knyttet til fokusområder bærer blant annet preg av endringsmotstand da ansattes opplevelse av rektors tilstedeværelse er fraværende, som virker å være en viktig forutsetning for ansattes jobbtilfredshet. De hyppige rektorskiftene antyder at ansatte opplever et stadig skiftende fokusområde, da ulike rektorer prioriterer forskjellig. Dette medfører at ansatte blir endringstrette (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) og negative emosjoner blir fremtredende.

Ifølge Snodgrass (2018) tar forbedringsarbeid 5-7 år. Vår analyse antyder at ansatte som er utsatt for stadige skiftende fokusområder opplever å miste muligheter til å fullføre påstartede prosjekter og utviklingsarbeid, som også tyder på at de aldri vil nå sitt fulle potensiale. Rektorer som prioriterer de relasjonelle arbeidsoppgavene, ser ut til å ha en positiv innvirkning på ansatte. De hyppige rektorskiftene fører til at ansatte ofte må bli kjent med nye ledere og tilpasse seg ulike fokusområder, som tyder på at rektors tilstedeværelse blir enda viktigere. Dette vil fremme ansattes trivsel når uforutsigbarhet skaper usikkerhet i organisasjonen. Vår analyse tyder altså på at en rektor som evner å balansere de administrative og relasjonelle arbeidsoppgaver skaper endringsaksept fremfor endringsmotstand blant de ansatte.

Våre data tyder på at oppfølgingen av de ansatte endrer seg på bakgrunn av de hyppige lederskiftene, selv om det i utgangspunktet er avdelingslederne som har hovedansvaret for



oppfølgingen. Analysen vår av oppfølging viser til at de ansatte opplever at oppfølging er en nødvendighet, og at reaksjonen typisk havner på et høyere nivå av aktivering (Oreg et al., 2018). Både metode og mengde oppfølging virker å endre seg. Når oppfølgingen mister sin prioritet i forbindelse med de hyppige lederskiftene, øker usikkerheten blant personalet og tendensen viser at endringsmotstand som reaksjon vokser frem. Ansvarer blir overført til de ansatte, noe som virker å føre til mindre oppfølging på bakgrunn av at de ansatte ikke ønsker å forstyrre avdelingslederne med sine større arbeidsoppgaver på bakgrunn av de hyppige lederskiftene. Vi ser en sammenheng mellom ledernes fokusområder og hvordan de ansatte opplever at oppfølgingen er tilstrekkelig i overgangsperiodene. Tendensen er at ved et relasjonsorientert fokus så vil ansatte oppleve en mer tilfredsstillende oppfølging, og omvendt for et oppgaveorientert fokus, slik som vist i figur 5.

Vi presenterte figur 6 for å oppsummere våre funn på hvilke reaksjoner som brer seg ut blant de ansatte når hyppige lederskifter som endringshendelser foregår, og vårt funn indikerer at ansattes typiske reaksjoner er endringslikegyldighet, endringsmotstand og endringsaksept. De ulike reaksjonene stammer fra de ulike momentene ved organisasjonen som endres ved hyppige lederskifter. Endringslikegyldighet er den mest typiske reaksjonen blant de ansatte, mens endringsmotstand er en mindre typisk reaksjon. Minst utbredt er endringsaksept, da det kun ses i enkelte situasjoner. Endringsproaktivitet virker til å ikke oppleves av de ansatte når endringshendelsene forekommer såpass hyppig. Disse funnene fremstilles som nevnt i figur 6.

I henhold til forskningsspørsmål 2, ønsket vi å kartlegge hvordan de hyppige lederskiftene påvirker ansattes turnoverintensjon. Jobbtilfredshet og turnoverintensjon har en invers sammenheng (Egan et al., 2004), og våre funn viser at ansattes jobbtilfredshet har en betydelig påvirkning på ansattes intensjon om å avslutte arbeidsforholdet. Vårt datamateriale viser tendenser til negative holdninger blant de ansatte, hvor vi ser tendensen i tråd med Hayajneh et al.'s. (2021) fremstilling av organisatoriske endringer og dens påvirkning på jobbtilfredshet. Med bakgrunn i de hyppige skiftene, bærer ansattes holdning preg av endringslikegyldighet (Oreg., 2018) spesielt de ansatte som er hyppigst berørt av rektorskiftene. På tross av negative holdninger viser også våre funn at ansatte kan inneha positive holdninger knyttet til de hyppige lederskiftene, som kan ligge til grunn for en sterk organisatorisk tilhørighet. Noen ansatte opplever de hyppige rektorskiftene som «*psykisk tungt*» som vi knytter til hvordan det tærer på jobbtilfredsheten. Ansatte som opplever dårlig oppfølging fra begynnelsen av et lederskifte

virket å gi uttrykk for frustrasjon og later til å være en potensiell grobunn for subkulturer innad i organisasjonene.

Et annet moment vedrørende ansattes jobbtilfredshet gjaldt kjennetegn ved jobben, tilhørende arbeidsbelastning og autonomi. Rektorskiftene førte til en større arbeidsbelastning, spesielt for avdelingsledere som virket å inneha et tilsynelatende stort arbeidspress. Et stort arbeidspress virker å føre til en ubalanse mellom arbeid og fritid, som har stor betydning på ansattes jobbtilfredshet. Noen ansatte virket å takle dette bedre enn andre, som kan ligge til grunn for ulike mestringspotensial blant de ansatte ved endringshendelsen (Oreg et al., 2018). De fleste ansatte opplever høy grad av autonomi, som fremmer ansattes jobbtilfredshet ved opplevd mestring og meningsfylte arbeidsoppgaver. Høy grad av autonomi og stabile arbeidsoppgaver virket å ligge til grunn for at ansatte ikke ville avslutte sitt arbeidsforhold. Vedrørende forhold i organisasjonen, ville et stadig skifte i fokusområdet føre til at de ansatte ble endringstrette (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). Et stadig skiftende fokus medførte også at de ansatte opplevde å miste utviklingsmuligheter, som da påvirket trivselen negativt.

På bakgrunn av at 10 av 11 respondenter uttrykte at de har revurdert sin stilling på bakgrunn av de hyppige skiftene, kan vi argumentere for at dette har stor informasjonsverdi både for organisasjonen og ledelsen i forhold til arbeidsforhold og jobbtilfredshet. Basert på våre funn kan vi konkludere at hyppige rektorskifter fører til høy turnoverintensjon blant ansatte i organisasjonen. Vi valgte å oppsummere funnene våre for å gi et oversiktlig bilde av hvilken påvirkning de hyppige lederskiftene har på ansattes turnoverintensjon. Figur 7 viser at de hyppige lederskiftene påvirker ansattes holdninger og forventninger, opplevd arbeidsbelastning, opplevd autonomi, rektors fokusområde og utviklingsmuligheter. Disse momentene er alle resultater av de hyppige lederskiftene. Alle momentene er forhold innenfor jobbtilfredsheten som igjen er tydelig koblet sammen med turnoverintensjonen. Vi fant at våre funn samsvarer med den inverse koblingen mellom jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Egan et al., 2004), som igjen har en tilbakeførende effekt på jobbtilfredsheten.

For å besvare vår hovedproblemstilling så danner våre to forskningsspørsmål grunnlaget for å uttale oss om ansattes opplevelser av de hyppige lederskiftene. Generelt viser vår analyse at de ansatte opplever endringer i forbindelse med de hyppige lederskiftene, og særlig vektlegges en ustabilitet i det psykososiale arbeidsmiljøet, forstyrrelse i relasjoner, endring av fokusområder

og mindre oppfølging. Sammen med disse momentene antyder også datamaterialet vårt at de ansatte opplever et minkende ønske til å bli værende i organisasjonen, vist i figur 7.

Fra vår analyse fremkommer det ulike emosjoner relatert til de ulike reaksjonene, noe som henvender seg til noe av den generelle opplevelsen de ansatte har av de hyppige lederskiftene. Vi ser at både reaksjonene og opplevelsen av de hyppige lederskiftene kan variere noe, men vår analyse viser at de typiske opplevelsene bærer preg av følelsen av å være oppgitt, sliten, lei og løsrevet fra organisasjonen. Våre funn er i tråd med hva Barrett & Russell (1998) relaterer til den mest typiske reaksjonen blant de ansatte, altså endringslikegyldighet. Andre opplevelser som kommer frem gjennom vår analyse er usikkerhet, stress, avbrytelser, mislykkethet, utmattelse og en intensjon om å avslutte arbeidsforholdet. Vi ser dermed tydelig at våre forskningsspørsmål er en del av vår hovedproblemstilling og konklusjonen mellom de ulike spørsmålene henger sammen med hverandre. På bakgrunn av våre funn kan vi argumentere for at det er nødvendig å ha innsikt i ansattes opplevelser av hyppige lederskifter, da det påvirker organisasjonenes vellykkethet av endringshendelsen.

## 7. Studiens implikasjoner og videre forskning

### 7.1 Praktiske implikasjoner

Med bakgrunn i interessen vår for et dagsaktuelt tema, ble hyppige rektorskifter innen Trondheim kommune valgt i forbindelse med vår studie. Våre funn i studien vil dermed være relevant for Trondheim kommune, men funnene vil også kunne gjøre seg gjeldende for andre kommuner som opplever hyppige rektorskifter, slik som det innledningsvis ble konkretisert vedrørende Oslo-skolen. Vårt fokus har hele veien vært de ansatte som opplever disse hyppige endringshendelsene. Vi ser ut ifra tidligere forskning på rektorskifter at fokuset i all hovedsak har vært dreid mot skolens prestasjoner og dens elever. Forskningen har også med hovedvekt tilhørt utenfor Norges områder, og vår studie vil dermed bidra med et fokus på de ansatte og relatere seg til en norsk kontekst.

Selv om funnene dreier seg om ansattes reaksjoner og deres turnoverintensjon når hyppige rektorskifter foregår, så vil kunnskapen om ansattes reaksjoner være relevante for både tidligere og nytilsatte rektorer for å håndtere de reaksjoner de ansatte måtte oppleve i slike perioder. I tillegg vil også funnene være relevant for kommunene som ansetter rektorer, da ansattes reaksjoner er essensielt for organisasjonens vellykkethet i sin helhet. På bakgrunn av at turnoverintensjon kan sies å være den enkeltvariabelen som forklarer faktisk turnover på best måte (Egan et al., 2004), så vil informasjonsverdien i turnoverintensjon fra vår studie være stor.

Selv om vår studie i all hovedsak omhandler hyppige rektorskifter, har vårt teoretiske rammeverk vært bunnet ut i reaksjoner knyttet til flere endringer. Altså har våre funn ikke bare relatert seg til rektorskiiftene, men også andre endringer som har oppstått på bakgrunn av de hyppige skiftene. Studien kan også relatere seg til både offentlig og privat sektor hvor hyppigheten av særlig samme type art av endring forekommer.

### 7.2 Teoretiske implikasjoner

I det følgende vil vi ta for oss hva vår studie fant som ikke allerede var belyst i eksisterende teori. På bakgrunn av disse teoretiske implikasjonene og momenter vi ikke har kunnet undersøke i vår forskning (delkapittel 7.3), så dannes det et grunnlag for videre forskning.

Oreg et al., (2018) presenterer en ren konseptuell modell som er helt i startfasen for hvilke reaksjoner endringsmottakere innehar til endringshendelser. Oreg et al. (2018) mener at

reaksjonene varierer langs to dimensjoner, i kontrast til allerede etablerte teorier hvor reaksjonene ser ut til å variere kun langs én dimensjon (Smollan et al., 210). Videre løfter Oreg et al. (2018) reaksjonene ved å se de som aktive og ikke bare passive til endringshendelser. Det at modellen er i en startfase kan sies å tale for at en empirisk studie får sin posisjon. Det virker til at det er flere forhold som ikke har fått plass i reaksjonsmodellen slik som blant annet hyppighet og tidsaspekt. Det originale synet virker å fokusere på akutte reaksjoner, men vi ser også tendenser til at reaksjonene kan være noe dynamiske. I vår studie belyser vi hyppigheten av endringshendelsene og dens påvirkning på reaksjoner hvor vi inkluderer et tidsaspekt hvor reaksjonene ses som dynamiske.

Utgangspunktet for vår undersøkelse av ansattes reaksjoner er rammeverket presentert av Oreg et al. (2018) og BOHICA-teori, men tendenser i våre funn samsvarer ikke hele veien med eksisterende teori. Blant annet fant vi gjennom vår analyse at endringslikegyldighet som reaksjon, mer spesifisert i form av endringstretthet og -kynisme, kan ha en smitteeffekt mellom de ulike ansatte, noe som nyanserer Doyle et al's. (2000) fremstilling av at endringstretthet ses som en individuell respons. I tillegg har vi også funnet en tendens til at når endringene er av samme art og som oppstår "gang på gang", nyanserer det Stensaker et al's. (2002) fremstilling av endringstretthet, som hevder at det oppstår når urelaterte og simultane endringer foregår. Vår studie studerer fenomenet "hyppigheten" av endringshendelser og tendensene våre viser at når endringen er såpass hyppig, kan det tale for at endringstretthet forekommer som reaksjon og at reaksjonen smitter mellom ansatte, noe som kan sies å være en nedadgående spiral.

Eksisterende forskning beskriver ikke et tidsaspekt ved de ulike reaksjonene de ansatte kan oppleve i forbindelse med endringer, men vi ser at endringstretthet kan "nullstilles" dersom lederskiftene oppleves som positive for den ansatte. På denne måten virker det som at reaksjonene er dynamiske. Videre fant vi fra ansattes uttalelser at ansatte som utviser BOHICA atferd, ikke nødvendigvis uttrykker ren motarbeidelse eller handlingslammelse, men heller innehar en mer eller mindre passiv atferd til de nye lederne, som en nyanse til Stensaker et al. (2002) teoretiske perspektiv på BOHICA. Det kan tyde på at Stensaker et al's. (2002) tilnærming til BOHICA-effekten ikke alltid stemmer når den hyppige endringen er av samme art.

Arbeidsoppgavene oppleves av de ansatte som stabile under periodene med lederskifter. Her kan det være andre forhold som muligens relaterer seg til ansattes opplevde samfunnsoppdrag. Et siste forhold som vi kan vise gjennom vår analyse, er et annet bilde enn det eksisterende

forskning viser ved endringsmotstand som reaksjon. I den sammenheng fortelles det om at ved endringsmotstand som reaksjon så vil det gis nødvendige tilbakemeldinger, men for vår studie stemmer ikke dette, da de hyppige lederskiftene fører til færre arenaer for å gi tilbakemeldinger.

Et annet forhold ved den videreutviklede modellen presentert i Oreg et al. (2018) relaterer seg til mestringspotensial. Mestringspotensialet fører til en høyere aktivering, som igjen påvirker reaksjonene. I vår studie ser vi tendensen til at negativ erfaring som motkraft til endringspotensialet, ved at det virker som at følelsen av kontroll ikke alltid bidrar til en høy aktivering. Med bakgrunn i Griffeth et al. (2000) og Hayajneh et al. (2021) ser vi en tendens til at de hyppige lederskiftene, som en hyppig organisatorisk endring, medfører lav jobbtilfredshet blant de ansatte som igjen har påvirkning på deres turnoverintensjon ved at de ikke ønsker å bli værende i organisasjonene. Generelt for lederskifte så ser vi at egenskapene trekkes frem som hyppige og omfattende og nyanserer de originale egenskapene ved skilnaden mellom en radikal og inkrementell endring (Jacobsen, 2018). Videre problematiserer også dette som nevnt definisjonen og sammenhengen mellom planlagt og fremvoksende endring. Vår studie av hyppige lederskifter som endringshendelse ser ut til å verken være planlagt eller fremvoksende (Jacobsen, 2018).

### 7.3 Videre forskning

Både teoretiske implikasjoner og andre forhold vi ikke kunne ta i betraktning på bakgrunn av begrensede ressurser vil her presenteres for å bevisstgjøre og sette retningen for hva som kan være av interesse å kartlegge i videre forskning, da det kan ses som relevant. Tendensene og funnene våre vil danne grunnlag for flere forhold som vil være av interesse å undersøke nærmere.

Forhold vi ikke fikk tatt hensyn til i vår studie, men som burde vært kartlagt for en mer helhetlig forståelse, er blant annet den helhetlige oversikten over hvorfor ulike rektorer har forlatt organisasjonene. Det virker å være relevant for hvilken innvirkning de ansatte får av de hyppige rektorskiftene. I tillegg fremkommer det i vårt datamateriale at det eksisterer et rekrutteringsproblem av rektorer i Trondheim kommune. Selv om dette ikke var relevant for vår oppgave, anser vi dette som et viktig bidrag i videre forskning da det er et interessant moment som påvirker både organisasjonen og de ansatte.

Et annet forhold vi heller ikke fikk tilgang til var de ansatte som faktisk har valgt å avslutte sitt arbeidsforhold, altså den faktiske turnoveren ble ikke undersøkt. Vi intervjuet kun de som vurderer eller har vurdert å avslutte sitt arbeidsforhold. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) kan det tenkes at ved å ikke undersøke de som faktisk har forlatt organisasjonen, går vi glipp av å se sammenhengen mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. Vi ser en nødvendighet av å undersøke den faktiske turnoveren for å få et helhetlig bilde av reaksjonene blant de ansatte og for å kunne se om turnoverintensjonen gir et riktig bilde av den faktiske turnoveren slik Egan et al. (2004) antyder at det gjør. I tillegg ville informasjonsverdien av turnoverintensjonen danne et grunnlag for videre studier.

Andre forhold som vi ser som relevante for de ansattes reaksjoner vedrørende de hyppige lederskiftene er hvilken stilling de ansatte innehar, da dette virker inn på hvilket forhold de har til rektorene ut fra stillingsbeskrivelsen. Videre vil forskjellige lederstiler være av interesse til videre forskning da det også kan sies å ha en innvirkning på de ansattes reaksjoner, særlig i forbindelse med målkongruensens innvirkning på valensdimensjonen ved fokusområde (Oreg et al., 2018).

Personlighetsforskjeller mellom de ansatte og den påvirkning på reaksjon, særlig med tanke på mestringspotensialet, vil også være gjenstand for videre forskning. Mestringspotensialet kan varierer på tvers av de ansatte og ut fra Oreg et al.'s. (2018) fremstilling av reaksjonspåvirkning, vil mestringspotensialet være med å påvirke hvordan reaksjonene varierer langs aktiveringsdimensjonen. Videre forskning av ansattes mestringspotensial vil dermed være relevant for å etablere en helhetlig forståelse av de ulike reaksjonene. I tillegg spiller tidsperspektivet en viktig rolle for vår undersøkelse da vi var begrenset av tid, som kan tenkes å være en stor innvirkning på de ansattes reaksjoner. Mer spesifikt kan det være vanskelig å fange opp alle reaksjonene da noen av rektorskiftene fant sted langt tilbake i tid, og med vårt undersøkelsesdesign kan det være vanskelig å fange opp i detaljer. Vi mister den akutte reaksjonen de ansatte opplevde under ulike perioder med rektorskifter, og vi baserer oss dermed på de ansattes hukommelse av reaksjonen deres. Et mulig undersøkelsesdesign ville vært tidsserieundersøkelse for å få en enda bedre kartlegging av ansattes reaksjoner.

# Referanser

- Aas, & Paulsen, J. M. (2017). Ledelse i fremtidens skole (p. 391). Fagbokforlag.
- Aftenposten, (2011, 12. september). *Tror hyppige rektorbytter svekker Oslo-skolen*.  
Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/norge/i/gwXqk/tror-hyppige-rektorbytter-svekker-oslo-skolen>
- Barrett, & Russell, J. A. (1998). Independence and Bipolarity in the Structure of Current Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967–984.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.967>
- Belete (2018), A. K. Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 253-267.  
DOI:[10.4172/2169-026X.1000253](https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253)
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). Oxford University Press.
- Bergersen, N. (2020, 26. Oktober). Hyppige rektorbytter i Trondheim: Tallene viser store turnover. Det kan se heftig ut. *Adresseavisen*.  
<https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2020/10/26/Tallene-viser-stor-turnover.-Det-kan-se-ganske-heftig-ut-22761514.ece?rs4202221645449683406&t=1>
- Bjørnset, M & Takvam Kindt, M. (2019). Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann? (Fafo-rapport 2019:37). Fafo. <https://fafo.no/images/pub/2019/20734.pdf>
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>
- Bråten, R. T. (2020, 29. september). Hyppige rektorskifter, vold og økonomisk smell. *Adresseavisen*. <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2020/09/29/Hyppige-rektorskifter-vold-og-ekonomisk-smell-22740292.ece>



- Burkhauser, S., Gates, S. M., Hamilton, L. S., & Ikemoto, G. S. (2012). First-Year Principals in Urban School Districts: How Actions and Working Conditions Relate to Outcomes. RAND Corporation. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt3fh0fc>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.  
<https://doi.org/10.1177/0734371x15581850>
- Doyle, M., Claydon, T. & Buchanan, D. (2000). Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11(s), 59-80.
- Dunsing, D. & Matejka, K. (1994). Overcoming the BOHICA effect. *Business Horizons*, 37(4), 40–42. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90045-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90045-0)
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638. <https://doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Egan, T.M. Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Elrod, P.D. and Tippett, D.D. (2002), “The ‘Death Valley’ of change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-91.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg., p. 490). Fagbokforlag.
- Fink, D. & Brayman, C. (2006). School Leadership Succession and the Challenges of Change. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 62–89.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X05278186>
- Flyvbjerg, Bent. (2010). Fem misforståelser om casestudiet.

- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.005>
- 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.
- Grissom, J. A & Bartanen, B. (2019). Principal Effectiveness and Principal Turnover. *Education Finance and Policy*, 14(3), 355–382. [https://doi.org/10.1162/edfp\\_a\\_00256](https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256)
- Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters*, 11(1), 315–326. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.001>
- Jackson, K. & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo* (3rd edition.). Sage.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organizational change and change management* (p. 278). Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag
- Jóhannsdóttir, L., Ólafsson, S., & Davidsdóttir, B. (2015). Leadership role and employee acceptance of change implementing environmental sustainability strategies within nordic insurance companies. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 77–96. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0238>
- Johnston, M. W. & Futrell, C. M. (1989). Functional salesforce turnover: An empirical investigation into the positive effects of turnover. *Journal of Business Research*, 18(2), 141–157. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(89\)90032-5](https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90032-5)
- Kaufmann. A. (2015). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg., p. 235). Fagbokforlag.
- Kotter. J. P. (2012). *Leading change* (pp. XII, 194). Harvard Business Review Press.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg., p. 277). Fagbokforlaget.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Manzoor, H., Johnson, N., & Rashid, M. ur. (2018). Emotions during executive succession in a public board. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 766–776. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0174>
- Mascall, B. & Leithwood, K. (2010). Investing in leadership: The district's role in managing principal turnover. *Leadership and Policy in Schools*, 9(4), 367–383. <https://doi.org/10.1080/15700763.2010.493633>
- NESH: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Meyer, C. B. og Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi* (Kap. 1, 5). Fagbokforlaget.
- Opplæringsloven. (1998). *Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæring* (LOV-2021-05-21-42). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>

- Ouedraogo, N. & Ouakouak, M. L. (2021). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0141>
- Payne, G. & Williams, M. (2005). *Generalization in Qualitative Research*. BSA Publications, 39(2): 295-314 <https://doi.org/10.1177/0038038505050540>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold. *Samfunnsvitenskaplig forskning og kvalitativ metode*. (4. utg., p. 215). Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø. & Nytrø, K. (2006). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske* (2. utg., p. 336). Cappelen akademisk forlag.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice* (p. 189). SAGE.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 19(1), 28–53. <https://doi.org/10.1177/0961463X09354435>
- Snodgrass, V. (2018). A Review of the Literature on Principal Turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87–124. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Stensaker, I., Meyer, C.B., Falkenberg, J. & Haueng, A.C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106–124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode (4. utg., p. 244). Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2021). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4. utgave.). Gyldendal.

Utdanning. (2022). *Likestilling*. <https://utdanning.no/likestilling>

Van der Vyver, C.P., Kok, T., Conley, L.N. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership styles to improve teacher retention. *Perspectives in Education*, 38(2). <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v38.i2.06>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed., pp. XXVIII, 282). SAGE.

Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition.). Pearson.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide nåværende rektor

Problemstilling:

“Hvilke endringer opplever de ansatte i organisasjonen under hyppige lederskifter?”

- Fortelle om oss og vårt masterprosjekt
  - Fortelle om hvorfor akkurat din skole er valgt ut og hvorfor det er interessant for oss å undersøke effektene av rektorskifte
  - Definere hva vi legger i et lederskifte og hva et hyppig lederskifte vil si
1. Bakgrunnsinformasjon
    - Kan du fortelle litt om din stilling, og hvor lenge du har hatt stillingen?
    - Hvordan fikk du din nåværende stilling?
    - Hva var din stilling før rektorstillingen på skolen?
    - Kan du fortelle litt om dine dagligdagse arbeidsoppgaver, og kontakten din med de ansatte i organisasjonen?
  2. Hvordan rektor opplevde lederskifte
    - Hvordan var overgangsfasen mellom tidligere rektor og du som ny rektor?
      - Hvordan var tidligere rektors tilstedeværelse under skiftet?
      - Hva har fungert bra?
      - Hva har fungert dårlig?
    - Hvilke arbeidsoppgaver preget arbeidshverdagen din i forbindelse med rektorskifte og din inntredelse i stillingen?
  3. Endringsprosessen
    - Hvordan opplevde du å tiltre som ny rektor i din nåværende stilling de første 6 månedene?
      - Hvordan føler du at du har blitt tatt imot som ny rektor av dine ansatte?
      - Hvordan opplever du medarbeidere generelt (på alle nivåer) har vært innstilt på rektorskiftet?
    - Hvordan vil du beskrive rektorperioden din ved denne skolen har vært, sett under ett, altså fra første dag til dagens dato?
      - Er det noe spesielt du vil trekke frem som skiller seg ut?
    - Det kan være ulike årsaker til at det forekommer skifte av rektorer i skoler, og skiftene kan være både forberedt og uventet for organisasjonen.
      - Mener du det kan være forhold med arbeidsoppgavene som gjør dette, og i så fall hvilke?
      - Hvilket inntrykk har du av hvordan de ansatte har blitt påvirket av rektorskiftet?

#### 4. Lederstil

- Hvordan opplever du balansen mellom dine administrative arbeidsoppgaver og andre viktige arbeidsoppgaver du har som rektor?
  - Hvilke arbeidsoppgaver har du, som innebærer et samarbeid med de ansatte?
  - Hvordan følger du opp de ansatte i arbeidshverdagen?
  - Opplever du at behovet for oppfølging fra de ansatte har utviklet seg gjennom din periode som rektor ved denne skolen? I så fall hvordan?
    - Mer eller mindre?
- Hva mener du er viktig at du gjør for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen?
  - Har du eksempel på noen tiltak som er blitt gjort for å bedre arbeidshverdagen hos de ansatte?
  - Var de ansatte vant til din måte å gjøre ting på, eller opplever du at nye rutiner måtte innarbeides i organisasjonen?

Til slutt ...

- Ønsker du å tilføye noe om temaet? Har noen av spørsmålene vært uklare, ønskes det å gå gjennom noen på nytt?
- Hva tenker du om nåværende media bilde av hyppige rektorskifte på skoler i Trondheim Kommune og føler du at det blir fremstilt på en sannferdig måte?

Takk for deltagelsen!

## Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

### Problemstilling:

“Hvilke endringer opplever de ansatte i organisasjonen under hyppige lederskifte?”

- Fortelle om oss og vårt masterprosjekt
  - Fortelle om hvorfor akkurat din skole er valgt ut og hvorfor det er interessant for oss å undersøke effektene av rektorskifte
  - Definere hva vi legger i et lederskifte og hva et hyppig lederskifte vil si
1. Bakgrunnsinformasjon
    - Kan du fortelle litt om din stilling, og hvor lenge du har hatt stillingen?
      - Kan du fortelle litt om dine dagligdagse arbeidsoppgaver?
    - Har du vært til stede under rektorskifte i organisasjonen?
      - Ett eller flere?
  2. Overgangen fra tidligere til nåværende rektor
    - Hvordan opplevde du overgangen fra tidligere rektor til nåværende rektor?
      - Kan du beskrive hvordan det har påvirket din arbeidshverdag og arbeidsoppgaver?
        - Var det noe unikt med denne perioden?
      - Har det vokst frem noen nye samarbeidsmåter i forbindelse med rektorskifte?
        - Eventuelt hvilke?
      - Har måter å forholde seg til dine medarbeidere endret seg?
    - Hva har gått bra/dårlig under rektorskifte for deg som ansatt?
      - Er det noe du tenker kunne vært gjort bedre eller mer/mindre av?
      - Er det noen utfordringer du vil trekke frem i forbindelse med rektorskifte?
      - Er det noen særlig positivt du vil trekke frem i forbindelse med rektorskifte?
    - Hvordan føler du at den nye rektoren har håndtert endringene og prosessen rundt skifte av rektor?
    - Hva tenker du at organisasjonen kan miste når en erfaren rektor slutter eller går av med pensjon? Hvilken arv kan en leder som slutter etterlate seg, både på godt og vondt?
  3. Ansattes opplevelser og arbeidshverdag
    - Hva mener du er viktig at rektor gjør for at du skal trives på arbeidsplassen?
    - Hvordan opplever du oppfølgingen fra rektor har vært under perioden med rektorskifte?
    - Hvordan opplever du at din arbeidshverdag er i dag?
      - Hvordan har trivselen din på jobb utviklet seg i forbindelse med rektorskifte?
      - Hvordan føler du at motivasjonen din har endret seg?
      - Hvordan opplever du at dine arbeidsoppgaver bidrar til elevenes beste?
      - Hvordan har balansen mellom arbeid og fritid utviklet seg?
        - Er det et klart skille, og har du muligheten til å legge fra deg jobben på jobb?
    - I hvor stor grad har du muligheten til å bestemme egen arbeidshverdag/-oppgaver?



- Har muligheten for å bestemme din egen arbeidshverdag endret seg i forbindelse med rektorskiftet som har vært?
- Hvis du føler et behov for at noe burde endres, hvordan legger du da dette frem for at en endring skal kunne skapes?
  - Hvordan har muligheten til å komme med innspill vært?
- Har rektorskifte ført til at du har revurdert stillingen din og muligens er på leting etter noe nytt?
  - Og hvorfor/hvorfor ikke?

Til slutt ...

- Ønsker du å tilføye noe om temaet? Har noen av spørsmålene vært uklare, ønskes det å gå gjennom noen på nytt?

Takk for deltagelsen!

## Vedlegg 3: Informasjonsskriv til respondentene

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Hyppige lederskifter i offentlig sektor»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvilke endringer ansatte opplever under hyppige lederskifter i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi studerer økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskole i Trondheimheim. Som avsluttende semester på 5.året innenfor retningen “Strategi, organisasjon og ledelse” skal vi skrive en masteroppgave. Vi har bestemt oss for å skrive om temaet lederskifte for å undersøke hvilken innvirkning et hyppig lederskifte har på organisasjonen og medarbeidernes arbeidshverdag. Mer spesifikt er vi ute etter å finne ut hvordan muligheter og utfordringer et hyppig lederskifte byr på samt hvordan ansatte mobiliserer seg til de nye endringene. De ansatte som er berørt av et hyppig lederskifte må ofte tilpasse seg til nye endringsprosesser samtidig som de nye lederne må tilpasse seg til organisasjonen. I denne sammenheng er det interessant å finne ut hvilke innvirkninger dette vil ha. Vi har videre valgt ut følgende tema som grunnlag for vår problemstilling:

1. Lederskifte og dets innvirkning på organisasjonen
2. Organisasjonskultur
3. Endring

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du som ansatt ved skolen er relevant for å undersøke problemstillingen «Hvilke endringer opplever de ansatte i organisasjonen under hyppige lederskifter» da organisasjonen din er preget av hyppige lederskifter de siste årene.

Vi undersøkte mediebildet for å få innsikt i hvilke skoler i Trondheim Kommune som har hatt hyppige lederskifter. Dermed kontaktet vi 4 rektorer for å få innsikt og videre kontakt med ansatte innad i organisasjonene.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For å undersøke fenomenet hyppige lederskifte har vi valgt å benytte oss av intervju av tidligere rektor, nåværende rektor samt noen av deres ansatte ved ulike skoler. Vi vil anslå at intervjuet vil vare fra 30-60 minutter. Det vil bli benyttet lydopptak for å benytte vår data best mulig. Intervjuguiden vil innebære spørsmål om hvordan de ansatte opplever rektorskifte, deriblant også opplevelsen av rektor.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I tillegg, for å unngå at respondenter blir gjenkjent vil vi unngå å legge ved personopplysninger i innsamlet data. Det er kun oss samt vår veileder som har tilgang til vårt datamateriale. Oppgaven skal avsluttes 24.mai 2022, og da vil lydopptak, personlige opplysninger og datamateriale bli slettet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke din posisjon ved skolen/ ditt forhold til dine leder og arbeidsgiver.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun oss samt vår veileder som har tilgang til vårt datamateriale. Datamaterialet vil bli oppbevart på en sikker måte hvor ingen andre har tilgang. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet på forskningsserver. Du som respondent vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av vår masteroppgave.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 24. mai. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptak, personlige opplysninger og datamateriale vil også bli slettet ved prosjektets sluttdato.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

NTNU ved [marius.andersson@ntnu.no](mailto:marius.andersson@ntnu.no)

Elise Grong Ruud, [Elisegr@ntnu.no](mailto:Elisegr@ntnu.no), 971 19 294

Victoria Møller Schjølberg, [Victoms@ntnu.no](mailto:Victoms@ntnu.no), 902 54 478

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Marius Andersson

Elise Grong Ruud

Victoria Møller Schjølberg

Marius Andersson  
(Forsker/veileder)

Elise Grong Ruud

Victoria Møller Schjølberg

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «hyppige lederskifter i offentlig sektor», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- Jeg samtykker til at ansatte kan gi opplysninger om meg til prosjektet (Svar kun dersom du er rektor)

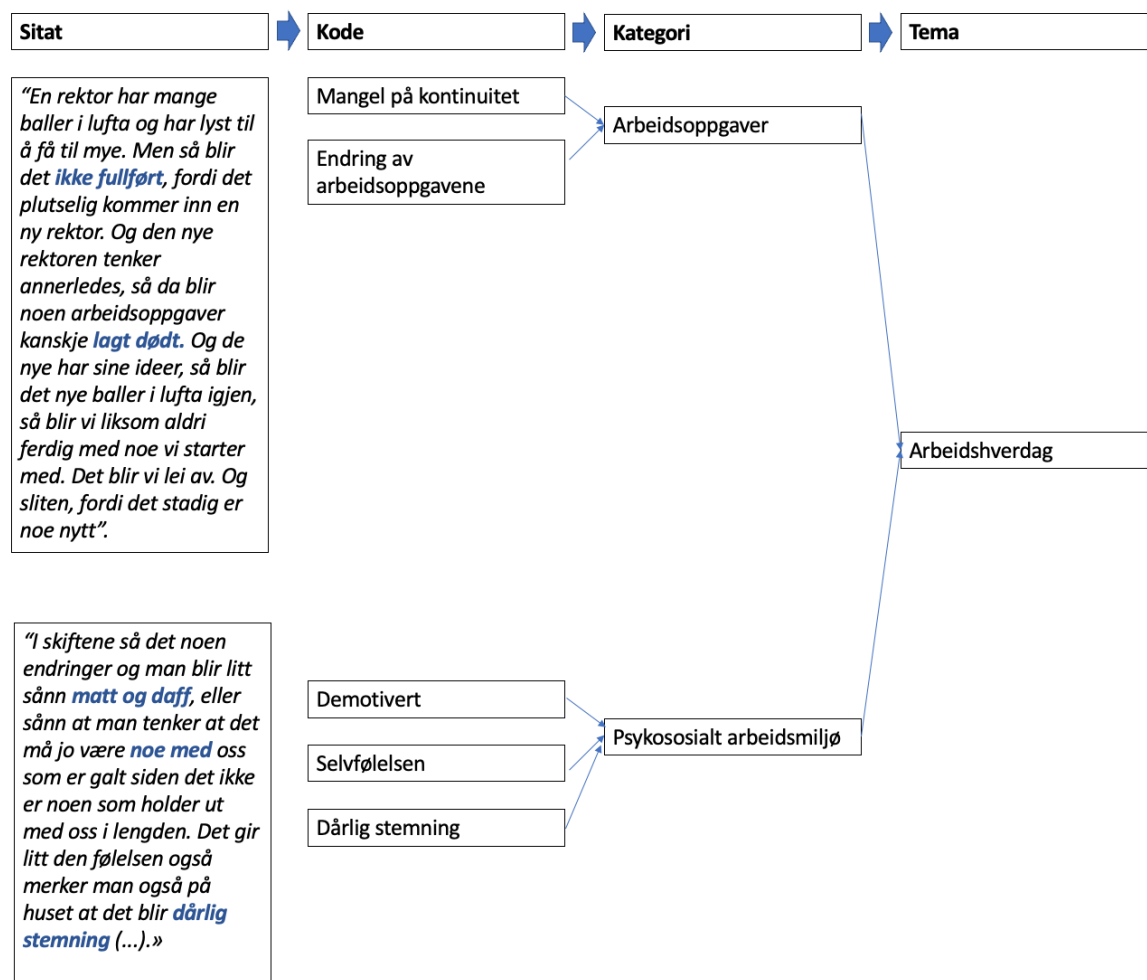
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

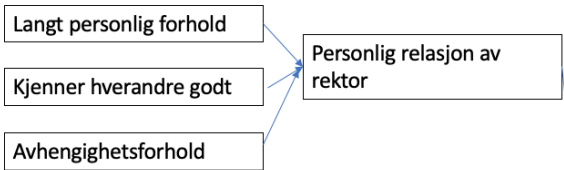
## Vedlegg 4: Kodeprosess - utdrag

Temaene for dataanalysen er en sammensetning av forhåndsdefinerte temaer basert på det teoretiske rammeverket og fremvoksende temaer som ble tydelige gjennom datainnsamlingen. For å kunne skape en oversikt over alle de transkriberte intervjuene valgte vi å gjennomføre kodingen i Excel hvor vi lagde skjemaer for å holde oversikten over alle kodene, som vi gjennom kodeprosessen reduserte og til slutt kom frem til temaene og deres tilhørende kategorier. Det å gjøre kodeprosessen med å kode inne på Excel økte muligheten vår til å kunne søke etter ord og tema via søkefunksjonen etter hvert som vi kodet. Her vises et utdrag av selve prosessen fra sitat via kode og kategori som førte frem til totalt fem tema for både forskningsspørsmål 1 og 2. Antallet kategorier tilhørende temaene ble til sammen 12 stk. Da dette er et utdrag vil vi presisere her at både sitatene og kodene er mange flere enn vist her, men kategoriene og temaene vises i sin helhet.

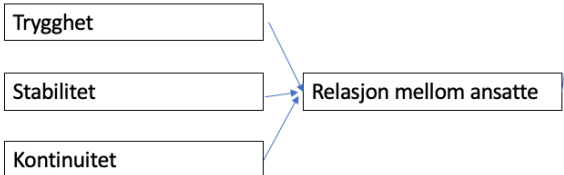




«(...) Hvis det er noen som sliter med migrene så ser kanskje en **erfaren** rektor dette og sender personen hjem, derimot en ny rektor som ikke vet, vil ikke stille seg like forståelsesfull. Den der med at vi **jobber så tett på hverandre** og er avhengige av hverandre. Det er kjempeviktig at man har korrelasjon».



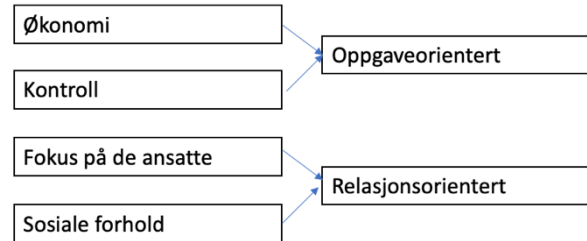
«(...) Det befinner seg en **trygghet** i personalet, **kontinuitet** i forhold til planer, aktiviteter, ehh, så det er klart når man har en velldreven skole med velldrevne skole så ehh, jeg tror altså en **stødig** toppleder det gir ehh trygghet og **stabilitet** i hverdagen da. Noe vi mister når rektor går av.»



Relasjon



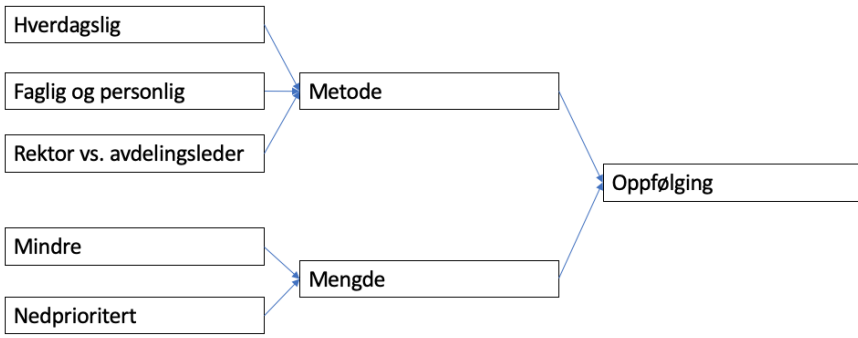
«(...) det jeg merker med skiftene er at rektorene har sine forskjellige fokus. Noen tenker veldig **økonomi**, og det er en veldig viktig del for **kontroll** (...) videre så kan andre ha et større fokus på det å **se de ansatte** og det **sosiale** på arbeidsplassen. Det har vi hatt ulike eksempler på på skolen her.»



Fokusområde



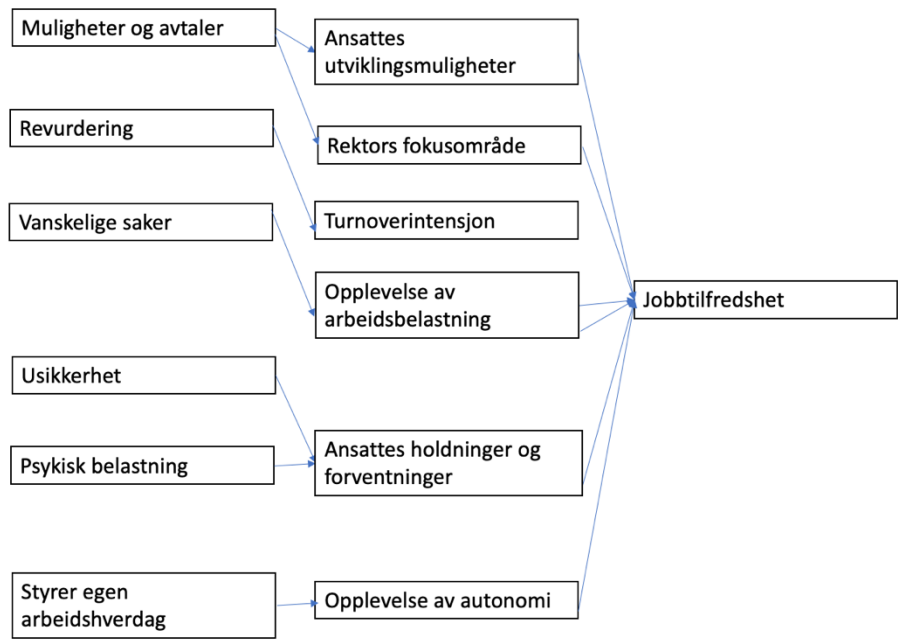
“(…) Det er klart det merkes på oss ansatte og hvordan oppfølging vi får både **faglig og personlig**. Et eksempel jeg opplevde selv var når vi opplevde en periode uten rektor i påvente av en ny, og da skulle jo i utgangspunktet **avdelingslederne** fortsette med den **hverdaglige** oppfølgingen av oss ansatte, men i den perioden måtte de trå til i rektors oppgaver og da ble oppfølgingen **nedprioritert**”.



«Man **mister jo alle disse mulighetene og avtalene** når det blir ny rektor. **Jeg har revurdert min stilling ja**. I tillegg så har jeg **stått i vanskelige saker** som verneombud og tenkte om jeg skal orke (...) Vi går litt i samme spor tog og kommer nok ikke ut av det.»

«(...) Så jeg tror, og det er det flere som snakker om at **rektorskiftene skaper usikkerhet**. (...) Miljøet har lidd veldig under rektorskifte, som gjør at det noen ganger er **veldig tungt å være her**».

« I veldig stor grad **styrer jeg min egen arbeidshverdag**. Det er egentlig en drømmejobb (...)»





## Vedlegg 5: NSD godkjenning

### 01.03.2022 - Vurdert

#### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlig, rettferdig og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

