

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Kandidater: Ann Kristin Eikrem, Anne Sofie Longva og Helge Rognstad

---

**Det er lett å løpe når (den midlertidige) lykken følger etter:** en studie om makt- og tillitsforhold mellom ledelse og midlertidig ansettelse.

---

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 97

# Forord

Vi er en gruppe på 3 studenter ved Nord Universitet som har jobbet sammen om denne oppgaven, og vil derfor påpeke at undertegnede selv er ansvarlige for alt innholdet i denne oppgaven.

Å skrive en masteroppgave er en lang og tidkrevende prosess, som setter krav til at man setter av den tiden som trengs til å foreta en solid akademisk undersøkelse. På grunn av dette, synes vi at det var viktig å studere et tema som interesserer oss, og som kan bidra med ny forskning på området.

I og med at alle av oss har bakgrunn innenfor utdanningssektoren, samt at vi interesserer oss for ledelse, synes vi at tematikken rundt lederskap av midlertidig ansatte i den videregående skolen er både dagsaktuell og interessant.

Det har vært veldig inspirerende å møte mange mennesker, både ledere og midlertidig ansatte i den videregående skolen, og vi ønsker herved å takke alle de som bidro med verdifull informasjon i intervjuprosessen og alle som oppmuntret og bidro med nyttig veiledning underveis.

Vi vil spesielt benytte anledningen til å takke vår veileder Jan-Oddvar Sørnes ved Nord Universitet, som har kommet med veldig gode tilbakemeldinger. Han har vært instrumentell i å sørge for at oppgaven har en stødig metodisk oppbygning, samt at undersøkelsen er valid og relevant for videregående skoler i Norge.

Videre ønsker vi å takke våre respektive familier for deres forståelse, støtte og oppmuntring underveis.

Bergen/Ulsteinvik, november 2019

Ann Kristin Eikrem, Anne Sofie Longva og Helge Rognstad

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å svare på problemstillingen: *“Hvordan påvirker midlertidig ansettelse makt- og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i videregående skoler i Norge?”*.

Det teoretiske rammeverket er basert på litteratur innenfor ledelse, men med en tyngde på teorier om makt, tillit og motivasjon. Teorien er derfor hentet fra teoretikere som er sentrale innenfor ledelsesfaget og inkluderer blant annet normativ makt, belønningsmakt, tvangsmakt, institusjonell makt, institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit. Vi har også sett på teori innenfor motivasjon og positivt lederskap, inkludert trivsel og entusiasme.

Vi har valgt en induktiv tilnærming for å besvare problemstillingen, med elementer fra grounded theory. Med utgangspunkt i vår problemstilling og en kvalitativ metode få fram en nyansert beskrivelse av temaet, valgte vi personlige dybdeintervju for å samle inn data, og gjennom dette avklare samspillet mellom individ og kontekst. Totalt ble fem ledere og fem midlertidig ansatte intervjuet i denne undersøkelsen. Informantene representerer små, mellomstore, og store skoler i Møre og Romsdal fylke.

Alle intervjuene skjedde over telefon, hvor samtalene ble tatt opp med båndopptaker. Dataene ble deretter transkribert og analysert i henhold til grounded theory modellen, som betyr at data ble analysert underveis. Funnene ble til slutt kodet i forskjellige kategorier i et Microsoft Excel-regneark.

Vi har også reflektert over egen rolle som forsker, blant annet det faktum at vi alle kommer fra utdanningssektoren, noe som både har fordeler og ulemper. Vi har også fokusert på det å oppføre oss etisk korrekt, særlig når det gjelder behandling og oppbevaring av sensitive data som kom inn i løpet av intervjuprosessen. Validiteten og reliabiliteten av undersøkelsen har også blitt viet oppmerksomhet ved egne subkapitler, der tydelig definering av begreper og andre elementer støtter opp om gyldigheten til dataene som er samlet inn, og hvorvidt disse er pålitelige.

For oss var det interessant å få inn dataene i primærundersøkelsen. Noen av funnene kunne man forvente, mens andre funn både var nyanserte og overraskende. I flere tilfeller forekom det også motstridende svar blant ledere og de midlertidig ansatte, noe som ga oss ny lærdom

innenfor området. Etter å ha sammenfattet alle funnene som ble gjort, startet drøftingen av disse opp mot teorien.

Drøftingsdelen av denne oppgaven var interessant da vi kunne argumentere funnene opp mot ulike teoretiske vinklinger. Siden det var mange ulike påstander blant ledere og midlertidig ansatte, utgjorde dette ofte en interessant drøfting. Som et eksempel, argumenterte lederne for at det ikke var nødvendig med opplæring av midlertidig ansatte, fordi de var der for en begrenset periode. De midlertidig ansatte mente derimot at dette førte til at man ofte følte seg utelatt fra det sosiale samspillet. De fortalte også at man ikke følte seg motivert når man ikke fikk være med på strategi samlinger eller vite om organisatoriske målsetninger. Teorien støttet opp om at motivasjon og tillit kan lide hvis ansatte ikke inkluderes i forbindelse med fastsettelse av mål, strategier og visjoner.

I konklusjonsdelen har vi redegjort for funnene og utfallet av diskusjonen som er gjort. Totalt sett påvirker midlertidige ansettelse makt- og tillitsforhold i stor grad. Midlertidige ansettelsesforhold marginaliserer makten som den enkelte ansatte har til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, varsle om kritikkverdige forhold eller å delta på aktiviteter for å utvikle sin kompetanse. Dette har ikke bare en negativ innvirkning på den individuelle midlertidige ansatte, men har også innvirkning på organisasjonen sin måloppnåelse, fordi motivasjonen til å yte sitt beste forsvinner i det entusiasmen reduseres. Fra et ledelsesperspektiv er det viktig å være observant på at bruk av midlertidige ansettelse fører til flere «blindsoner», for eksempel at midlertidige ansatte ikke er tilbøyelig til å varsle om forhold som kan være avgjørende for organisasjonen. Det er også viktig for en leder å være observant på at midlertidige ansatte ikke er så motiverte og fornøyde med arbeidsforholdet som de kanskje gir uttrykk for, da de ønsker å gjøre et godt inntrykk for å skape seg selv framtidige muligheter. Til slutt er det viktig for en leder å innse at bruk av strategi, visjoner, verdier og måloppnåelse kan være et kraftig virkemiddel for å øke motivasjonen til de midlertidige ansatte. Hvis ledere derfor i større grad kan inkludere de midlertidige ansatte i kommunikasjonen og kursing på visjoner og mål, kan dette føre til at de midlertidige ansatte føler seg mer verdsatt. Da vil en entusiasme blant de midlertidig ansatte også kunne økes.

## **Abstract**

The purpose of this master thesis is to answer the question: “How does temporary employment affect power and trust relationships between employees and managers in upper secondary schools in Norway?”

The theoretical framework is based on available literature within management, with an emphasis on the theories of power, trust and motivation. The theory is derived from theorists who are central to the management profession and include, among other things, normative power, reward power, coercive power, institutional power, institutional trust, calculated trust and relational trust. We have also looked at theories around motivation and positive leadership, including enthusiasm.

We have chosen an inductive solutions approach to answer the problem. We have used elements from grounded theory. Based on our problem and a qualitative method to obtain a nuanced description of the topic, we chose personal in-depth interviews to collect data, and through this clarify the interaction between individual and context. In total, five managers and five temporary employees were interviewed in this survey. The informants represent small-, medium- and large-sized schools in Møre and Romsdal county in Norway.

All the interviews took place over the telephone, where the calls were recorded with tape recorder. The data was then transcribed and analyzed according to the grounded theory model, which means that data was analyzed, and interview questions adapted along the way. The findings were eventually coded into different categories in a Microsoft Excel spreadsheet.

We have also reflected on our own role as a researcher, including the fact that we are working in the education sector, which can have both advantages and disadvantages from a research standpoint. We have also focused on behaving ethically correctly, especially regarding the processing and retention of sensitive personal data collected during the interview process. The validity and reliability of the study has also been highlighted in its own sub-chapters, where clear definitions of concepts and other elements support the validity of the data collected and the reliability of this survey.

It was very interesting to go through the findings from the primary survey. Some of the findings were as you might expect, while other information was both nuanced and surprising.

In several cases, there were also conflicting answers among managers and temporary staff, which gave us new information to discuss. After summarizing all the findings, we then started to discuss the findings up against the theory.

Since there were many different allegations among managers and temporary staff, this often provided for an interesting discussion. As an example, the leaders argued that training of temporary staff was not necessary, because they are there for a limited period, while the temporary staff often felt left out of the social interaction because of this. They said that they did not feel motivated when they were not allowed to attend strategy meetings. The theory supported that motivation and trust can suffer if employees are not included in setting goals, strategies and visions.

In the concluding section, we have outlined the findings and the outcomes of our discussion. Overall, we have found that temporary employment has a significant effect on power and trust. Temporary employment conditions marginalize the power that individual employees must influence their own work situation. It also limits the overall notification of criticism against the management and reduces their ability to participate in activities to develop their competence. Does temporary employment not only adversely affect the individual, but also affects the organization's ability to reach their goals, as the motivation drops as the enthusiasm disappears. From a management perspective, it is important to be aware that the use of temporary employment can lead to several "blind zones", for example, that temporary employees are not inclined to notify matters that may be crucial to the organization. It is also important for a manager to be aware that temporary employees are not as motivated and satisfied with the working relationship that they may be expressing. This is because the temporary staff want to make a good impression in order to create themselves future employment opportunities. Finally, it is important for a manager to realize that the use of strategy, vision, values and goals can be a powerful tool to increase the motivation of temporary employees. Therefore, if managers can include the temporary staff more in communication and training on visions and goals, this can make a positive impact because the temporary staff will feel more valued. This will also increase the enthusiasm among the temporary staff.

# Innhold

Forord .....	1
Sammendrag .....	1
Abstract .....	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 Introduksjon .....	8
1.2 Definisjon av begreper .....	8
1.3 Aktualisering .....	9
1.3.0 Hvilken pågående akademisk debatt ønsker vi å ta del i?.....	11
1.3.1 Historikk og bakgrunn innen forskningsområdet, ubesvarte spørsmål (sosiale, tekniske, organisatoriske, etc.) .....	12
1.3.2 Behovet for ny kunnskap.....	14
1.4 Å finne frem til en egnet problemstilling .....	15
2.0 TEORI .....	17
2.1 Ledelse og lederskap .....	17
2.1.0 Relasjoner i lederskap .....	18
2.2 Makt .....	19
2.2.0 Ulike baser for makt.....	21
2.2.1 Normativ makt.....	21
2.2.2 Belønningsmakt.....	23
2.2.3 Tvangsmakt .....	24
2.2.4 Institusjonell makt .....	24
2.2.5 Andre maktbaser .....	25
2.2.6 Maktmisbruk .....	27
2.3 Tillit.....	28
2.3.0 Ulike former for tillit.....	29
2.3.1 Institusjonell tillit .....	29
2.3.2 Kalkulert tillit .....	30
2.3.3 Relasjonell tillit .....	30
2.3.4 Mistillit kontra tillit .....	30
2.4 Samspill mellom makt og tillit .....	31
2.4.0 Makt og tillit i lederskap .....	31
2.4.1 Kommunikasjon .....	32

2.5	Motivasjon.....	33
2.5.0	Trivsel og entusiasme som motivasjonsfaktor .....	33
2.5.1	Vi følger lederne.....	34
2.6	Kompleksitetsteorien.....	36
2.7	Oppsummering av teori.....	36
2.7.0	Oppsummering makt .....	36
2.7.1	Oppsummering tillit .....	37
2.7.2	Oppsummering motivasjon .....	37
2.7.3	Sammenhengen mellom makt, tillit og motivasjon.....	38
3.0	METODE .....	39
3.1	Metoden brukt for å svare på problemstillingen .....	39
3.2	Forskningsdesign.....	39
3.3	Metodiske tilnærminger .....	40
3.4	Datainnsamling.....	40
3.4.0	Kvalitativt intervju som metode.....	41
3.4.1	Forberedelse og gjennomføring av intervjuet .....	42
3.5	Analysemetode .....	45
3.6	Validitet og reliabilitet .....	49
3.7	Etiske problemstillinger .....	50
3.7.0	Refleksjon over egen rolle som forsker.....	50
3.7.1	Kritisk refleksjon over valgt design og metode .....	52
4.0	FUNN OG DRØFTING .....	53
4.1	Makt .....	54
4.1.0	Normativ makt.....	54
4.1.1	Belønningsmakt.....	56
4.1.2	Andre maktforhold rundt lederskap (ledere har større makt over midlertidige ansatte) .....	59
4.2	Tillit.....	61
4.2.0	Institusjonell tillit .....	62
4.2.1	Belønningssystemer og kalkulert tillit.....	63
4.2.2	Midlertidige ansatte jobber mer .....	64
4.2.3	Mistillit i forbindelse med varslingsaker.....	66
4.2.4	Samspill mellom makt og tillit .....	69
4.2.5	Mangel på kommunikasjon .....	73



4.3 Motivasjon.....	75
4.3.0 Ledere er mer fornøyd.....	76
4.3.1 Forskjellsbehandling mellom faste og midlertidig ansatte.....	77
4.3.2 Strategi, visjon, verdier og måloppnåelse som motivasjon.....	79
4.3.3 Lite inspirasjon blant de midlertidig ansatte .....	82
4.3.4 Utrygghet blant midlertidig ansatte.....	85
4.3.5 Midlertidig ansatte føler seg lite verdsatt.....	86
4.3.6 Begrensede utviklingsmuligheter blant midlertidig ansatte .....	88
5.0 KONKLUSJON .....	92
6.0 LITTERATURLISTE .....	97
6.1 Lovsamling.....	97
6.2 Utgitte bøker.....	97
6.3 Artikler, tidsskrift og internettkilder .....	98
Liste over tabeller og figurer:.....	101
Oversikt over vedlegg: .....	102
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE .....	103
VEDLEGG 2 – E-POST TIL INTERVJUOBJEKT .....	110

# 1.0 Innledning

## 1.1 Introduksjon

I denne oppgaven tar vi sikte på å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker midlertidig ansettelse makt- og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i videregående skoler i Norge?*

## 1.2 Definisjon av begreper

I vår oppgave har vi også operasjonalisert problemstillingen ved å definere begrepene som er brukt:

**Midlertidige ansettelser:** Arbeidstakere som ikke har løpende og tidsbegrensede kontrakter. Det vil si arbeidstakere som omfattes av unntak i henhold til arbeidsmiljøloven § 14-9.

**Makt:** Makt er evnen til å dra fordel av andre på tross av deres motstand (Sjøvold 2016, s. 14).

**Tillit:** Det finnes flere definisjoner på tillit, men vi har valgt å bruke følgende definisjon: «*Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste*» (Sykepleien.no, 20.06.2011).

**Ansatte:** I denne sammenhengen defineres ansatte som lærere som underviser elever i den videregående skolen i Norge.

**Ledere:** I denne sammenhengen defineres ledere som øverste myndighet på videregående skoler (rektor), eller avdelingsledere som har ansvar for en gruppe lærere.

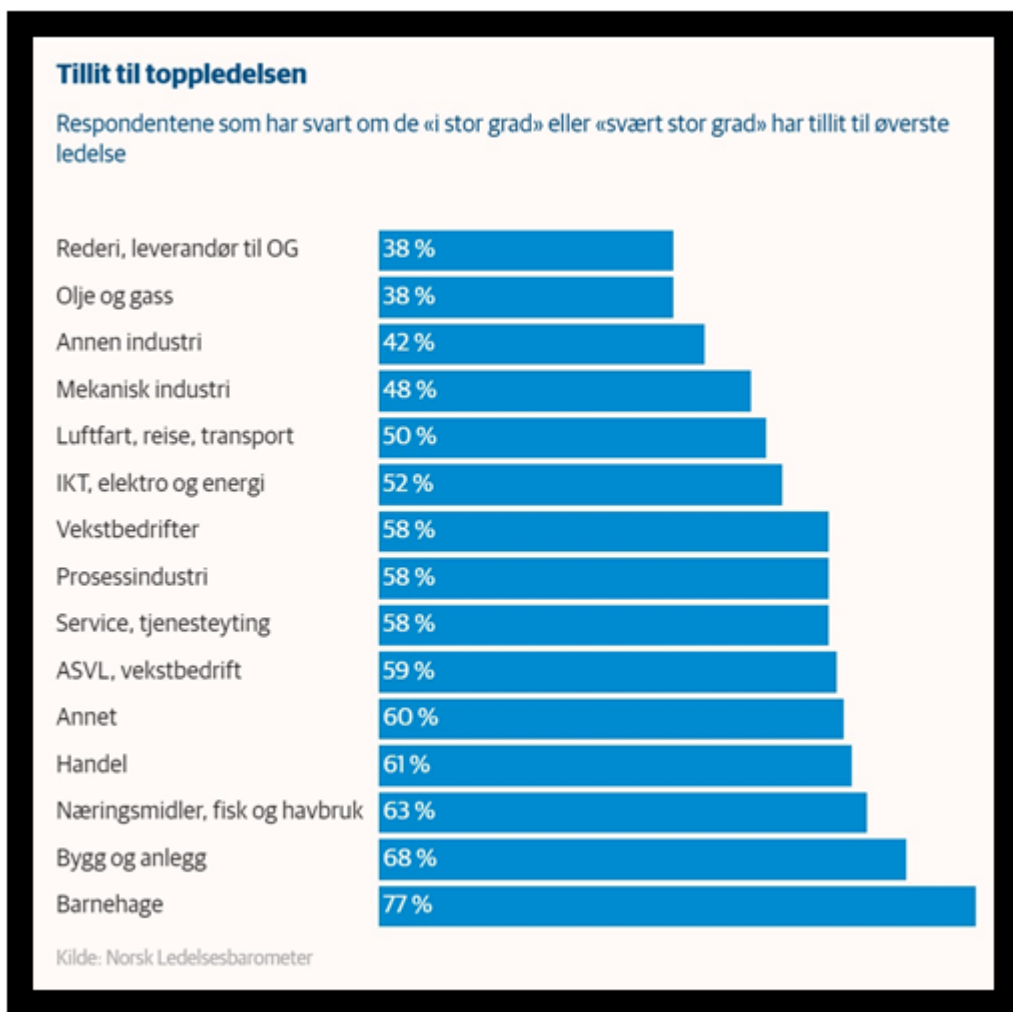
**Motivasjon:** Motivasjon kan defineres som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann og Kaufmann, referert i Erichsen m.fl., 2015, s.213).

### ***1.3 Aktualisering***

Vi er tre studenter som alle har bakgrunn og erfaring innenfor utdanningssektoren. Gjennom vårt arbeid har vi personlig erfart problemer med bruk av midlertidig arbeidskraft i skolesektoren. Det er denne bakgrunnen som først motiverte oss til å skrive om bruken av midlertidig arbeidskraft i videregående skoler, for å finne ut hvordan bruk av midlertidige ansettelser påvirker makt og tillitsforhold mellom ledere og midlertidig ansatte.

Dette er et meget samfunnsaktuelt tema, og tematikken rundt midlertidig ansatte er hyppig diskutert i media. Som et eksempel, rapporterte Bodahl (2019) i Frifagbevegelse nylig at piloter i Norwegian har tatt til orde for at deres arbeidsrettigheter minsket da de ble ansatt i et bemanningsbyrå. Pilotene påstår de kan miste jobben med en gang og bli hevet ut i arbeidsledighet, hvis de ikke lenger kan utføre jobben grunnet sykdom eller andre årsaker (Bodahl, 2019). Bruk av midlertidig arbeidskraft har økt i Norge over de senere år, da flere arbeidsgivere ønsker økt fleksibilitet til å øke eller redusere arbeidsstaben ettersom utviklingen av markeder endrer seg.

Bruk av midlertidig ansatte kan også ha innvirkning på tillitsforholdet mellom ledelsen og de ansatte i flere bransjer. En nylig rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet viser at det allerede er lav tillit til toppledelsen i mange bransjer (Dagens Næringsliv, 01.04.2019).



Figur 1: Dagens Næringsliv, 01.04.2019

Tematikken rundt makt og tillit i forbindelse med midlertidig ansettelse er også hyppig diskutert i nasjonale media. Et eksempel er en artikkel fra en lokalavis i Rana i Nord-Norge (2018), som beskriver en vanlig problemstilling i henhold til midlertidig ansatte; *“en vesentlig forutsetning for at en vanlig ansatt skal tørre å stå opp mot trakassering er trygghet i arbeidsforholdet. Den som er ansatt i midlertidig vikariat eller engasjement, står hele tiden i fare for å miste jobben med et pennestrøk. Maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er forskjøvet nesten fullstendig i arbeidsgivernes favør”* (Redaksjonen, 31.01.2018).

Et annet eksempel kommer fra Dagsavisen (2017) der denne problemstillingen beskrives i lys av bruk av midlertidig ansatte i skuespilleryrket; *«de aller fleste skuespillere i Norge er frilansere på kortere kontrakter, noe som gjør det å anmelde trakassering eller overgrep til en risikosport – vi risikerer å bli sett på som vanskelige og dermed ikke få flere jobber»*. Videre

skriver Dagsavisen; *“usikre forhold, løse kontrakter, gjør det vanskeligere å melde fra, frykten for å bli kastet ut er for stor. Når du vet at du kan bli erstattet av andre, dersom du oppfattes som bryksom, er sjansen større for at du holder kjeft”*. Og *“det er liten tvil om at terskelen for å melde fra om trakassering er høyere som midlertidig ansatt”* (Løkeland-Stai, 2017).

Bruken av midlertidig arbeidskraft også blitt en «varm, politisk potet» og tematikken blir ofte diskutert i den politiske arena. Høyresiden har generelt vært positive til bruk av midlertidige kontrakter, mens venstresiden har argumentert at bruk av midlertidig arbeidskraft kan føre til marginale arbeidsplasser preget av kortvarige arbeidsforhold.

Selv om det er flere undersøkelser som er gjort rundt hvordan midlertidig ansettelse påvirker tillit til ledelsen i andre industrier, har vi ikke funnet mange studier som omhandler denne tematikken i den videregående skolen i Norge. Vi synes det derfor var meget interessant å gjøre en undersøkelse i denne sektoren fordi bruk av midlertidig ansettelse også er en økende trend i utdanningssektoren.

### ***1.3.0 Hvilken pågående akademisk debatt ønsker vi å ta del i?***

I vår oppgave har vi valgt å fokusere på evnen som ledere har til å utøve positivt lederskap i videregående skoler som tar i bruk midlertidig arbeidskraft.

Ved siden av å se på hvilken påvirkning bruk av midlertidig arbeidskraft har på makt og tillitsforhold, ønsker vi også å se på hvilke konsekvenser denne samhandlingen har for ledere og arbeidstakere.

Vi ønsker å belyse aktuelle teorier som for eksempel Tom Karp, Rudi Kirkhaug, Endre Sjøvold og Linda Lai kommer med innenfor ledelsesfaget, og hvordan disse fungerer i praksis.

### ***1.3.1 Historikk og bakgrunn innen forskningsområdet, ubesvarte spørsmål (sosiale, tekniske, organisatoriske, etc.)***

Norge har tradisjonelt hatt et lovverk som har støttet opp om faste ansettelser, men i senere tid har dette kommet under press fra raskt skiftende behov i ulike markeder. Dette har økt usikkerheten med hensyn til hva som skal leveres og produseres, som igjen har gitt det utslaget at organisasjoner har fått større vansker med å inngå langsiktige forpliktelser i forhold til arbeidstakerne.

I hovedsak reguleres bruken av midlertidig ansettelser gjennom *lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*, også kalla arbeidsmiljøloven, som fastslår at hovedregelen er at arbeidsavtaler skal inngås fast, med noen unntak som følger av arbeidsmiljøloven:

*Arbeidsmiljøloven § 14-9 første ledd (1) bokstav a-f;*

*(1) Arbeidstaker skal ansettes fast. Avtale om midlertidig ansettelse kan likevel inngås:*

- a) når arbeidet er av midlertidig karakter*
- b) for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat)*
- c) for praksisarbeid*
- d) med deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med arbeids- og velferdsetaten*
- e) med idrettsutøvere, idrettstrener, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten eller*
- f) for en periode på inntil tolv måneder. Slike avtaler kan omfatte inntil 15 prosent av arbeidstakerne i virksomheten, avrundet oppover, likevel slik at det kan inngås avtale med minst én arbeidstaker.*

Arbeidsmiljøloven åpner for at man kan ansette personer i et bestemt tidsrom i enkelte tilfeller. Det er dette vi betegner som midlertidig ansettelse. Arbeidsmiljøloven § 14-9 gir adgang til å inngå arbeidsforhold med midlertidig ansettelse, og kjennetegner ved dette er at oppsigelsen skjer samtidig med ansettelsen.

*Lov om grunnskolen og den videregående opplæring*, også kalla opplæringsloven, forteller og definerer også noe om midlertidig ansettelse. I opplæringsloven § 10-6, om midlertidig ansettelse, åpnes det for at søkere som ikke fyller kompetansekravene for ansettelse etter opplæringsloven § 10-1, kan ansettes midlertidig. Med mindre det er avtalt en kortere ansettelsesperiode, skal ansettelsen vare til og med 31. juli i påfølgende eller inneværende år. En får da en ansettelse på vilkår og lovteksten har følgende ordlyd;

*Opplæringsloven § 10-6a. Ansettelse på vilkår*

*Dersom det ikke er søkere som fyller kompetansekrava for ansettelse i § 10-1, kan en annen søker som er i gang med relevant utdanning, ansettes på det vilkår at utdanninga blir fullført. Arbeidsgiver og arbeidstaker avtaler lengden på ansettelsen på vilkår, under omsyn til omfanget av stillinga, lengden på utdanningen og hvor tilgjengelig utdanningstilbudet er. Dersom vilkåra ikke blir oppfylt, gjelder reglene i arbeidsmiljøloven § 14-9 om avslutning av arbeidsforhold ved midlertidig ansettelse.*

Vi kan også nevne *lov om statens tjenestemenn (tjenestemannsloven) § 9*, men denne regulerer kun midlertidige ansettelse ved statlige arbeidsplasser, og dette blir ikke relevant for vår oppgave da vi tar sikte på videregående skoler som tilhører og styres av fylkene i landet, og er deretter regulert etter opplæringsloven og arbeidsmiljøloven.

I tillegg har vi arbeidsgivers styringsrett som er gjeldende allerede ved utlysning av en stilling. Det er her prosessen starter med å kartlegge en stilling, og hvilken form for ansettelse som skal gjennomføres. Styringsretten kun gir grunnlag for å ansette fast, med mindre behovet er midlertidig. Det er allerede her en stilling blir definert som en midlertidig ansettelse. Arbeidsgivers styringsrett er en restkompetanse som arbeidsgiveren har etter at lover, tariffavtaler, individuell arbeidsavtale og saklighet er oppfylgt. Når dette er oppfylgt har arbeidsgiver muligheten til å praktisere arbeidsgivers styringsrett, men i mange situasjoner kan det se ut som det er vanskelig for arbeidsgiver å forstå hvor terskelen går for å bruke styringsretten, og på hvilke områder. Dette kommer frem av tidligere rettspraksis, blant annet «seinvaktdommen» (Domstol.no – seinvaktdommen).

Midlertidig ansettelse kan se ut til å ha blitt et sosialt fenomen i Norge. Internasjonale tall viser at Norge fortsatt er blant landene med ganske lav andel midlertidige ansettelse, men

ifølge undersøkelser som AKU har foretatt finner de en økning både i offentlig og privat virksomhet. Det er spesielt en økning midlertidig ansatte blant unge arbeidstakere. Det er også en økning blant de som har utdanning på grunnskolenivå, og økning i antall midlertidig ansettelse er størst blant de deltidsansatte. Vi ser også at det i 2016 er blitt flere blant dem med kort ansiennitet på arbeidsplassen som oppgir å ha en midlertidig ansettelse, men en økning i antall midlertidige ansettelse vil også føre til høyere turnover og dermed flere arbeidstakere med kort ansiennitet hos arbeidsgiver (AKU - Nergaard, 2016).

Det er flere juridiske momenter ved midlertidig ansettelse, men i dagens samfunn blir det mer og mer lagt vekt på sosiale og organisatoriske aspekter ved midlertidig ansettelse. Vi skal se nærmere på disse. Vi har mange spørsmål som er ubesvarte innenfor dette feltet, og vi ønsker med denne oppgaven å finne ut mer om disse aspektene ved midlertidig ansettelse og belyse hvor gjeldende de er i den store sammenheng.

Den juridiske siden av midlertidig ansettelse er bygget opp på tidligere rettspraksis som mye av arbeidsretten er. Det er et fenomen som er svært aktualisert i arbeidsretten og det fins flere dommer fra Høyesteretten på dette området. Samtidig dukker det stadig opp flere saker og tvister som ender opp i rettssystemet på grunn av uenigheter om midlertidig arbeidsforhold.

Det sosiale aspektet ved midlertidig ansettelse er samfunnets behov for trygge og gode arbeidsforhold, og som legger til rette for hver enkelt sin personlige utvikling, mestring og lønnskapende arbeid. Midlertidig ansettelse innebærer ofte en grunnleggende usikkerhet for den enkelte arbeidstaker. Det organisatoriske aspektet ved midlertidig ansettelse er at det åpner opp for en arbeidsgivers behov for omstilling og fleksibilitet. Antall ansatte kan dimensjoneres fleksibelt i forhold til arbeidsmengden en virksomhet har til enhver tid. Dette kan gi en mer rasjonell og konkurransedyktig drift.

For å kunne skjønne hvordan midlertidig ansettelse påvirker den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiver er det viktig å få kartlagt alle disse aspektene og momenter rundt ansettelsene.

### ***1.3.2 Behovet for ny kunnskap***

Det trengs mer forskning på midlertidig ansettelse i videregående skoler i Norge.



For det første har andre studier vært av mer generell art, ofte sett på bruk av midlertidig arbeidskraft på tvers av mange sektorer, noe som vi mener har begrenset nytteeffekt når man ønsker å se på videregående skoler spesielt. For det andre, er det et stort behov blant rektorer og ledere for å forstå hvilke begrensninger og muligheter man har til å utøve positivt lederskap i videregående skoler. Dette gjelder særlig makt- og tillitsforhold, som kan sies å være essensielt for å utøve positivt lederskap.

## ***1.4 Å finne frem til en egnet problemstilling***

For å samle inn, analysere og tolke data fra virkeligheten, kjent som «empiri» innen forskning, anvendes metode. Metode er derfor en sentral del av empirisk forskning som bidrar til å analysere og beskrive virkeligheten sett fra forskernes ståsted, samt en måte der man kan tilegne seg kunnskap om virkeligheten, eller finne en kontekstuell sannhet. For å sette i gang en empirisk undersøkelse finner man ett eller flere spørsmål man ønsker å finne svar på. Dette forutsetter en forskningsbar problemstilling som kan overføres fra det teoretiske til det operative nivået. Det er derfor nødvendig å avgrense, samt konkretisere problemstillingen slik at det blir mulig å gjennomføre ønsket undersøkelse (Jacobsen, 2005).

Det å finne en problemstilling er *“en kreativ prosess, og kreative prosesser lar seg ikke så lett styre”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 69). For å komme frem til en egnet problemstilling rundt temaet om positiv ledelse av midlertidig ansatte i videregående skoler, har vår gruppe derfor i flere sammenhenger brukt teknikken “brainstorming” som er en anbefalt teknikk i pensumlitteraturen; *“brainstorming er en utmerket teknikk og benytte seg av”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 69).

I tillegg valgte vi å konsentrere oss om et tema som vi alle er virkelig interesserte i å finne ut mer om, nemlig temaet rundt positivt lederskap av midlertidig ansatte i videregående skoler. *“Din egen interesse er den fremste motivasjonen for å gjennomføre et prosjekt”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 69).

Vi kom frem til flere alternative problemstillinger, og har vurdert disse opp mot etablerte studier og hvorvidt spørsmålene har vært mulige å besvare utfra metodene som er beskrevet i

pensumlitteraturen. I det innledende arbeidet har vi derfor presentert flere problemstillinger for hverandre og lagt opp til en flytende diskusjon for å kunne finne den endelige problemstillingen som både kan besvares i henhold til teoretisk metode og som dekker området som vi har ønsket å vite noe om (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi presenterte vår problemstilling for veiledere ved Nord Universitet i februar 2019, og fikk bekreftet at problemstillingen var undersøkbar, noe som var med på validere valg av metode.

Vi har valgt å strukturere oppgaven vår på en klassisk måte, der vi starter med en presentasjon av aktuell teori før vi går videre med en beskrivelse av metoden som er brukt for å løse problemstillingen. Her har vi en utfyllende beskrivelse av både fremgangsmåte, avgrensninger og etiske vurderinger som er gjort gjennomgående i prosessen. Videre har vi valgt å presentere funnene og drøfte disse i samme kapittel. Med andre ord vil det si at vi ser på funnene, og belyser disse ved hjelp av teorien som vi anser som mest relevant innenfor fagfeltet. Helt til slutt har vi en konklusjonsdel, hvor vi sammenfatter svaret på problemstillingen, samtidig som vi vurderer vårt bidrag til forskningsfeltet, og kommer med forslag til videre forskning.

## 2.0 TEORI

Med utgangspunkt i masteroppgavens problemstilling blir nå det teoretiske grunnlaget presentert.

Problemstilling er som følger:

*«Hvordan påvirker midlertidig ansettelse makt- og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i videregående skoler i Norge?»*

Teorien vi ønsker å gjennomgå handler om makt og tillit, lederskap og ledelse, samt motivasjon og ytelse. Hensikten med dette er å kartlegge teoretiske moment som er sentrale for oppgaven. Teorien, sammen med våre funn i empirien, blir grunnlaget for analysen og hvordan vi har tolket gjennom vår valgte metode for forskingen. Vi starter med å se litt generell teori på ledelse og lederskap, deretter knytte makt og tillit til disse begrepene, for deretter å se på motivasjon og ytelse.

### ***2.1 Ledelse og lederskap***

For å forstå forskjellen på ledelse og lederskap er det viktig å vite hva som ligger i de ulike begrepene. Ledelse har vært assosiert med relasjoner, altså lederens direkte sosiale kontakt med medarbeidere, for eksempel i form av motivasjon, koordinering og konfliktløsning (Kirkhaug, 2015, s. 29). Rudi Kirkhaug (2015) mener at for å kunne forklare hva som foregår når lederskap utøves, og hva som ligger i begrepet lederskap, må vi inkludere sentrale elementer som trekk og adferd. Trekk er egenskaper, kapasiteter og ferdigheter blant lederne. Typiske lederegenskaper er utadvendthet, stabilitet, sympatisk framferd, samvittighetsfullhet og åpenhet for eksperimentering. Kapasiteter kan være intelligens, modenhet og høy stressterskel, mens ferdigheter er mer spesifikke kapasiteter innen avgrensede områder, mener Kirkhaug (2015). Kirkhaug (2015) forklarer adferd som unike og ulike elementer som er inndelt i 4. Det er oppgaver og plikter, som er de universelle oppdragene de fleste ledere har. Verktøy, som er konkrete virkemiddel de har til disposisjon for å styre. Orientering, som viser

hva lederne har sin oppmerksomhet mot, og vi har opptreden, som er karakteristikk av hvordan lederne konkret opptrer når oppgaver løses, verktøy anvendes og hvordan lederne orienterer seg i de ulike retningene. Dette er lederskapets elementer, betingelser og mål, som kan vise hvordan makt og tillit blir utøvd i lederskap.

### **2.1.0 Relasjoner i lederskap**

For å kunne utøve godt lederskap er det nødvendig å ha gode relasjoner til de ansatte. Spurkeland (2004) sier at relasjonsledelse handler om lederskap. *“Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep på lederrollen. Da er det ikke tilstrekkelig med utstråling, pondus og karisma, men det er mer menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill som teller»* (Spurkeland, 2004, s. 15). Relasjonsledelse er en form for psykisk balanse, og Spurkeland (2004) hevder at denne type ledelse fører til mer innflytelse og mindre bruk av kontroll, da man ved å kjenne sine medarbeidere kan åpne for en større grad av selvledelse. Dette kan da bli en utfordring for lederen, da de ikke lærer de midlertidige ansatte og kjenne, både fordi de er ansatt i kortere perioder eller fordi de vet at vedkommende ikke skal være ansatt så lenge. De legger ikke energi og ressurser i å bli bedre kjent med kollegaer. Dette kan også gi utfordringer i form av å lære å kjenne kompetansen til den enkelte, midlertidige ansatte.

I boken "Living leadership" (Binney, Colin, & Wilke, 2012) hevder forfatterne at de har tatt knekken på myten om at en god leder må være karismatisk og transformasjonell. Forfatterne mener at man ikke trenger å være en superhelt som leder, selv om dette er en vanlig oppfatning i flere bedrifter. En leder er, ifølge forfatterne, hele tiden «på scenen», og dette er noe vi ønsker å se nærmere på i vår forskning.

Ledelse er ikke en funksjon av spesielle egenskaper, men en situasjonsbestemt sosial prosess som oppstår mellom mennesker. Man må kunne lede i øyeblikket og bruke seg selv gjennom blant annet selvledelse. Ledelse kan ikke reduseres til en enkel formel.

Binney et al. (2012) vektlegger viktigheten av å «menneskeliggjøre» ledelse; at en leder ikke skal se på seg selv som «en på toppen», men i midten. Det lønner seg å komme «ned på gulvet», og vise seg selv som sårbar og ekte. På denne måten kan det være enklere å

opparbeide seg tillit fra de ansatte, og spesielt de som er av midlertidig karakter, da det kan bli enklere for dem å føle seg «sett».

Det er feilene som gjør lederne til dem de er, og man er som leder avhengig av de rundt seg for å oppnå et godt resultat. Enten kan man vise at man stoler på sine medarbeidere og gi dem mer ansvar, eller man kan la være. Om man gjør dette, må man da huske at tar man alt ansvar på sine skuldre, viser man at man ikke stoler på at de andre gjør en god nok jobb, noe som igjen kan føre til at man mister respekt blant ansatte. «*Tolerating the lack of control*» kan være det aller vanskeligste for en leder (Binney et al., 2012, s.74).

## **2.2 Makt**

Kirkhaug (2015) skriver at makt er uttrykk for den kraften lederen har til å fatte beslutninger og få gjennomslag for disse, og kan oppfattes som både positivt og negativt av medarbeiderne.

Det finnes mange typer for makt innenfor lederskap. Makt har en systematikk, mener Endre Sjøvold (2016). Når noen utøver makt, enten den er positiv eller negativ, er maktbruken kun effektiv når dens base er akseptert som reell av dem som påvirkes. Denne maktsystematikken mener vi er viktig å analysere ved bruk av midlertidige ansettelse. Systematikken består av maktperspektiver, maktbaser og maktens arena. Maktens arena er kanskje den som er viktigst for å kunne utøve lederskap på en god måte, også ved arbeidstakerne som er midlertidige ansatte.

Karp (2014) hevder at “*makt er evnen til å få noe til å skje*” og han fortsetter med å si at en av maktens grunnelementer er avhengighet (Karp, 2014, s. 109). Man kan si at makt er å ha noe som andre ønsker, og derfor skaper det et avhengighetsforhold mellom partene. I boken “*Til meg selv*” forteller Karp om to ulike forskningsretninger innenfor makt (Karp, 2016, s. 139). Den ene legger vekt på at den som har makt er i stand til å få gjennom sin vilje, gjerne på tross av motstand – dette assosierer vi gjerne til maktmisbruk, som vi skal komme inn på senere i oppgaven. Den andre forskningsretningen sier derimot at makt ikke alene er en kapasitet, men også retten til å påvirke. Ved påvirkning er tillit essensielt om man skal få

gjennomslag. Mange vet at tillit er vanskelig å få, men lett å miste. *“Menneskene er sosiale individer der tillit og gjensidighet er grunnleggende både for vår suksess som art, og for empati og moral”* (Karp, 2016, s. 148). Hvis ledere innenfor videregående skoler kan bli mer bevisst på hvilke muligheter og begrensninger man har med henhold til positivt lederskap av midlertidig ansatte, kan dette resultere i økt kvalitet på utdanningene skolene tilbyr, noe som vil ha positive ringvirkninger for tusenvis av elever på lang sikt.

Flere forskere vektlegger viktigheten av å forstå hvilken makt man har i ulike situasjoner. En god leder må forstå hvilken makt vedkommende har for å effektivt vurdere sin egen gjennomslagskraft. Karp (2016) skriver blant annet: *«Forståelse av maktstrukturer i samfunnet og i organisasjoner, og maktens karakter, er viktig for å forstå det sosiale terrenget»* (Karp, 2016, s. 143). Det er også viktig for alle ansatte at man har forståelse for sin egen makt og mulighetene man har til å påvirke andre eller organisasjonen man jobber innenfor. Dette er viktig, uansett om du er fast eller midlertidig ansatt. *«For å kjenne din maktbase må du kjenne deg selv»* (Karp, 2016, s. 146).

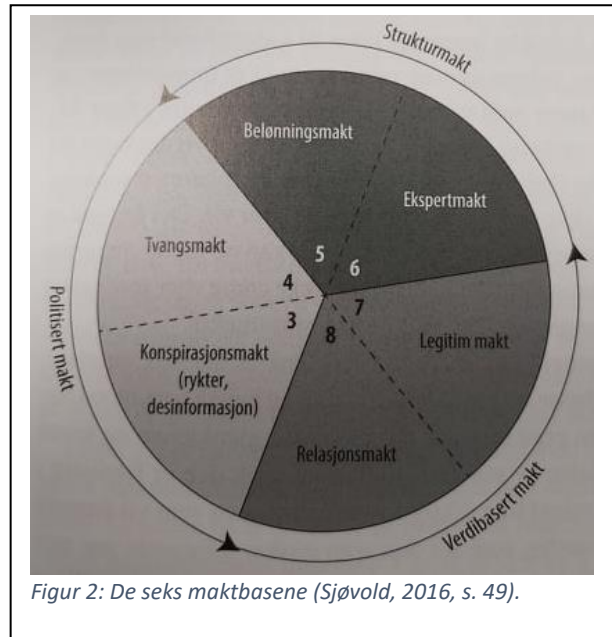
Karp (2016) påpeker også at mennesker kan ha forskjellig type makt, noe som vi skal komme nærmere inn på. Det fremheves at ansatte og ledere kan vurdere hvem de er og reflektere over hvilken makt som følger av sin stilling. For eksempel, kan en leder og en ansatt stille spørsmål om hvilke politiske prosesser man har kontroll over. Slike spørsmål gjør at en leder kan reflektere over om vedkommende har mer stillingsmakt enn en midlertidig ansatt, og derfor vurdere hvilke alliansepartnere man kan best påvirke. Karp (2016) skriver videre at man også kan ha sosial, kulturell og symbolsk makt. For eksempel, en midlertidig ansatt kan ha god utdanning som også kan være en symbolsk makt som kan brukes i visse sammenhenger.

Makt gjør at ledere kan føle at de kontrollerer mer enn det de reelt gjør, og de kan overvurdere seg selv og sine handlinger. Har en person makt, er det en større sjanse for at vedkommende utøver dobbeltmoral, gir seg selv privilegier, setter høyere krav til andre enn seg selv og lettere bryter etablerte regler og/eller normer. Makt kan øke selvopptattheten, og svekke vilje og evne til å innta andres perspektiv (Karp, 2016).

## 2.2.0 Ulike baser for makt

Rudi Kirkhaug (2015, s. 54) skriver at ved siden av tillit er makt det mest diskuterte aspektet ved lederskap, ettersom makt er nødvendig for å fatte beslutninger og få disse gjennomført. Linda Lai (2014) skriver at den som har mest kontroll, har mest makt, og den som har minst kontroll er avhengig av den andre. Makt handler derfor om relasjoner og ubalanse (Lai, 2014). For å skjønne hvordan makt fungerer, er det viktig å skille de ulike formene for makt. Vi tenker å bruke de ulike maktbasene som Kirkhaug (2015) skriver om, videre i den empiriske

undersøkelsen. Vi vil også dra elementer fra Sjøvold (2016) og Karp (2019) sine tanker om makt. De forskjellige formene for makt som Kirkhaug (2015) nevner er som følger; tvangsmakt, belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt. Normativ makt kan deles inn i to typer; referansemakt og ekspertmakt. Sjøvold (2016) skriver også om politisert makt, som går på tvangsmakt og konspirasjonsmakt. Strukturmakt som går på belønningsmakt og ekspertmakt, og verdibasert makt, som er relasjonsmakt og legitim makt. Han skriver om seks maktbaser, og grupperer de i tre hovedkategorier, og han grupperer de slik at motsetningene står imot hverandre (Sjøvold, 2016, s. 46).



## 2.2.1 Normativ makt

«Normativ makt er en maktbase som refereres til som lederens kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle, og som kan påvirke medarbeiderens motiver, prioriteringer og mentale orienteringer» (Kirkhaug, 2015, s. 57). Kirkhaug skriver at primærkilden til normativ makt er følgelig lederens personlige fremtreden og muligheter til å bruke virkemidler som formål, visjoner og verdier. Ekspertmakt og referansemakt kan sees i sammenheng med konseptet normativ makt, og betraktes å være en del av normativ makt (Kirkhaug, 2015, s. 58).

En leder som har ekspertmakt blir ofte assosiert med beundring og lojalitet, som følge av at lederen blir oppfattet å ha unik innsikt i både arbeidsoppgaver og metoder for å løse disse arbeidsoppgavene. Det er knyttet til kompetanse innenfor ledelse og organisering (Kirkhaug, 2015, s. 58). Ifølge Sjøvold (2016) er ekspertmakt en del av en base han kaller strukturmakt og ligger tett knytt til belønningsmakt. Vi kommer her tilbake igjen til at strukturer gir kontroll over ressurser som andre ønsker, og ekspertise kan gjøre at det blir mer attraktivt om det fremstår som sjeldne. Ressurser, som ekspertise, blir mer verdt i bytteprosessen mellom krav som organisasjonen setter og til medarbeiderens ytelse, hvis det viser seg å være av de sjeldne. Det blir da en effektiv måte å bruke makt på, om en avgrenser tilgang til ressursene en alene sitter på (Sjøvold, 2016, s. 123). Ekspertise gir deg rett og slett makt til å overbevise om at du fremstår som troverdig, her kommer også inn manipulasjon; å få noen til å tro du innehar en ekspertise du egentlig ikke har. Som Sjøvold (2016) sier; mekanismen er tillit, verktøyet er adferd, og det er gjennom adferd du etablerer tillit, og adferden som kjennetegner bruk av ekspertmakt, understreker saklighet og alvor. Dess større behovet for ekspertisen er, jo sterkere blir ekspertmakten. Lai (2015) peker også på viktigheten av å ikke overvurdere kompetanse som en kilde til makt.

En leder som besitter referansemakt er ofte en leder som blir godt likt, respektert og kan være en person som medarbeiderne ønsker å identifisere seg med. Personlig sympati kan være en skyldner her, eller at lederen gir et bilde av seg selv som en profesjonell part og et godt forbilde med unike personlige egenskaper, kapasiteter og ferdigheter. En leder med denne typen makt får medarbeiderne til å føle seg både verdifulle og aksepterte (Kirkhaug, 2015, s. 59). Et eksempel på noen som har figurert referansemakt kan være Martin Luther King. Makten er ikke knyttet til en situasjon eller posisjon i samme grad som legitim makt er, men er fortsatt nært beslektet. Sjøvold (2016) mener at kombinasjonen av en imponerende evne til å se helheten i en konkret situasjon og det å være oppriktig glad i og forstå mennesker er fellestrekk ved disse maktutøverne. Ved å forstå helheten blir de i stand til å vite hva som er nødvendig akkurat nå for å sikre langsiktige mål, og ved å videreformidle dette på en troverdig måte, fordrer det en sterkt utviklet evne til å sette seg inn i andre menneskers situasjon, og dette representerer en sterk maktbase (Sjøvold, 2016, s. 45). Denne typen makt blir også kalt for karismatisk makt, og vi har mange historiske skikkelser som kan statuere dette, ved å ha vært et forbilde for et helt folk eller organisasjon (Kirkhaug, 2015, s. 59). Vi kan se at en normative maktbase kan brukes for å få full mental kontroll over medarbeiderne gjennom at de overbevises om at bare visse måter å tenke og handle på er det



som er korrekt (Kirkhaug, 2015). Dette kan være en sterk form for makt, som også kan brukes til annet enn godt formål, som før nevnt; manipulasjon. Dette kommer vi tilbake til når vi skal ta for oss maktmisbruk.

### **2.2.2 Belønningsmakt**

Belønningsmakt kan brukes til så mangt, og det kan også brukes i kombinasjon med tvangsmakt. Hvis du gjør slik og sånn, så blir du belønnet sånn og slik. Dette kan i mange situasjoner være en litt utspekulert måte å få gjennomført arbeid gjennom andre, og er ikke alltid en like “stueren” metode og bruke for å utøve ledelse og lederskap. *«Denne typen makt innebærer at lederen har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til. Det kan være forfremmelser, lønn, bonus, utstyr eller andre formelle og uformelle goder. Men det betyr også at ved å holde tilbake slike goder kan oppleves som straff, noe som i virkeligheten gjør at belønningsmakt, også er straffemakt eller en form for tvangsmakt»* (Kirkhaug, 2015, s. 56). Kirkhaug skriver at begrepet transaksjonsledelse er ofte knyttet til denne formen for maktutøvelse, ettersom utveksling av innsats mot belønning anses som en formell transaksjon, og i den grad belønningen er sosiale, for eksempel i form av positiv oppmerksomhet, og derved innvirker på medarbeiderens status i organisasjonen og indre motivasjon, vil de kunne ha med omfattende innflytelse på motivasjon og innsats (Kirkhaug, 2015, s. 57). Endre Sjøvold (2016) formidler også det Kirkhaug (2015) mener om at belønningsmakten bygger på at maktutøveren råder over ressurser som er attraktive for dem han eller hun ønsker å påvirke, og gir en form for autoritet.

Endre Sjøvold mener at belønningsmakt er en form for strukturmakt, altså forutsigbarhet og orden. Ingenting former atferd så lett som muligheten til interessante oppgaver og andre goder. Tillit til at makten forvaltes til det beste, er sentralt for at noen skal være villig å underkaste seg denne typen makt. Under normale omstendigheter er utøvelse av belønningsmakt kanskje den hyppigst brukte maktbasen i våre organisasjoner, og du finner det i mange relasjoner. Det handler heller ikke bare om å belønne ønsket adferd, det handler også om å ignorere uønsket adferd (Sjøvold, 2016, s.119).

Belønning må være synlig. Det er viktig å tydeliggjøre for en medarbeider gevinsten som ligger der fremme og venter på deg, og å ytre budskap om at du som medarbeider kan nå

dette. Ved å bruke denne typen makt, så kan det få fram det beste, men også det verste i oss. *«Menneskets higen etter å få det, materielt sett, bedre, har ført til at vi er den dominerende art på jorden, men også gitt oss makt til å ødelegge klodens evne til å opprettholde liv og artsmangfold. I organisasjoner kan denne higen gjøre at vi yter vårt beste, men også fristes til å ta noen snarveier. Det er denne delen av vår natur som gjør at de som sitter på tilgangen til noe vi ønsker, også kan få makt over deg»* (Sjøvold, 2016, s. 126).

### **2.2.3 Tvangsmakt**

Lederskap handler om å avgrense handlingsrom til medarbeider, og det handler om å fordele ressurser og oppgaver slik at noen blir skadelidende. For å kunne gjennomføre dette må lederen ha tvangsmakt, som innebærer å ha tilgang til å utføre straffetiltak, både formelle og uformelle, hvis ikke medarbeideren gjennomfører sine oppgaver i henhold til avtale (Kirkhaug, 2015, s. 55). Det er lett å relatere ordet tvangsmakt til maktmisbruk, men det beror seg på grunnlaget til “systemets” regler og prosedyrer (Sjøvold, 2016, s. 93). Blir du utsatt for tvangsmakt som medarbeider blir du presentert et klassisk ultimatum med tydelige konsekvenser om du ikke velger rett. Dess farligere sanksjonsmidlene er, dess sterkere blir påvirkningen (Sjøvold, 2016, s. 93). Sjøvold (2016) formidler at om en blir utsatt for reell tvangsmakt, blir svaret på om man bør underkaste seg eller ikke, en nøktern vurdering av om kostnadene ved å stå imot er verdt skadene en vil bli påført (side 94). *«I noen tilfeller kan bruk av tvangsmakt ved en leder, også være en demonstrasjon av styrke, og det kan medføre at lederen oppnår beundring og status»* (Kirkhaug, 2015, s. 56). Dette kan for mange ledere gi muligheter til å utøve sitt lederskap, og øke sin troverdighet som leder.

### **2.2.4 Institusjonell makt**

En leder som innehar denne typen makt kan være for eksempel en dommer i en lagmannsrett. Dette innebærer at lederens rettigheter og mandater er mer eller mindre permanent forankret i lover, regler og verdier. Kirkhaug (2015) skriver at i praksis er makten knyttet til stillingen eller tittelen, og er prinsipielt uavhengig av hvem som besitter stillingen, hva vedkommende står for og hvordan adferden praktiseres. Makten praktiseres gjennom å fatte beslutninger ved

henvisninger til lover, regler og verdier. Posisjonsmakt er et annet begrep for denne typen makt.

## **2.2.5 Andre maktbaser**

### **2.2.5.1 Legitim makt**

Den legitime makten som følger av en stilling, en kapasitet som gir ledere muligheter til å belønne eller straffe andre, samt ha tilgang til sentral informasjon. Det er denne maktbasen folk flest forbinder med ledelse, mener Karp (2019). Makt gjør at andre følger ledere. De følger fordi de må. Dette gjelder faste ansatte, så vel som midlertidige ansatte i en organisasjon. Noe annet vi kan nevne når det kommer til legitim makt er at denne typen makt følger ikke personen, men stillingen, men likevel bygger det på at personen som innehar denne stillingen, *«blir sett på som verdige og kompetent til å inneha denne stillingen, altså en legitim forvalter av rollen som leder»* (Lai, 2015, s. 32). Sjøvold (2016) skriver at maktbruk kan oppleves som legitim og rettmessig av noen grupper i en organisasjon, og som uhørt maktmisbruk av andre. Videre sier han at dette *«svært ofte oppstår ved polariseringer når sterke fagprofesjoner, som lærere, møter krav om økonomisk lønnsomhet og kostnadsbevissthet»* (Sjøvold, 2016, s. 186). For å utøve legitim makt er det viktig med rettferdiggjøring. *«Dette fører gjerne til at en leder gis en tidsbegrenset rett til å utøve makt over andre»*, altså det gir en form for legitim makt (Karp, 2019, s. 38).

### **2.2.5.2 Prosessmakt**

Karp (2016) presiserer at prosessmakt er evnen til å vurdere og forstå mellommenneskelig samhandling og å ta lederskap i situasjoner som krever det for å kunne påvirke andres holdninger og handlinger. Det at ledere tar grep når noe er vanskelig, har med denne typen makt å gjøre. Ledere som innehar denne typen makt, *«evner bedre å håndtere situasjoner som ikke er planlagt, mellommenneskelige prosesser og møter mellom mennesker»* (Karp, 2019, s. 37). Makten ligger i relasjonene, og er ikke «eid» av noen i den forstand, men mer en egenskap ved mellommenneskelige relasjoner (Karp, 2019). Karp (2019) sier videre at

«prosessmakten kommer til uttrykk i språk, symboler og spesifikke handlinger. Han mener at istedenfor hvem, hva, hvor er det viktigere å forstå hvordan og når» (Karp, 2019, s. 38). Det vil si hvordan utøve makten i lederskapet og når det passer seg å gjøre det. Prosessmakt handler også om å ta ansvar når andre i organisasjonen trenger det (Karp, 2016). For eksempel kan en midlertidig ansatt ta på seg en viktig oppgave, slik at dette vil gi økt makt i den forstand at prosessen kan brukes til å påvirke handlinger hos ledelsen.

### **2.2.5.3 Informasjonsmakt**

Lai (2014) skriver om flere typer makt, blant annet informasjonsmakt som går ut på at man har tilgang til informasjon som andre ikke har tilgang til, men som kan være verdifull for andre. Informasjonsmakt kan brukes som en del av belønningsmakten, men den kan også bruke for å bygge under ekspertmakten som en leder innehar (Lai, 2014, s. 38). for å bygge informasjonsmaktbase er det viktig med nettverksbygging og tilgjengelighet. En person som har tilgang til mye informasjon, vil kunne enklere være et steg foran til hver en tid, og kan gi fordeler. En hersketeknikk innenfor denne typen maktutøvelse er kontroll over informasjon (Lai, 2014, s. 38). Du velger hvem du vil dele informasjonen med og du velger hvem du ikke vil dele informasjonen med, og den informasjonen du sitter på, kan være vesentlig for både de du deler den med og de du ikke deler den med, det er da dette blir til en hersketeknikk.

### **2.2.5.4 Argumentasjonsmakt**

«Noen personer har en helt unik evne til å overbevise eller overtale andre gjennom sine argumenter» (Lai, 2014, s. 39). Dette støtter Yukl & Falbe (referert i Lai, 2014), som mener at argumentasjonskraft er en egen maktbase. «*Ferdigheter du innehar for å bruke logiske og saklige argumenter*» for å påvirke andre er sentralt i argumentasjonsmakten (Lai, 2014, s. 39). Du kan sitte på all verden med informasjon og kompetanse, så lenge du ikke klarer å uttrykke deg og bruke den i dine argumentere, representerer du ikke argumentasjonsmakt.

Argumentering er en ferdighet du kan trene deg i, og det er viktig å tilpasse argumentering overfor de eller den personen du har med å gjøre, klarer en ledere dette, kan en bruke det som

en hersketeknikk i lederskapet sitt. Innenfor denne typen makt er språk sentralt. Kobling mellom språk og makt er meget sentral (Lai, 2014). Bevisste valg av ord og uttrykk er med på å underbygge språket man har som leder, og kan bidra til å øke tilliten man har til sin leder, men det kan fort snu og bryte ned tilliten, raskere enn den er bygd opp.

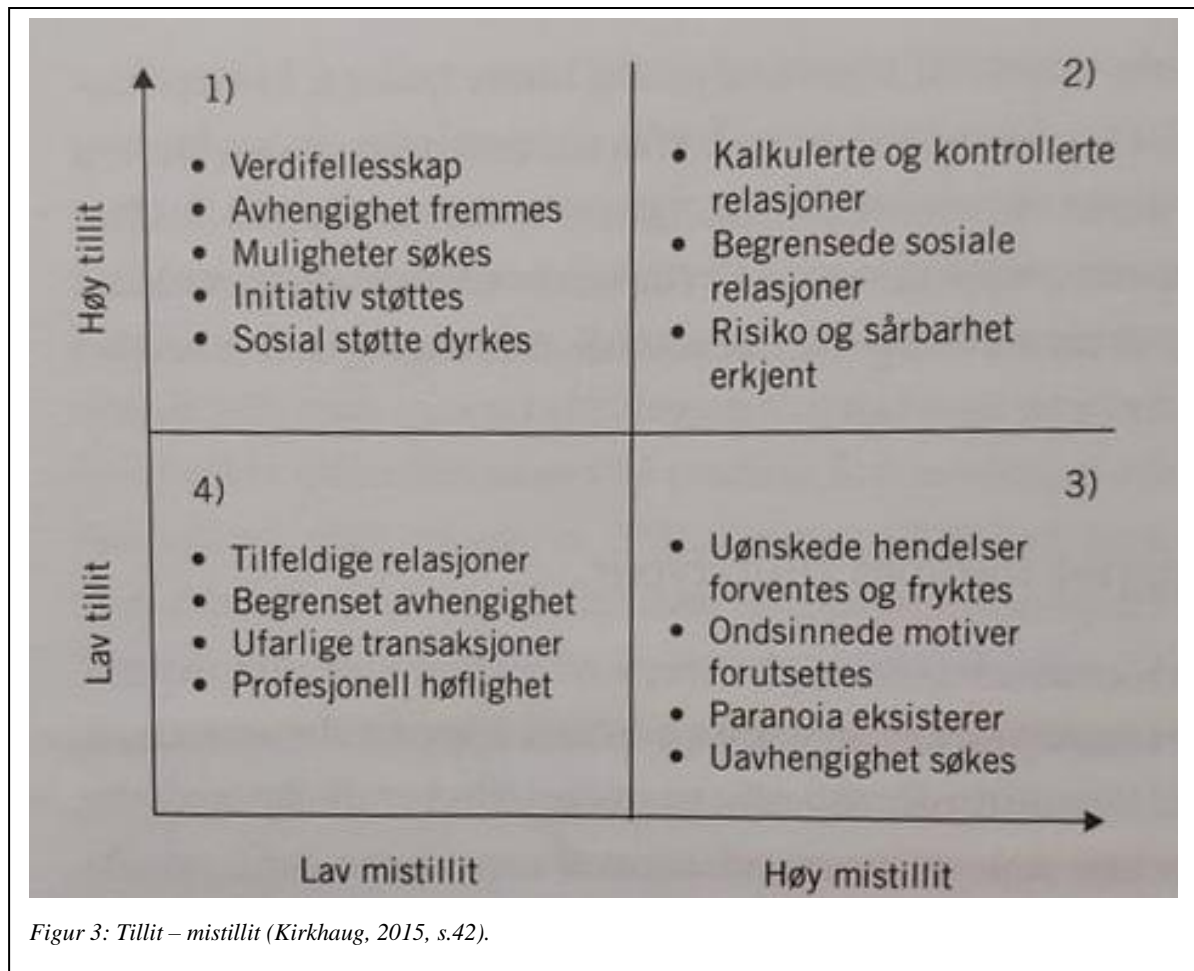
### **2.2.6 Maktmisbruk**

Destruktiv ledelse kan være et resultat av maktmisbruk. Hvor utbredt dette er på norske arbeidsplasser, er vanskelig å fastslå (Karp, 2019). Tom Karp (2019) formidler at bedre varslingsrutiner og aksept for å si fra kan rette på maktmisbruk, mobbing og overgrep i forskjellige former. Ledere er dessverre mobbere og maktmisbrukere. Det er en leders oppgave å utøve påvirkning og bruke makt, det er en sentral del av deres jobb. Karp (2019) mener at en må finne «*sosialt akseptable måter å utøve makt på, samtidig som en er tydelig og konsekvent som leder, og det ser ut til å være vanskelig i vår kultur*» (Karp, 2019, s. 117). Som nevnt tidligere, så kommer en da tilbake til balansen mellom makt og tillit, for å kunne lede med legitimitet (Karp, 2019).

Karp (2019) skriver videre at mange ledere drives mot det å ta ansvar, noe som har både positive og negative sider. Det positive er at en slik person ofte har en sterk motivasjon, evne til å hardt arbeide og vilje til å oppnå resultater. Det negative kan være at personen har destruktiv adferd og driver med maktmisbruk og mobbing. Ledere er dessverre derfor også maktmisbrukere og mobbere som ikke alltid evner å balansere sosial akseptabel maktbruk med tillit. Vi ønsker å gjøre et forsøk på å avdekke om der kan være spor av maktmisbruk ved ledelse av midlertidig ansatte, men dette kan være vanskelig å få avdekt, da det kan være vanskelig å sårt for mange psykologisk sett.

## 2.3 Tillit

Kirkhaug (2015) mener at tillit kan defineres som positive og gjensidige forventninger mellom lederne og medarbeiderne, og at disse forventningene blir oppfylt.



Kirkhaug (2015) formidler videre at uten tillit kan ikke ledere påvirke sine medarbeidere uten ved bruk av rå makt, ikke fremstå som forbilder, ikke opptre som læremestre og frigjørere, ikke være tjenere, ikke dele lederfunksjonen med andre, og heller ikke tilfredsstille alle interessenters sine behov, altså både faste og midlertidige ansatte. Dette betyr at lederne også vil få problemer med å oppnå sosial interaksjon, være fortrolige samtalepartnere, få medarbeiderne med på krevende oppdrag og utløse ekstraordinære bidrag eller risikere liv og helse. Tilliten ved midlertidig ansatte kan gjennom dette svekkes på grunn av usikkerheten rundt arbeidsforholdet deres, og det er blant annet dette vi ønsker å belyse ved denne oppgaven.

Tillit er sårbart, mener Sjøvold (2016), og et brudd på tillit kan være nok til å ødelegge relasjoner som har både kort og lang varighet. Jo mer du stoler på en person og jo større betydning relasjonen har for deg, desto større blir opplevelsen av svik dersom tilliten brytes. En leder har en funksjon for den ansatte som gjør at de skal ha tillit til vedkommende og til lederskapet som skal utøves. Sjøvold (2016) skriver videre at i relasjoner preget av tillit føler man seg avslappet og trygg, dette gjelder uansett ansettelsesform. I mange situasjoner kan både svik bli reelt, men også skapt trygghet ved kortvarig ansettelse, og dette er en av de momentene vi ønsker å finne ut mer av ved analyse av empiri, hvor viktig tillit til lederne er selv i midlertidige ansettelser.

### ***2.3.0 Ulike former for tillit***

Tillit er et sentralt element i lederskaps sammenheng, og er viktig element for å kunne utøve positivt lederskap. De finnes ulike former for tillit. I denne oppgaven har det vært naturlig å se nærmere på:

- Institusjonell tillit
- Kalkulert tillit
- Relasjonell tillit
- Tillit kontra mistillit

### ***2.3.1 Institusjonell tillit***

Ifølge Kirkhaug (2015) er institusjonell tillit et uttrykk for at det eksisterer en form for tillit mellom en arbeider i en organisasjon og organisasjonen i seg selv. Det er i denne sammenhengen verdt å nevne at organisasjoner ofte blir representert gjennom lederen som har ansvaret for organisasjonen. Institusjonell tillit kan bygges *«ved at organisasjonen har tydelige og aksepterte lover, regler og verdier som skal beskytte og ivareta medarbeidernes behov for trygghet og forutsigbarhet»* (Kirkhaug, 2015, s. 38). Denne formen for tillit *«anses som et nødvendig grunnlag i alle former for lederskap»* (Kirkhaug, 2015, s. 38). Siden

institusjonell tillit kan, ifølge Kirkhaug (2015), være assosiert med organisatorisk tilhørighet vil denne kunne reduseres hvis organisasjonen leier inn arbeidskraft på midlertidig basis.

### **2.3.2 Kalkulert tillit**

«Kalkulert tillit blir ofte definert som forventinger om at en person vi er i kontakt med vil utføre en handling som er av en slik karakter at vi vil ha fordeler av den» (Gambetta, referert i Kirkhaug, 2015, s. 39). Med andre ord er dette en form for tillit som man kalkulerer, for eksempel kan en midlertidig ansatt utvikle en kalkulert tillit som går ut på at man føler seg trygg på at lønningen blir betalt. Kalkulert tillit skapes gjennom at man har klare retningslinjer for belønning og straff (Kirkhaug, 2015).

### **2.3.3 Relasjonell tillit**

Relasjonell tillit er en type tillit som blir bygget opp over tid (Kirkhaug, 2015). For eksempel er det slik at personer som har kjent hverandre lenge, og som har en lang relasjon, kan utvikle stor relasjonell tillit til at man oppfører seg på en bestemt måte. Ansatte med stor relasjonell tillit til ledelsen vil også oppleve større grad av sårbarhet (Sheppard og Sherman, referert i Kirkhaug, 2015).

### **2.3.4 Mistillit kontra tillit**

Kirkhaug (2015) argumenterer for at graden av mistillit er direkte relatert til graden av tillit. Denne teorien er representert i figuren nedenfor:

I tillegg er det slik at mistillit kan være en utslagsgivende faktor til at nye initiativer fra ledelsen mislykkes. «En grunnleggende årsak til motstand mot endringer er manglende tillit til dem som foreslår endringene» (Connor, referert i Martinsen, 2004, s. 118).

Mistillit kan også øke mistenksomhet blant de ansatte om at det kan finnes skjulte hensikter med de forslagene som ledelsen kommer med. «Gjensidig mistillit kan få en leder til å



*hemmeligholde årsakene til endringer, noe som i neste omgang fører til økt mistenksomhet og motstand»* (Connor, referert i Martinsen, 2004, s. 118)

## **2.4 Samspill mellom makt og tillit**

Makt og tillit er to begreper som ofte henger sammen i litteraturen. Det er helt tydelig at disse to begrepene påvirker hverandre, og dette skal vi se på i følgende kapittel.

### **2.4.0 Makt og tillit i lederskap**

Vi mener at makt og tillit er begreper som det er viktig å sette søkelys på ved problemstillingen vi har valgt. Kirkhaug (2015) skriver at både makt og tillit er sentrale elementer innen lederskap. Han sier blant annet at tillit er en forutsetning for makt, og makt er nødvendig for å fatte beslutninger og å få disse gjennomført. Dette støttes av Erichsen m.fl. (2017) som sier at det nærmest er umulig å lede uten makt. Ledere må ha makt for å kunne fatte beslutninger. «*Maktstrukturer og maktbruk er elementer i menneskenes kamp om knappe ressurser, og det er en nedarvet del av vår biologi og psykologi*» (Karp, 2019, s. 11). De knappe ressursene kan sees som tilgang til å bli fast ansatt i en organisasjon. Det er en kamp om de faste stillingene, og midlertidig ansettelse kan gi en inngangsbillett til kampen om disse knappe ressursene som de faste stillingene er i dette tilfellet.

Karp (2019) spør hvorfor vi følger ledere. Han mener det sier seg selv: de fleste følger ledere fordi de har en jobb og har betalt for å forholde seg til en leder. Dette gjelder uansett stilling og arbeidsforhold. De følger ledere fordi lederne har makt over dem. Lederne har altså posisjonsmakt. Karp (2010) hevder også at ledere i større grad enn tidligere må gjøre seg fortjent til å få lederskap, overfor andre, men også seg selv, og for å kunne forsvare sitt lederskap i situasjoner som er utfordrende. Han mener at lederskap er noe ledere tar når de blir satt på prøve.

Tillit er ikke selvsagt, og det kan heller ikke kreves av en leder, selv om makt paradoksalt nok er knyttet til tillit. Det som er et dilemma her, og som vi skal se nærmere på er hvordan makt

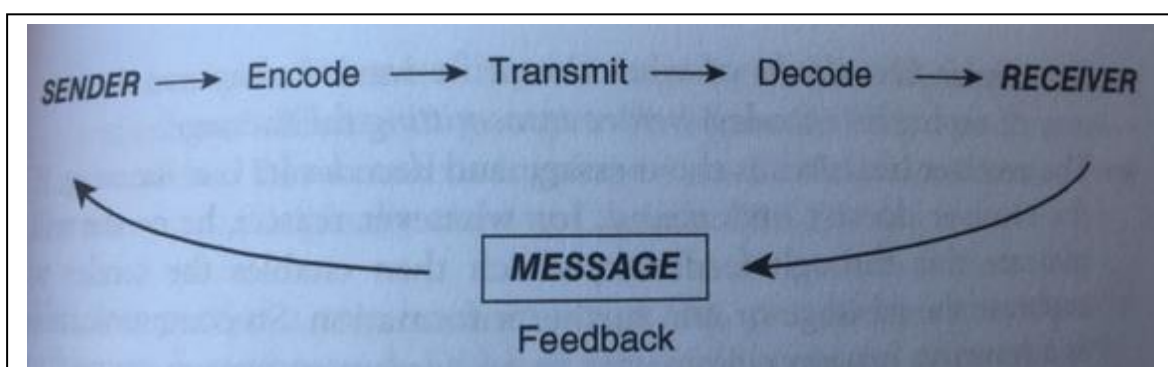
og tillit forutsetter og truer hverandre (Magma, 3-1998). Balansen mellom å utøve makt og beholde tillit er vanskelig, men nødvendig for lede med legitimitet, sier Tom Karp (2019). Vi ønsker å se på balansen mellom disse to motstridende elementene i lederskap, og hvordan de blir opplevd utøvd i ledelsespraksis.

### 2.4.1 Kommunikasjon

Ledelseskommunikasjon handler ikke om å finne de riktige ordene for å formidle den riktige meningen, men om å forme betydninger, forståelser og sosiale realiteter mellom oss mens vi snakker og svarer til hverandre.

Det er mye organisasjonsteori som fremhever viktigheten av god kommunikasjon. Den amerikanske forskeren Ann L. Cunliffe (2014) skriver blant annet: «*No one would argue against the statement communication is a crucial management skill*» (Cunliffe, 2014, s. 28). Det er også viktig at ledere er observante på signaler som sendes ut i hensyn til ikke-verbal kommunikasjon. Judith Humphrey, en konsulent med over 30 års erfaring i ledelsesutvikling og kommunikasjon, forteller også om viktigheten av å reflektere på ikke-verbale signaler når det gjelder å kommunisere effektivt med medarbeidere: «*Your stance, gestures, tone, and eye contact are all of great importance*» (Judith Humphrey, 2017, s. 34).

Cunliffe (2014) presenterer en tradisjonell kommunikasjonsmodell som illustrerer hvordan kommunikasjon sendes og mottas i en organisasjon (se fig.).



Figur 4: "A model of the communications process" (Cunliffe, 2014, s. 29)

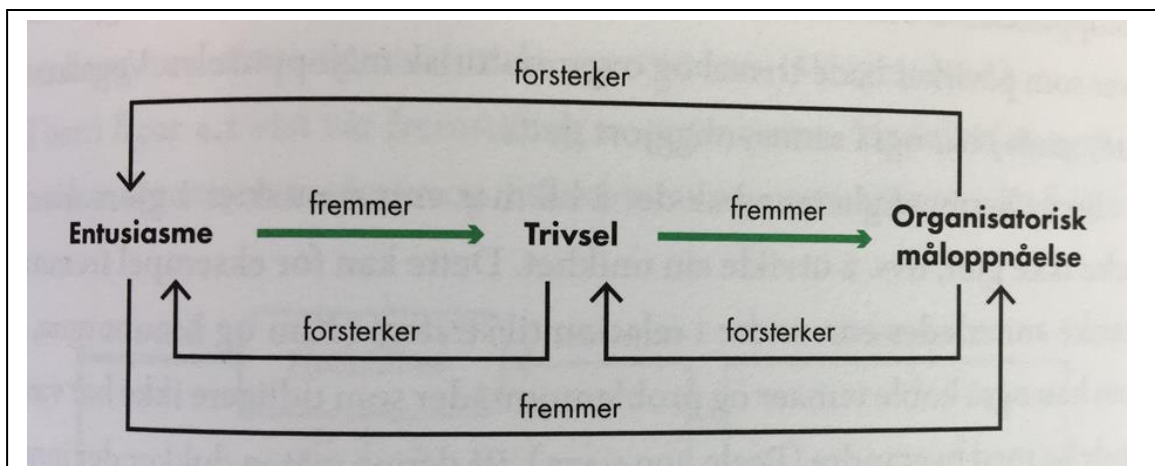
## 2.5 Motivasjon

Motivasjon og ytelse er også en interessant vinkling av temaet. Hvordan er det for en leder å lede og motivere de som er midlertidig ansatte sammenlignet med faste ansatte? Er alle like lærevillige? Jacobsen og Thorsvik (2013) tar for seg kulturproblematikken med midlertidig ansatte, og ser på både motivasjon og ytelse, samt læring og innovasjon. Motivasjon kommer innenfra. Som nevnt i innledning er det vanligvis forstått som en indre biologisk drivkraft i det enkelte individ som får oss til å handle for å oppnå et mål.

### 2.5.0 Trivsel og entusiasme som motivasjonsfaktor

Vi mener også at medarbeidernes trivsel kan være en forutsetning for virksomhetens suksess. «Hvordan medarbeiderne behandles, avgjør om arbeidet utvikler seg til en sykdomsfremkallende kontekst, eller om man utvikler trivsel og velvære» (Danna og Griffin, referert i Adriaenssen, 2017, s. 79).

Figuren under viser sammenhengen mellom entusiasme og organisatorisk måloppnåelse. Her kan vi se at entusiasme og trivsel har en klar organisatorisk funksjon.



Figur 5: Entusiasme, trivsel og organisatorisk måloppnåelse (Adriaenssen m.fl., 2017, s. 81).

### 2.5.1 Vi følger lederne

Karp (2019) spør hvorfor vi følger ledere. Han mener det sier seg selv: de fleste følger ledere fordi de har en jobb og har betalt for å forholde seg til en leder. Dette gjelder uansett stilling og arbeidsforhold, og dette er motivasjonen til å yte på arbeid. De følger ledere fordi lederne har makt over dem. Lederne har altså i høyeste grad posisjonsmakt. Tom Karp (2010) hevder også at ledere i større grad enn tidligere må gjøre seg fortjent til å få lederskap, overfor andre, men også seg selv, og for å kunne forsvare sitt lederskap i situasjoner som er utfordrende. Han mener at lederskap er noe ledere tar når de blir satt på prøve, og det er ikke alltid det lykkes.

Mange ledere drives av det å ta ansvar, og dette kan ifølge Karp (2019) være både positivt og negativt. Han peker på at det positive er at disse lederne ofte har en sterk motivasjon, og de har evnen til å jobbe hardt, samtidig som de har vilje til å oppnå gode resultater. Det negative kan være at disse lederne har en destruktiv adferd, og at de kan drive med maktmisbruk og mobbing. «Ledere er dessverre derfor også maktmisbrukere og mobbere som ikke alltid evner å balansere sosial akseptabel maktbruk med tillit» (Karp, 2019, s. 118). Det er en allmenn kjent sak at tillit er vanskelig å få, men veldig enkelt å miste.

Vi tenker også å se på om det er forskjell på motivasjonen blant midlertidige ansatte i forhold til faste ansatte. I boken “Reflexive leadership” stiller Alvesson, Blom og Svenningsson (2017) spørsmål om midlertidig ansatte ikke er så motiverte som andre ansatte? Ledelse er et forhold mellom ansatte og ledelsen, og at det er viktig å reflektere over sitt eget lederskap. Ved å reflektere over sin egen ledelse, kan ledere i maktposisjon lettere innse feil med etablerte tankemønstre (Alvesson et al, 2017).

Alvesson (2017) tar for seg to problematiske tendenser innenfor dagens tanker og måter vi praktiserer ledelse på:

- A. De snakker om den idylliske forventningen om at alt skal være harmonisk mellom ledere og ansatte
- B. De sier man kan ta mer eller mindre alle organisatoriske aktiviteter og setter dem under merkelappen «ledelse».

De sier videre at man kan dele verden inn i ledere og følgere (Alvesson et al, 2017). Ledelse oppstår når noen mer eller mindre frivillig lar seg bli påvirket av andre. Man kan skille mellom «Reflexive followers» som stiller spørsmål ved beslutninger; «er dette fornuftig? Skal jeg gjøre dette?» og «unreflexive followers», som gjør alt lederen ber om uten å stille noe spørsmål; «min leder kan dette. Han vet nok best». Mange midlertidige ansatte går under denne kategorien her, ikke nødvendigvis fordi de ønsker det, men for å leve opp til forventningene til lederen om å være en lojal «følger». Dette kan gi en falsk motivasjon for de midlertidig ansatte til å gjøre en bedre jobb, og gi det lille ekstra, som kanskje ikke er forventet. Ifølge humankapitalteori vil arbeidstakeren ved å ha en midlertidig jobb heller enn å være arbeidsledig få økt sin jobbrelevante kompetanse. Arbeidserfaring i form av midlertidig jobb kan også bidra til å bygge nettverk, som kan gi tilgang til flere jobber (Svalund og Nielsen, 2017, s. 47).

I boken "Living leadership" (Binney, Colin, & Wilke, 2012) hevder forfatterne at de har tatt knekken på myten om at en god leder må være karismatisk og transformasjonell. Forfatterne mener at man ikke trenger å være en superhelt som leder, selv om dette dessverre er en vanlig oppfatning i flere av dagens bedrifter. En leder er ifølge forfatterne hele tiden «på scenen», og dette er noe vi ønsker å se nærmere på i vår forskning.

Ledelse er ikke en funksjon av spesielle egenskaper, men en situasjonsbestemt sosial prosess som oppstår mellom mennesker. Man må kunne lede i øyeblikket og bruke seg selv. Ledelse kan ikke reduseres til en enkel formel. Binney et al. (2012) vektlegger viktigheten av å «menneskeliggjøre» ledelse. Med dette mener de at en leder ikke skal se på seg selv som en på toppen. Som leder lønner det seg å komme «ned på gulvet», og vise seg selv som sårbar og ekte.

Vi mener at det er feilene som gjør lederne til dem de er, og man er som leder avhengig av alle rundt seg for å oppnå gode resultater. Som leder har man to valg; man kan enten vise at man stoler på sine medarbeidere og gi dem mer ansvar, eller man kan la være. Uansett hva man velger, må man som leder huske at om man tar alt ansvar på sine skuldre, viser man at man ikke stoler på at de andre gjør en god nok jobb. Dette kan føre til at man mister respekt blant sine ansatte. Binney sier at «*Tolerating the lack of control*» kan være det aller vanskeligste for en leder (Binney et al., 2012, s. 74).

Det at ledelse kan være en situasjonsbestemt sosial prosess støttes også av Alvesson (2017) som utdyper: «*The basic premise of the situational approach is to acknowledge the relevance the situation has for the appropriate leadership style*» (Alvesson, 2017, s. 33). Det vil si at utøvelse av makt kan være situasjonsbestemt.

## ***2.6 Kompleksitetsteorien***

Kompleksitetsteorien av Rudi Kirkhaug kan defineres som om noe vi har problemer med å ha oversikt over, og derved begrenset forståelse for (Kirkhaug, 2015, s. 13). Økt kompleksitet og usikkerhet som midlertidige ansettelse kan medbringe i en organisasjon, som følge av rammene for deres arbeidsforhold og den avgrensede tiden de er ansatt, kan føre til at ledere har manglende forståelse for forholdene som ligger til grunn for å kunne utøve et positivt lederskap for denne ansattgruppen. Organisasjonen er en arena for interessegruppers kamp om ressurser og interesser, noe som skaper motstand. Vanskelige situasjoner med usikkerhet og risiko setter ledere og lederskapet på prøve (Karp, 2010, s. 183). I slike situasjoner er det viktig å kommunisere det rette budskap som leder.

## ***2.7 Oppsummering av teori***

### ***2.7.0 Oppsummering makt***

Dyktige ledere bruker ofte flere maktbaser i samspill (Sjøvold, 2016, s. 135). Makt er på mange måter en ferskvare og må vedlikeholdes og pleies til hver en tid. Makten en leder innehar kan på kort tid bli svekket, mens det tar lang tid å bygge den opp igjen, akkurat som med tillit. Makt handler som samspillet en leder har mellom seg selv og sine ansatte, og det er viktig å vite hvor balansen er og når en kommer over til ubalanse i maktforholdet (Lai, 2014).

For å kunne utøve lederskap er det viktig med følgere, for å kunne ha følgere må en vite hvordan man skal bruke makten til å skaffe og opprettholde følgerne. Ikke alle har egenskaper til å kunne lede andre, og det er ikke alltid at lederskap kan læres, på tross av utdanning og utviklingsprogrammer (Karp, 2019). Karp (2019) hevder videre at det ikke finnes grenser for hva man kan få til, om man bare har de rette egenskapene og evnene. Ledelse er viktig, og

måten makten blir brukt på innenfor lederskap, viser igjen i resultatene både på kort og lang sikt.

### **2.7.1 Oppsummering tillit**

Kirkhaug (2015) skriver at tillit kan forstås på to måter:

1. Det kan betraktes som en sosial betingelse for utøvelse av lederskap. Dette betyr at vi kan forstå tillit som en faktor som har betydning for lederskapet, som for eksempel økonomi, teknologi og miljø (Kirkhaug, 2015, s. 38).
2. Det kan forstås som et iboende element og en byggestein i lederskap. Det vil si at det er et element i den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider, og kan ikke være en isolert faktor eller stå på egne ben (Kirkhaug, 2015, s. 38).

Karp (2019) mener at tillit er en sårbar psykologisk tilstand hvor det knyttes positive forventninger til handlinger fra andre. Denne tilstanden er en skjør konstruksjon som er lett å ødelegge. Tillit er med andre ord vanskelig å oppnå, men lett å miste.

Men det finnes nyanser i tolkingen av tillit etter forskjellige former for tillit. I denne oppgaven har vi sett nærmere på ulike former for tillit, inkludert institusjonell tillit, kalkulert tillit, relasjonell tillit. Relasjonell tillit styres av andre avhengigheter enn institusjonell tillit. Når vi snakker om kalkulert tillit, er det i den forstand at hver enkelt arbeider eller leder kan kalkulere med sjansen for at spesielle hendelser oppstår, på grunn av den kalkulerte tilliten. Vi har også sett på sammenhengen mellom tillit og mistillit, og årsaker til at mistillit kan oppstå.

### **2.7.2 Oppsummering motivasjon**

Hvordan en leder velger å motivere sine ansatte henger sammen med hvilken tillit lederen har, og hvilken makt som må brukes for å oppnå de organisatoriske målene. Jacobsen og Thorsvik (2013) tar for seg kulturproblematikken, og ser på både motivasjon og ytelse, samt læring og innovasjon. Trivsel og entusiasme er sentrale motivasjonsfaktorer. Adriaenssen (2017) har linket entusiasme med organisatorisk måloppnåelse. Karp (2019) argumenterer for at ansatte

følger sine ledere, særlig de som har en sterk motivasjon. Alvesson et. Al (2017) forteller at ledere, ved å reflektere over sin egen ledelse, lettere innse feil med etablerte tankemønstre og dermed påvirke motivasjonen. Man kan også dele verden inn i ledere og følgere. Alvesson et. al (2017) skiller mellom «Reflexive followers» og «unreflexive followers», mens Binney et. al. (2012) vektlegger viktigheten av å «menneskeliggjøre» ledelse. Ved å gjøre seg sårbar kan ledere vise at man stoler på medarbeidere og derfor motivere de til å gjøre sitt beste.

### ***2.7.3 Sammenhengen mellom makt, tillit og motivasjon***

Totalt sett er det viktig for ledere å ha en strategi når det gjelder hvilke maktbaser og motivasjonsteknikker de bruker når nyansatte kommer inn i organisasjonen. Det er også viktig at midlertidig ansatte ikke bare har tillit til organisasjonen, men at de også har tillit til at organisasjonen oppnår de organisatoriske mål som er satt.



## 3.0 METODE

### 3.1 Metoden brukt for å svare på problemstillingen

I denne delen vil vi fokusere på å forklare den forskningstekniske metoden som vi har brukt for å kunne besvare problemstillingen:

*Hvordan påvirker midlertidig ansettelse makt- og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i videregående skoler i Norge?*

### 3.2 Forskningsdesign

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en induktiv tilnærming. Med dette mener vi å gå fra empiri til teori. Selv om vi alle i denne gruppen jobber innenfor utdanningssektoren, har vi liten kunnskap om hvordan midlertidige ansettelser påvirker makt og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i den videregående skolen, noe som gjør det vanskelig å komme opp med en hypotese om utfallet av undersøkelsen. Vi har derfor valgt en induktiv tilnærming og går inn i undersøkelsen med et åpent sinn. Dette tenker vi gir oss en større mulighet for å få økt forståelse for problemstillingen under innsamling, analyse og tolkning av data. I tillegg gir denne strategien rom for både teoriutvikling og hypotese-generering underveis (Jacobsen, 2005).

En metode som er nærliggende induktiv tilnærming, er den kvalitative forskningsmetoden grounded theory. Denne metoden ble utviklet av to sosiologer ved navn Barney Glaser og Anselm Strauss på 1960-tallet. *“Grounded theory avviser ikke bruk av teori, men betrakter teori på linje med andre typer data. Teori kan derfor trekkes inn i senere stadier av forskningsprosessen, for eksempel ved analyse og fortolkning”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 201). I analysekapitlet vil vi gå nærmere inn på grounded theory i forbindelse med analyse av innsamlede data.

### ***3.3 Metodiske tilnærminger***

Metodisk tilnærming har også blitt valgt med utgangspunkt i problemstillingen etter at vi visste hva vi ønsket å finne svar på, og etter at vi hadde bestemt oss for forskningsdesign. For denne oppgaven så vi kvantitativ metode som mindre hensiktsmessig. Vi hadde ikke noe ønsker om en type undersøkelse vi verken ville kunne forstå kompleksiteten, forskjellen eller variasjonen mellom individer. Vi ønsket derimot å komme tettere på informantene, og på denne måten skape tillit nok til å få helt ærlige og personlige svar. Dette så vi ikke på som like lett å få til om vi skulle brukt en kvantitativ metode, som for eksempel spørreskjema.

Med utgangspunkt i vår problemstilling vil kvalitativ metode få fram en nyansert beskrivelse av temaet, samt avklare samspillet mellom individ og kontekst. I tillegg er denne tilnærmingen valgt fordi den gir rom for åpenhet i forhold til både undersøkelsesopplegget og utvikling av nye teorier og hypoteser. For oss er det naturlig å velge en kvalitativ metode parallelt med et induktivt forskningsdesign fordi induktiv tilnærming passer til å belyse problemstillinger hvor man ønsker å finne frem til generelle mønstre som igjen kan gjøres til teorier, eller generelle begreper. *“Det er viktig å ha en pragmatisk tilnærming, der man gjennomfører undersøkelsen med sikte på best mulig å kunne besvare undersøkelsens problemstilling”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 55).

### ***3.4 Datainnsamling***

På bakgrunn av vårt valg av forskningsdesign, ble det åpenbart for oss at vi måtte intervju midlertidig ansatte, samt ledere som har noe å gjøre med midlertidig ansatte i videregående skoler; *“forskeren samler deretter data fra individer som har erfaringer med det fenomenet som studeres”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 87).

Vi har deretter tatt sikte på å utføre dybdeintervju av opptil 5 skoleledere og 5 midlertidig ansatte for å finne ut hvordan midlertidig arbeidskraft påvirker lederskapet. Det vil si at vi har en induktiv tilnærming til metoden med elementer fra grounded theory. Vi er observante på at det at vi på forhånd har valgt 10 informanter strider litt mot grounded theory, men vurderte dithen at vi kunne skaffe flere informanter hvis nødvendig og hvis vi ikke skulle få metning

nok i vår analyse. Vi fant derimot ut at vi, gjennom vårt utvalg, hadde nok informasjon i henhold til metningen undersøkelsen, slik at vi ikke trengte å intervju flere personer.

*“Forskerne kan ikke på forhånd planlegge hvilke, eller hvor mange informanter eller caser som skal intervjues/undersøkes. Formålet er hele tiden å få en best mulig forståelse av fenomenet og ende opp med en teoretisk utledning basert på sammenhengen mellom kategorier som identifiseres i forskningsprosessen. Når neste informant eller case ikke lenger gir noen ny informasjon, er det på tide å gi seg”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 207.)

Vår utvelgelse er basert på ønsket om å få nok informasjon fra begge sider, med tanke på at vi ønsker å finne en sammenheng mellom makt og tillitsforhold både med ledere og midlertidig ansatte. Med hensyn til validitet og reliabilitet som er avgjørende for resultatet av undersøkelsen, anser vi denne metoden som egnet for å belyse problemstillingen.

Vi har valgt å konsentrere oss om Møre og Romsdal fylke i vårt utvalg. Vi er observante på at det kan være geografiske forskjeller mellom skoler i Norge, og at dette kan være en mulig svakhet. I samråd med veileder i metodefaget har vi likevel vurdert det dithen at utvalget er nyttig for andre skoler i hele Norge. Dermed vil svarene kunne ha verdi også for andre videregående skoler i hele Norge.

#### **3.4.0 Kvalitativt intervju som metode**

I henhold til vårt valg av problemstilling var det flere typer kvalitative intervjuer som kunne være aktuelle, noe som bekreftes av metodelitteraturen. Da formålet med kvalitative intervjuer *“ofte er å forstå eller beskrive noe”*, blir intervjuet ofte utført i en samtale med en struktur og et formål - det blir oftere til en dialog enn rene spørsmål og svareanser. Dette blir gjort for å få *“beskrivelser av informantens hverdagsverden for å tolke betydningen av de fenomenene som beskrives”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 143-144).

I denne prosessen av metodedelen hadde vi flere alternativ vi kunne velge. Eksempler på dette er uformelle intervjuer, formelle intervjuer, gruppeintervjuer, individuelle intervjuer etc. I vårt

tilfelle hvor utvalget er spredt geografisk i forhold til der vi bor, og fordi vi ønsker å sammenligne forskjellige ledere, samt midlertidig ansatte medarbeidere, har vi valgt en kvalitativ intervjuprosess som er basert på et *“semistrukturert eller delvis strukturert intervju”*. Vi har en intervjuguide (se vedlegg 1) med et fast oppsett med spørsmål, men spørsmålene er fremdeles *“åpne”*, det vil si at det ikke er formulert svaralternativ på forhånd, og at gjør at utvalget vårt av informanter kan formulere svarene som de vil. I tillegg til at svarene vi får er mer utfyllende, fører dette igjen til at vi må tolke og analysere de svarene vi får inn. Vi har vurdert hensikten av å føre et åpent intervju kontra et intervju med standardiserte spørsmål. Vi kom da frem til at dataene ville bli lettere å tolke og analysere, samt å trekke konklusjoner fra, ved å avgrense svarfleksibiliteten til informanten og å unngå å måtte skreddersy hver guide til hver enkelt informant (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 145).

Vår intervjuguide har en liste med spørsmål og er strukturert etter hovedtema og problemstilling. Noen spørsmål er formulert kun til ledere, og noen kun til midlertidig ansatte, mens andre spørsmål går til begge parter. Formålet med intervjuene er å få bekrefte/avkrefte om hvor vidt makt og tillit påvirkes i lederskapet av midlertidige ansatte. Vi har tatt sikte på at våre intervjuer ikke utvikler seg til en debattarena. Vi har valgt å følge en semistrukturert intervjustruktur, og få intervjuobjektene til å åpne seg opp om fenomenet som vi ønsker å undersøke. *“Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet”* - og det er denne tilnærmingen vi ønsker i denne oppgaven (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 144).

### ***3.4.1 Forberedelse og gjennomføring av intervjuet***

For å forberede en god intervjuguide har vi sett på relevante arbeidsmiljøundersøkelser og rapporter. På denne måten har vi bygget opp faglig kunnskap om vårt tema, slik at vi kunne vektlegge enkeltspørsmål og struktur på intervjuguiden. Etter dette valgte vi format på intervjuet og bestemte oss for å utføre ansikt til ansikt-intervjuer der hvor dette var mulig. Siden intervjuobjektene er spredd over et større geografisk område, har vi valgt å foreta noen intervjuer via telefon.

Det neste steget vi gjennomførte, var å rekruttere informanter. Vi hadde allerede bestemt at vi ønsket å intervju ledere ved videregående skoler i Møre og Romsdal, samt midlertidig ansatte ved skolene. Vi så på en liste over videregående skoler i fylket, og plukket skoler ut fra antall elever og ansatte. Informantene representerer både store, små og mellomstore skoler i regionen.

For å rekruttere informantene, planlagte vi å bruke mail og telefon. Fordelene ved dette var flere: Det var mindre tidkrevende enn å møte opp personlig. Det kostet også mindre enn å møte opp personlig, da vi ikke trengte å være “on-location”. Kjemien mellom den som rekrutterer og potensiell informant var også et mindre problem ved telefon- og mailrekrutteringen enn ved personlig oppmøte. Det var dog som med alle andre metoder også ulemper med å rekruttere over mail/telefon; den som ringer fikk ikke vist legitimasjon, og vi måtte stole på at informantene tror på at vi er dem vi sier vi er. Vi måtte også ta mange telefoner før vi fikk nok informanter til å stille opp på intervju. *“Et forholdstall på ti til én er vanlig – det vil si at vi må ringe opp ti personer for å få tak i én person som er villig til å delta i undersøkelsen”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 118). Vi tre forskerne ble enige om å sende ut en informasjonsmail til de utvalgte skolene slik at de kunne være forberedt på at vi kom til å ringe. På denne måten fikk de da muligheten til å tenke over om de ønsket å være med undersøkelsen. Vi oppdaget raskt at folk flest ikke svarer på slike mailer. Vi valgte derfor å ringe rundt og presentere oss selv, og informere om oppgaven vi jobbet med. På denne måten klarte vi å skaffe de 10 informantene vi i første omgang tenkte vi skulle ha, selv om vi var åpne for å skaffe flere, hvis nødvendig.

Alle intervjuobjektene fikk informasjon om at undersøkelsen var anonym, og at ingen personlige detaljer eller svar ville kunne bli gjenkjennbart for offentligheten. I tillegg til dette fikk alle informasjon om informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Det vil si at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen, noe som er i henhold til relevant teori, da intervjuobjekter på et hvilket som helst tidspunkt skal *“kunne trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 95).

I alle tilfellene fikk vi tillatelse til å ta lydopptak av intervjuene, for å sikre kvalitet i datamaterialet i undersøkelsen. Vi bestemte oss for å ikke være for bundet til intervjuguiden i intervjuprosessen, da det er viktig å stille oppfølgingsspørsmål når vi kommer over

informasjon som er særlig viktig for å belyse problemstillingen. *“En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen. Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 147).

Basert på råd fra pensumlitteraturen, valgte vi følgende struktur på intervjuet:

1. Intervjuer (forsker) presenterer seg selv og formålet med undersøkelsen.
2. Starter med enkle fakta spørsmål.
3. Overgangsspørsmål stilles hvor vi kommer inn på tematikken som vi ønsker å finne ut mer om.
4. Nøkkelspørsmålene stilles, og utgjør selve kjernen i vår guide.
5. Vi avslutter på en ryddig måte og informerer om neste steg, og takker for informasjonen som er gitt.

Når det gjelder selve intervjuguiden, utformet vi intervjuguiden forskjellige deler basert på klassifiseringen av intervjuobjektene:

- Spørsmål til alle (eksempel: demografiske spørsmål, kjønn, alder)
- Spørsmål til lederne
- Spørsmål til de midlertidig ansatte

For å kunne besvare problemstillingen, var det viktig at vi husket å stille relevante spørsmål rundt makt, tillit og motivasjon. Vi valgte derfor å klassifisere spørsmålene i vår intervjuguide i ulike subkategorier som følger:

- Makt
- Engasjement på arbeidsplassen
- Trygghet og tillit
- Tillit i forbindelse med varslingssaker
- Utvikling på arbeidsplassen

Det må nevnes at vi var veldig åpne for å gå utover "åpningsspørsmålene" ved å stille oppfølgingsspørsmål. Vi anså at mye (eller potensielt mesteparten) av den verdifulle

informasjonen ville komme ved å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Med andre ord brukte vi intervjuguiden som en pekepinn, slik at vi kunne peile informantene inn på de relevante områdene som faktisk berører vår problemstilling, før vi ba intervjuobjektene å utdype og begrunne svarene sine. Hvis informanten begynte å gå utover spørsmålet, lot vi han/henne fortsette på resonnetet, og stilte oppfølgingsspørsmål for å bedre forstå konseptet som ble fortalt. Vi var også åpne for at vi potensielt måtte forandre kategoriene våre, hvis våre intervjuobjekter fortalte at andre ting hadde større betydning.

Intervjuene ble foretatt over telefon, og varte mellom 25 minutter til 55 minutter i lengde. En utfordring var relatert til lyd kvaliteten på intervjuene. Vi foretok telefonintervjuene på «loudspeaker», det vil si at lyden fra telefonen ble satt på høyttaler, og denne lyden ble deretter tatt opp på en båndopptaker (via iPad eller Zoom H4N båndopptaker). Vi utførte flere tester med utstyret før vi foretok det første intervjuet, for å sikre at lydinnstillingene virket. Selv om selve lyd kvaliteten var god, var det tidvis vanskelig å oppfatte eksakt språk, særlig når dialekt ble brukt. Siden vi skriver vår oppgave på bokmål, valgte vi å skrive sitatene i denne oppgaven på bokmål, men ordene er de samme som kom frem i intervjuet (på dialekt). Totalt sett, tok det nesten to uker å transkribere de 10 intervjuene, som til slutt målte over 53 A4 sider.

### ***3.5 Analysemetode***

Etter at transkriberingen av alle intervjuene var gjennomført, gjenstod analysearbeidet av intervjuene. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi valgt å bruke induktiv tilnærming, som er nærliggende metoden grounded theory. Målet med grounded theory er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i innsamlede data. Vi har derfor valgt denne analysemetoden som er et nærliggende valg av empirisk undersøkelse med induktiv forskningsstrategi. Ved hjelp av denne metoden vil vi kunne nå frem til nye teorier i form av begreper og sammenheng som er mer generelle enn det som kommer fram i intervjuene. *“Målet for datainnsamlingen, organiseringen og analysen av data er å ende opp med én hovedkategori eller ett fenomen som utgangspunkt for ens teoretiske utledning”* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 207).

Etter å ha gjennomført datainnsamlingen og transkribering, startet vi med analysen av dataene. Grounded theory-metoden inneholder ulike faser som vi bevisst brukte for å samle inn, organisere og analysere data. De tre forfatterne fordelte intervjuene mellom oss, og foretok intervjuene over telefon individuelt. Etter hvert enkelt intervju, snakket vi først sammen for å dele de observasjonene som ble gjort, samt diskutere nye datafunn. Etter transkriberingen foretok vi også en analyse for å finne ut hva som var hovedtrekkene, da vi ønsket å finne generelle oppfatninger blant intervjuobjektene. «*Ved grounded theory foregår datainnsamling og analyse parallelt. Data må analyseres underveis, slik at forskeren etter hvert kan danne seg en oppfatning av hva som er sentralt i dataene, og rette søkelyset mot dette*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 88). Gjennom intervjuene fikk vi mange klare svar og meninger som fortalte oss mye om hvilke oppfatninger de ulike intervjuobjektene hadde.

Det første vi måtte gjøre var å gjennomgå alle transkriberte intervju ved hjelp av koding. I vårt tilfelle, satte vi opp alle svarene i et Microsoft Excel-regneark, kategoriserte funnene i ulike begreper og la på fargekoder for å markere i hvilken grad intervjuobjektene hadde sammenfattende svar på de forskjellige spørsmålene. Dette gjorde at vi enklere kunne se hvilke hovedtrekk som viste seg å være gjeldende blant våre informanter.

Koding var et sentralt element i vår dataanalyse, og vi vil nå gå litt nærmere inn på hvordan dette faktisk ble gjort, da dette er viktig for å forstå prosessen vi brukte for å tolke og analysere våre datafunn. Kodingen resulterte i ett grundig og systematisk arbeid der dataene ble bearbeidet og redusert underveis i prosessen.

Vårt hovedformål med analysen var å forstå de meningene som våre intervjuobjekter hadde, og fortelle den virkeligheten som disse menneskene opplever. Vi fulgte med andre ord prosessen for analyse av meningshold i de fire stegene som beskrevet nedenfor (Malterud, referert i Johannessen m.fl. 2011, s. 195):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning



Siden vi tok utgangspunkt i metodikken som beskrevet av Johannessen m.fl. (2011) startet vi med å plassere begrepsmessige merkelapper på de forskjellige svarene. Ettersom vi fikk in mange svar, fant vi det hensiktsmessig å kategorisere svarene under forskjellige hovedfunn som var direkte relevante for å besvare vår problemstilling. Det vil si at funnene ble kategorisert under følgende punkter:

- Makt
- Tillit
- Motivasjon

Videre, satte vi opp flere nye underkategorier under de 3 hovedkategoriene. Kategoriene ble satt opp etter hvert som det ble tydelig at svarene krystalliserte seg i forskjellige kategorier og teoretiske begreper. Våre datafunn ble dermed kondensert under forskjellige kategorier som følger:

- **Makt**
  - Normativ makt
  - Belønningsmakt
  - Andre maktforhold rundt lederskap
- **Tillit**
  - Institusjonell tillit
  - Belønningssystemer og kalkulert tillit
  - Midlertidige ansatte jobber mer
  - Mistillit i forbindelse med varslingssaker
  - Samspillet mellom makt og tillit
  - Mangel på kommunikasjon
- **Motivasjon**
  - Ledere er mer fornøyd
  - Forskjellsbehandling mellom faste og midlertidige ansatte
  - Strategi, visjon, verdier og måloppnåelse som motivasjon
  - Lite inspirasjon blant de midlertidige ansatte



på arbeidsplassen, utvikling i arbeidet, motivasjon, tillit i forbindelse med varslingssaker, engasjement og maktbruk. I motsetning, var midlertidig ansatte noen ganger sterkt uenig med ledergruppen i sine svar.

Totalt sett, endte vi opp med 15 forskjellige funn som påvirker makt- og tillitsforhold. Vi har summert disse i kapitlet som omhandler datafunnene.

### ***3.6 Validitet og reliabilitet***

For å finne ut om hvordan midlertidig ansettelse påvirker makt og tillitsforhold, har det vært nødvendig å klargjøre hvorvidt denne målingen kunne gjennomføres i form av en eller flere indikatorer. I metodelitteraturen kan vi lese at *“i noen tilfeller er det rett og slett snakk om å bruke sunn fornuft”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 74), mens i andre sammenhenger kan det gjennomføres *“systematiske validitetstester”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 74).

I vårt tilfelle fant vi det nødvendig å definere nærmere hva vi legger i de ulike begrepene vi har brukt i vår problemstilling, blant annet makt, tillit og midlertidig ansettelse. Validitet er et begrep som brukes om gyldigheten til dataene som er samlet inn. Reliabilitet sier noe om hvorvidt innsamlede dataene våre er pålitelig. Det er viktig å være innforstått med om det går an å stole på dataene, og om de kan etterprøves. Metodevalg avgjør datainnsamlingens validitet, og kan dataene etterprøves, har man oppnådd høy reliabilitet (Jakobsen, 2005). Det finnes ulike validitetstrusler som vi har vært observante på. Det første kan være en hvis forutinntatthet, siden vi alle jobber innenfor utdanningssektoren, da dette kan ha påvirket vår tolkning av dataene. I tillegg er det slik at tolkning av ord, begreper og utsagn muligens kan være oppfattet ulikt siden vi kommer fra denne sektoren.

Problemstillingen vår ble fastsatt i løpet av sommeren 2019, noe som har gitt oss god tid til å vurdere ulike metoder, forskningsmateriale og relevant litteratur. Det var veldig positivt at vi kom tidlig i gang med intervjuene, da de tidlige pilotintervjuene ga oss gode tilbakemelding på hva som fungerte, og hva vi kunne videreutvikle i vår intervjuprosess.

Ulempen med å bruke grounded theory kan være at vi som intervjuere kan ha hatt en uforholdsmessig stor påvirkning på hvor intervjuene bærer hen. For å øke validiteten i så måte har vi fokusert på vår etablerte problemstilling for å sikre at vi kun har utdypet områder som er relevante. «Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt» (Lund, referert til i Johannessen m.fl., 2011, s. 75).

En mulig trussel for reliabiliteten kan være hvorvidt det er tillit mellom informanten og forskeren. Man kan argumentere for at det kan være usikkert om informantene deler all informasjon med den de ikke har snakket med tidligere. Det faktum at vi er tre ulike personer som har foretatt intervjuene, er derfor en styrke for å øke reliabiliteten i vår oppgave.

### ***3.7 Ethiske problemstillinger***

«Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 93). I vår undersøkelse var vi observante på dette, da vi helt fra starten informerte informantene tydelig om personvernopplysninger, og deres rett til selvbestemmelse og autonomi.

Alle våre informanter ga sitt frivillige samtykke til å delta i undersøkelsen. Det var også noen som reservert seg mot å delta, da de ikke følte seg sikre på at personopplysninger kunne bli sporet tilbake til arbeidsgiver. Data om disse informantene ble øyeblikkelig slettet, slik at det ikke skulle være noen mulighet for å spores. I tillegg slettet vi alle personopplysninger etter at datainnhenting var ferdigstilt. Etter å ha vurdert de personopplysningene vi innhentet, og måten disse ble behandlet på, vurderte vi det slik at det ikke forelå noen meldeplikt til NSD i forhold til personvernloven.

#### ***3.7.0 Refleksjon over egen rolle som forsker***

Vi er en gruppe på tre personer som alle jobber i utdanningssektoren. En jobber i videregående skole, en i barnehagesektoren, og en i privat bedrift som leverer software-

løsninger mot utdanningssektoren. Fordelen med å ha kjennskap til utdanningssektoren er at vi har flere perspektiv som er nyttig for å definere en relevant og interessant problemstilling. Vi har allerede erfart ulike problemstillinger som oppstår på grunn av midlertidig ansettelse i den videregående skolen.

Eksempler på slike erfaringer er tatt med i forberedelsene til denne oppgaven, og inkluderer:

- Manglende oppfølging kan føre til mindre inkludering i arbeidsplaner og arbeidsrelaterte arrangementer.
- Midlertidig ansatte føler seg utelatt fra felleskapet, og gjennom dette kan tilliten til ledelsen bli svekket.
- Fra ledelsens synspunkt kan det være vanskelig å motivere midlertidig ansatte, noe som kan gjøre det vanskelig for ansatte å yte sitt beste.

Selv om vi mener at vår bakgrunn innenfor utdanningssektoren var en styrke i denne oppgaven, var vi også observante på at dette også kunne være en begrensning. For eksempel kunne det være en svakhet hvis vi tenkte i etablerte baner, eller hadde liten evne til å tenke “utenfor boksen” og komme med nye impulser.

Vi har derfor vært kritiske til vår egen bakgrunn. Som et ledd i å unngå at vår egen erfaring farger våre resultater har vi tatt inspirasjon fra andre undersøkelser som er gjort i andre industrier. På denne måten håper vi å kunne komme opp med spørsmål og ideer som kanskje ikke er så åpenbare for oss som jobber i utdanningssektoren. Vi var også observante på at våre erfaringer også kan være med på å farge resultatene vi får inn, hvis vi ikke var forsiktige nok med metoden som vi skal bruke.

Vi var også oppmerksomme på at vi er tre forskjellige personer som foretok intervjuene, og vi må være åpne for at dette kan være en svakhet, da forskjellige personlighetstiler som kan påvirke svarene som blir gitt. Siden intervjuguiden er av en formell karakter mener vi at dette ikke skal kunne påvirke svarene i nevneverdig grad.

### ***3.7.1 Kritisk refleksjon over valgt design og metode***

Før vi startet selve undersøkelsen gikk vi gjennom mulige utfordringer og problemer vi kunne støte på i vår undersøkelse. Noen problemer var åpenbare, mens andre kunne være mindre grad sannsynlige. Her er noen punkt over mulige svakheter og utfordringer som vi diskuterte:

- Er det sannsynlig at ledere kommer til å vedkjenne at de ansetter midlertidig, for å unngå å «låse» en stilling til en fast ansettelse?
- Vil ledere vedkjenne at de leder midlertidig ansatte og faste ansatte ulikt?
- Vil ledere vedkjenne at de har forskjellige opplæringsplaner og/eller forskjellige rutiner for varsling av kritikkverdige forhold i henhold til midlertidige ansatte og faste ansatte?

I enhver undersøkelse er det viktig at intervjuobjekter er villig til å dele informasjon og data for at validiteten blir god nok. Vi anså at dette kunne være til hinder for oss fordi midlertidig ansatte, naturlig nok, ikke har lyst til å sette sin prekjære arbeidssituasjon i fare ved å åpenhjertig dele informasjon som kan gjøre jobbsituasjonen deres utrygg. Vi har derfor tatt inspirasjon fra andre lignende undersøkelser hvor det har blitt lagt vekt på å anonymisere intervjuobjektene, slik at det ikke er mulig å søke tilbake til intervjuobjektet. På grunn av dette har vi allerede slettet databasen med kontaktinformasjon, slik at alle svarene er anonymiserte og at det ikke er mulig å spore svarene tilbake til person og lokasjon. Selv om vi informerte om vår strenge anonymiseringsprosess i forkant av intervjuene, var det flere som avslo å delta i frykt for at informasjonen kunne bli sporet tilbake til dem.

Som forskere hadde vi retningslinjer som tok sikte på å ikke lede intervjuobjektene i noen bestemt retning, slik at de ga de svarene som de selv ønsket. På denne måten garanterte vi at våre egne meninger om midlertidig ansettelse ikke skulle påvirke resultatene. Med andre ord, var det viktig at intervjuobjektene fikk rom til å snakke fritt innenfor temaene. Vi ga også informantene muligheten til å avbryte intervjuet underveis hvis de følte ubehag, eller at dette var noe de ikke ønsket å delta på. Ved å opplyse om dette på en saklig måte, vurderte vi at dette kunne bidra til at respondenten ønsket å gjennomføre intervjuet og øke deltakelsesviljen.

## 4.0 FUNN OG DRØFTING

Vi henviser til foregående metodekapittel for en detaljert beskrivelse av funnene som er gjort. I dette kapitlet vil vi diskutere disse funnene opp mot relevant teori og akademiske artikler. Vi har valgt å fortsette med samme oppdeling når vi drøfter funn opp mot teori. Det vil si at vi går utfra følgende hovedkategorier i dette kapitlet:

- **Makt**
  - Normativ makt
  - Belønningsmakt
  - Andre maktforhold rundt lederskap
  
- **Tillit**
  - Institusjonell tillit
  - Belønningssystemer og kontraktfestet tillit
  - Midlertidig ansatte jobber mer
  - Mistillit i forbindelse med varslingsaker
  - Samspill mellom makt og tillit
  - Mangel på kommunikasjon
  
- **Motivasjon**
  - Ledere er mer fornøyd
  - Forskjellsbehandling mellom faste og midlertidig ansatte
  - Strategi, visjon, verdier og måloppnåelse som motivasjon
  - Lite inspirasjon blant de midlertidig ansatte
  - Utrygghet blant midlertidig ansatte
  - Midlertidig ansatte føler seg lite verdsatt
  - Begrensede utviklingsmuligheter blant midlertidig ansatte

Under de respektive kapitlene nedenfor vil vi presentere våre funn og drøfte disse opp mot teorien. Vi vil også sammenligne våre funn med andre relevante undersøkelser.

## **4.1 Makt**

For at en leder skal kunne oppnå makt og innflytelse på sine ansatte, må vedkommende få de ansatte til å gå i samme retning eller i den retningen lederen ønsker. I dette kapitlet skal vi gå nærmere inn på ulike maktbaser og hvordan disse påvirker ledelsen av midlertidig ansatte.

### **4.1.0 Normativ makt**

Vår undersøkelse viste at ledere mente at deres lange erfaring innenfor skoleverket var respektert hos mange ansatte. Dette var en form for makt de hadde over midlertidig ansatte, som ofte hadde mindre erfaring.

De fleste midlertidig ansatte var enig i at de hadde lettere for å ha tillit til en person som er «ekspert på området». Men, naturlig nok, er det veldig individuelt hvor lang erfaring ulike ledere har, og det var derfor uenighet blant intervjuobjektene om hvor viktig slik erfaringsbasert kunnskap er. I en moderne organisasjon kan det selvfølgelig også være tilfeller at ansatte har mer kunnskap enn lederen. Dette kan gjøre det mer utfordrende å lede, fordi kunnskap er en form for makt.

En midlertidig ansatt forklarer:

*«Det er sikkert lettere å respektere en leder som «har vært der, og gjort det før», men jeg synes det er mer viktig at ledere går foran som et godt eksempel, fordi dette påvirker vikarenes adferd på jobben».*

Det kom frem at flere midlertidige ansatte hadde utfordringer med de mentale orienteringene sine i arbeidshverdagen, for eksempel å forstå sin rolle i organisasjonen og stillingsinstruks, som et indirekte resultat av å bli utsatt for normativ makt. Denne formen for makt kan brukes av ledere for å få full mental kontroll, og dette blir større grad enklere, når de midlertidige ansatte «jobber» for å få faste stillinger, og har lettere for å legge seg under kontrollen til lederen, for å kunne gi et positivt inntrykk for å igjen skape muligheter for videre ansettelse, og i beste utfall fast ansettelse. Dette gir et økende moralsk engasjement blant de midlertidige



ansatte - og vi ser at ved utøvd normativ makt er det lettere for en leder i videregående skole og kontrollere de midlertidige ansatte, noe som våre funn bekrefter.

I teorien er referanse- og ekspertmakt klassifisert som former for normativ makt ifølge Kirkhaug (2015). «*Normativ makt refereres til som lederens kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle, og som kan påvirke de midlertidige medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer*» (Kirkhaug, 2015, s. 57). Denne formen for makt kan brukes av ledere for å få full mental kontroll over ansatte gjennom at de overbevises at bare visse måter å tenke og opptre på er korrekt (Kirkhaug, 2015).

De midlertidige ansatte har følt på tap av selvstendigheten i sine respektive stillinger, da de føler på ekskludering og følelsen av å ikke få tillit til å stå fullt på egne ben i sin jobb. De har fått avgrenset tilgang til goder som de ønsker tilgang til i form av lønn, opprykk i stilling, til tross for at de har gjennomført kompetanseutvikling på eget initiativ ved siden av jobben. Flere av de midlertidige ansatte forteller også at de har gått glipp av andre formelle og uformelle goder i arbeidssammenhengen i tillegg, og at dette har svekket motivasjonen deres, men fremdeles forsøkt å gjøre en god jobb. Dette gjør at belønningsmakten som blir utøvd overfor de midlertidige ansatte, også blir til straffemakt – og dette svekker det beregnende engasjementet til de midlertidige ansatte (Kirkhaug, 2015, s. 56).

Vi kan se at intervjuobjektene våre reflekterte over lederskapets ekspertmakt, som er en form for normativ makt, men at det er varierende. Vi kan se ut ifra våre funn at det er uenighet om hvor viktig ekspertmakten er. Lederne mener selvsagt at de er kjent med krav som stilles til organisasjonen og mener at de følger kravene, mens de midlertidige ansatte har en motstridende oppfatning av dette. De midlertidige ansatte mener at det er viktig at lederne er kjent med faget og kunnskapen som skal praktiseres, men at det er svært merkbart i arbeidshverdagen at denne kompetansen er fraværende, noe som svekker både den normative makten og tilliten mellom lederskapet og de midlertidige ansatte. Det som er signifikant i funnene er at alle intervjuobjektene er enige om at det er viktig at lederne går frem som et godt eksempel, da det blir lettere å opparbeide tillit og respektere makten ledelsen innehar, i tillegg til at det kan gi en positiv effekt på de midlertidige ansatte sin adferd. Flere av de midlertidige ansatte poengterte også at det blir mye ord og lite handling fra ledelsen, noe som igjen hemmer tillitsforhold og den referansemakten som ligger til grunn for lederskapet. Dette

bidrar igjen til å svekke maktstrukturen ved skolene og maktens karakter, som er viktig for å forstå det sosiale terrenget på arbeidsplassen (Karp, 2016).

En leder i vår undersøkelse mente at det er svært viktig at kunnskapen til faglig innhold ved arbeidsplassen er godt forankret i lederskapet, mens en midlertidig ansatt mente at det er vel så viktig at fagkunnskapen som lederne innehar burde gi de innsikt i hva som rører seg ute i avdelingene, for å kunne opparbeide tillit. Dette er med på å forankre og forsterke ekspertmakten en leder bør inneha, og flere av de midlertidige ansatte mente det var signifikante avvik på dette området ved deres arbeidsplass. Kommunikasjonen mellom lederne og de midlertidige ansatte står i fare for å bli svekket på bakgrunn av dette, og samspillet blir vanskeligere ved hver enkelt avdeling av dette, da den relasjonelle tilliten svekkes.

### **Konklusjon:**

Lederne som vi intervjuet var enige om at deres erfaringer gir dem mer makt, i form av ekspertmakt. Flere midlertidig ansatte har følt seg avgrenset i sin rolle på arbeidsplassen som følge av dette, og at lederne ikke har skjønnet hvilken erfaring og praksis de har i sine midlertidige ansatte, mye fordi de er mer opptatt av sine egne ferdigheter og erfaringer. Dette kan bidra til å svekke tilliten til lederskapet ved arbeidsplassen.

#### ***4.1.1 Belønningsmakt***

Både ledere og midlertidig ansatte var bevisst på hvilken type belønning som gis. Fokuset på økonomisk belønning er stort, siden kortvarige arbeidsforhold hovedsakelig er basert på en økonomisk beslutning fra begge parter. Når det er sagt, påpekte både ansatte og ledelsen at midlertidig ansatte også motiveres av muligheten til å få fast stilling, ikke bare av den finansielle lønnen.

En leder forteller:

*«Folk i lengre vikariater jobber ofte for å få fast stilling, slik at de blir motivert av fremtidige jobbmuligheter. En person som allerede har fått fast stilling vil ha andre*

*motivasjonsfaktorer som økt lønn, tildeling og så videre. Jeg utøver derfor makt i forhold til hva som den individuelle situasjonen krever»*

Flere midlertidig ansatte var enig i at motivasjonen først og fremst er å få lønn for avtalt arbeid, dernest å prøve å posisjonere seg for å få tilbud om fast stilling. På spørsmål om hvorvidt økonomiske faktorer spiller inn, er følgende svar typisk blant de midlertidig ansatte:

*«I tidligere jobber fikk jeg tilbud om avspasering hvis jeg jobbet overtid, og det var motiverende noen ganger, men jeg ville hovedsakelig gjøre et godt inntrykk i håpet om å få tilbud om en permanent stilling»*

Belønning er en klar motivasjonsfaktor, og denne type makt som en leder utøver i disse tilfellene kaller vi belønningsmakt. Makten kan i prinsippet bygges på rene løfter, men det er viktig at disse løftene er troverdige, og at det stilles realistiske krav for at man skal kunne oppnå denne belønningen. Begrepet er positivt ladet, og det er noe mottakeren oppfatter som et gode. Lai (2014) beskriver det på følgende måte: *«For eksempel kan en leder ha mulighet til å belønne en medarbeider med høyere lønn og nye og spennende oppgaver, men også gjennom å fjerne belastende oppgaver eller redusere arbeidspresset»* (Lai, 2014, s. 31). Ledere som bruker denne metoden kan lett bli likt av sine medarbeidere, noe som innebærer at om belønning bli brukt aktivt kan det øke referentmakten, noe som igjen viser at de ulike maktbasene henger sammen. Referentmakt bygger på at man er et forbilde for andre (Lai, 2014).

Belønningen må være synlig for at det skal ha funksjon og motivasjon for de midlertidige ansatte. Belønning kan være en kraftfull måte å bruke makt på og det kan få frem det beste og det verste i både ledere og de ansatte. Alle mennesker søker etter å få det bedre materielt sett, og dette gir lederne makt for å opprettholde de midlertidige ansatte sine higen etter belønning for sitt arbeid (Sjøvold, 2016). Vi kan se at flere av lederne gav uttrykk for at de kjente til hvordan de midlertidige ansatte yter mer, får å bli en attraktiv kandidat for videre arbeid. *«En underkommunisert utfordring med belønningsformer hvor størrelsen på belønningen er basert på at ledere evaluerer arbeidstageres prestasjoner, er i hvilken grad arbeidstagerne opplever ledernes evalueringer som legitime, og ikke et uttrykk for «trynetillegg». Når det gjelder sistnevnte, viser en metaanalyse av mer enn 11 500 evalueringer at mer enn 60 prosent av variasjonen i evalueringene kan forklares av i hvor stor grad lederen liker*

*medarbeideren (Sutton, Baldwin, Wood, & Hoffman, 2013). Korrelasjon mellom det å være likt og det få gode evalueringer var på hele 0,77, som betyr en nesten lineær positiv sammenheng», skriver Bård Kuvaas i sin fagartikkel i Magma (0219) om individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner.*

Vi kan se ut ifra våre funn at belønningsmakten gav lederne mer autoritet og det ble lettere for de å markere seg ovenfor de midlertidige ansatte. Flere av de midlertidige ansatte merket seg at belønningsmakten gav lederne mer autoritet, men sier de valgte å overse dette i de fleste situasjoner for å opprettholde et godt forhold og et godt inntrykk av seg selv ovenfor lederen de jobbet for. Vi kan se i våre funn at lederne stadig forsøker å gå inn med overbevisning om at dersom du gjør en god jobb som midlertidig ansatt, vil det bli lønnsomt for deg i fremtiden.

En midlertidig ansatt forteller også at vedkommende ble forklart hva som ikke lønner seg å gjøre, og hva som ikke gir muligheter videre. Videre mente flere midlertidige ansatte at det var antydning en mulighet om forlengelse av kontrakten, og muligens fast arbeid, men det ble sjeldent fulgt opp av reelle tilbud. Dette støttes av Sjøvold (2016) som sier at bruken av belønningsmakt sjelden følges av konkrete tilbud, men heller antydninger. Flere av de midlertidige ansatte uttrykte at dette svekket tilliten til ledelsen og lederskapet betraktelig.

### **Konklusjon:**

Det var en gjensidig forståelse mellom lederne og de midlertidige ansatte om den kontraktsmessige belønningen for utført arbeid, da det var tillit på begge sider at denne belønningen ble gitt og mottatt. I tillegg anerkjente lederne at de midlertidige ansatte jobbet mer for å gjøre seg selv til attraktive kandidater, da disse ønsket å få tilbud om forlengelse av den midlertidige kontrakten, eventuelt en fast ansettelse. I den sammenhengen anbefalte lederne gjerne midlertidige ansatte til å fortsette den gode jobben videre. I vår undersøkelse kom det frem at de midlertidige ansatte synes at forholdet mellom innsats og belønning var noe utydelig, og at dette hemmet både motivasjonen og tilliten til lederne. Totalt sett, ser vi at makten til lederen økes da lederen har mer autoritet med hensyn til forlengelse av midlertidige arbeidskontrakter.

#### **4.1.2 Andre maktforhold rundt lederskap (ledere har større makt over midlertidige ansatte)**

Både ledere og midlertidig ansatte mente at lederne i større grad har mer makt over midlertidig arbeidskraft i forhold til faste ansatte. En hovedårsak synes å være at lederen sitter med større posisjonsmakt, da han/hun kan bestemme om den midlertidig ansatte for eksempel får jobb ved en senere anledning.

En leder forteller:

*«Som leder, har jeg nok større mulighet til å påvirke midlertidig arbeidskraft på kort sikt, fordi arbeidsoppgaver kan i større grad forandres i henhold til våre eksakte behov. Faste ansatte som har vært her en stund blir ganske bevisste på hva de vil, og ikke vil gjøre».*

Makt er en viktig del av lederrollen. «Uten makt er det nesten umulig å lede, fordi ledere må ha makt til å fatte beslutninger» (Erichsen m.fl., 2015, s. 42). I vår sammenheng mener vi at lederens makt er evnen han/hun har til å få medarbeiderne til å gjøre som man vil.

Flere ledere skjønner sin rolle i forhold til mulighetene til å påvirke midlertidige ansatte. Dette kan enklere bli utnyttet ved midlertidig ansettelse, enn ved de faste ansatte.

En leder forteller:

*«Den makta jeg har er jo at den midlertidig ansatte ikke blir invitert tilbake ved en senere anledning hvis man ikke presterer. Men utover det så utøver jeg ikke mer makt i den perioden de er på skolen. Dette reguleres jo av arbeidsmiljøloven».*

Vi kan se at flere av lederne spiller sine kort mer på makt enn hva flere av de midlertidige ansatte oppfatter at de gjør, rett og slett fordi de kan og har muligheten til å gjøre det, uten at det går på bekostning av lover og avtaler.

En midlertidig ansatt forteller:

*«Ja, det vil det nok være slik at lederen har mer makt over oss, men er det ingen framtid der, så vil man gjerne begynne å lete etter noe nytt».*

Ordet «makt» har gjerne en negativ klang, noe som også kom frem i intervjuene, spesielt blant de midlertidige ansatte. De vegret seg i større grad for å svare på maktspørsmålene, i forhold til lederne. Det vi må huske på er at makt også er mulighet i mange sammenhenger. *«Påvirkning er å bruke de mulighetene makt gir for å oppnå det man ønsker»* (Lai, 2014, s. 29). Lai (2014) skriver at mange ledere føler at makt har en berusende effekt, slik at både deres gangsyn og valg påvirkes av dette. Dette er nok også aktuelt ved lederskapet i de videregående skolene. Vår undersøkelse viser at noen av lederne ser makt som et potensial for påvirkning. Andre ser på det som et virkemiddel for å styre arbeidet i den retningen de selv ønsker, selv om de midlertidig ansatte ikke føler dette er legitimt.

Det at lederne tar grep når noe er vanskelig, som vi har sett i vår undersøkelse, har med prosessmakt å gjøre. Dette støttes av Karp (2019) som skriver: *«Lederne som har prosessmakt, evner bedre å håndtere situasjoner som ikke er planlagt, mellommenneskelige prosesser og møter mellom mennesker»* (Karp, 2019, s. 37). Makt er ofte relasjonsbasert, som betyr at makten ikke er «eid» av noen. Siden dette er en egenskap ved mellommenneskelige relasjoner, er det viktig å føre en balansert makt- og tillitsbasert ledelse ved skolene. Dette gjør at man kan få det beste ut av hver ansatt, også de midlertidige ansatte (Karp, 2019).

Vi kan se at flere av de midlertidige ansatte blir utsatt for utrygghet og usikkerhet i mange situasjoner og relasjoner på arbeidsplassen sin. Dette gjør at motivasjonen blir nedgradert og den kalkulerte tilliten til ledelsen blir betydelig svekket, da de ikke evner å ta tak i situasjoner. Når de først tar tak i situasjoner, har det i mange tilfeller gått for lang tid og det oppstår komplekse og konfliktfylte situasjoner mellom medarbeidere, men også mellom medarbeiderne og ledelsen. Dette resulterer ofte i sykemeldinger, i mange tilfeller over lengre perioder, noe som svekker motivasjonen til de midlertidige ansatte. Dette støttes av alle de midlertidige ansatte som vi intervjuet.

Noen av intervjuobjektene mente at enkelte ledere tror de har frihet til å gjøre hva de måtte ønske, så lenge de har en ledertittel. I mange situasjoner følte de midlertidige ansatte seg dominert, istedenfor å bli ledet. Posisjons- eller stillingsmakt er et begrep som er viktig å reflektere over i disse situasjonene. Legitimt sett skal det være fullt mulig for en leder å utøve

makt og kontroll uti fra sin stilling/posisjon, men det er viktig å vite når, hvor og hvordan dette skal gjøres. Det er ikke alltid det finnes en fasit på hvordan en skal bruke sin posisjonsmakt som leder, men ved at de kan gå inn å bygge relasjoner til de midlertidige ansatte, og være synlig og by på seg selv som leder, vil en kunne opparbeide et godt forhold for å kunne utøve sin makt overfor de midlertidig ansatte. Vår undersøkelse tyder på at denne typen av opparbeidede relasjoner mellom midlertidig ansatte og ledelsen er i mindre grad gjeldende ved skolene. På tross av at disse relasjonene er svekket, er tilliten til ledelsen på mange områder mindre svekket. En faktor for dette kan være at de midlertidige ansatte må bygge tillit til lederne, for å selv kunne gi seg muligheter til videre arbeid ved den aktuelle arbeidsplassen.

### **Konklusjon:**

Vi kan konkludere med at ledere har større makt over midlertidig ansatte enn faste ansatte. Dette skyldes hovedsakelig lederens posisjonsmakt, da de kan bestemme om de midlertidige ansatte blir invitert tilbake for nye ansettelse på senere tidspunkt. Vi ser også at flere maktbaser blir brukt i de samme situasjonene, for eksempel prosess-, ekspert- og tvangsmakt, noe som øker makten til ledelsen.

## ***4.2 Tillit***

Tillit er like viktig som makt når det kommer til utøvelse av lederskap i organisasjoner. Hvis en leder ikke har tillit blant sine ansatte, er det vanskelig å oppnå de organisasjonsmessige målene. I vår undersøkelse var det derfor veldig viktig å se på hvordan midlertidige ansettelse påvirker tilliten til ledelsen. Det er «*bred enighet i teorien om at alle typer tillit fremmer koordinert adferd, støttenettverk, reduserer konflikter og transaksjonskostnader, tillater hurtig etablering av midlertidige arbeidsgrupper og bidrar til effektive og hurtige reaksjoner*» (Blau, 2008; Rousseau et. Al., 1998, referert i Kirkhaug, 2015, s. 47).

#### **4.2.0 Institusjonell tillit**

Som leder må man kunne stole på at medarbeiderne sine gjør en god jobb, og det samme gjelder andre veien. For at man skal kunne oppleve tillit på arbeidsplassen, er det viktig at medarbeiderne også vet at de kan stole på lederen sin. «*Tillit handler om at personer som har noe med hverandre å gjøre, opplever at de kan stole på hverandre*» (Kirkhaug, 2015 s. 53). Selv om det var noen som klagde på tillitsbrudd og manglende kommunikasjon i forbindelse med strategibeslutninger svarte de fleste intervjuobjektene at de hadde god tillit til ledelsen.

Det man på fagspråk kaller institusjonell tillit er uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom organisasjoner og medarbeidere. Institusjonell tillit anses som et nødvendig grunnlag for alle typer ledelse (Kirkhaug, 2015). Denne type tillit skapes ved at man i organisasjoner har gode og tydelige lover og regler som er allment akseptert. Dette skaper trygghet og forutsigbarhet i organisasjonen. Institusjonell tillit er ofte assosiert med en organisatorisk tilhørighet.

Sitat fra en midlertidig ansatt:

*“Jeg ble lovet gull og grønne skoger, men da alt kom til alt skjedde det ingenting. Ting fikk dure og gå som det ville, helt til det gikk gale, da kom ledelsen!”*

I vår undersøkelse kom det frem at flere midlertidig ansatte har opplevd tillitsbrudd fra ledelsen, i form av lovnader som ikke var oppfylt. Noen midlertidig ansatte hadde sett for seg mer opplæring, mens andre klaget på manglende kommunikasjon. Noen av intervjuobjektene påpekte at de hadde tillit til ledelsen i begynnelsen av ansettelsesperioden, men at denne tilliten forvitret etter hvert som man opplevde at det var hold i det de hadde blitt lovet.

Det er helt klart vanskelig å snakke om lederskap uten å inkludere tillit. Kirkhaug (2015) sier også at dersom tillit mangler, kan ikke lederen påvirke sine ansatte uten bruk av rå makt, noe som ikke er ønskelig. Videre argumenterer Kirkhaug (2015) for at tillit er lett å miste, men vanskelig å gjenbygge. Dette støttes av den amerikanske forskeren og forfatteren Victor Lipman (2017) som også argumenterer for at tillit mellom ansatte og ledelsen skaper bedre måloppnåelse i organisasjoner: «*It's just human nature. People want to do their best for people they trust*» (Lipman, Forbes.com, 2017).



Dette stemte godt overens med intervjuene som vi foretok, da intervjuobjektene som hadde opplevd tillitsbrudd fra ledelsen ikke var spesielt motiverte til å gjøre en god jobb. Vi fant derfor ut at motivasjonen som de midlertidig ansatte innehar kan ha stor påvirkning på tillitsforholdet til ledelsen. Vi skal se nærmere på motivasjon senere, da dette påvirker makt og tillitsforholdet mellom lederne og midlertidig ansatte i den videregående skolen.

Overraskende nok, selv om noen av de midlertidig ansatte klaget på tillitsbrudd, svarte flertallet av intervjuobjektene at de likevel hadde god tillit til ledelsen. I følge Kirkhaug (2015) kan institusjonell tillit være formet av at man i bunn og grunn stoler på at organisasjonen naturlig jobber mot de mål som man har satt. Man kan dermed argumentere for at de midlertidig ansatte opparbeider seg tillit til ledelsen, fordi det er nettopp ledelsen som representerer organisasjonen (Kirkhaug, 2015).

### **Konklusjon:**

Undersøkelsen vår bekreftet at de fleste midlertidig ansatte hadde institusjonell tillit til ledelsen. De vurderte det slik at ledelsen gjør sitt beste for å oppnå organisatoriske mål. Det var likevel tydelig å se at tilliten hadde blitt forvitret blant midlertidig ansatte som hadde opplevd tillitsbrudd. Dette innebar at man ikke hadde motivasjon til å yte sitt beste på jobb. Det er derfor en nær sammenheng mellom motivasjonen som den enkelte midlertidig ansatte har, og hvordan dette påvirker makt- og tillitsforholdet til ledelsen. Dette blir utdypet senere i kapitlet om motivasjon.

#### ***4.2.1 Belønningssystemer og kalkulert tillit***

Det var for det meste enighet blant intervjuobjektene at den grunnleggende tilliten styres i henhold til arbeidsavtalen. Det vil si at både lederne og de midlertidig ansatte hadde tillit til at arbeid som var nedfelt i arbeidskontraktene ble fullført, og at begge parter hadde samme forventning når det gjaldt samspillet mellom belønning og ytelse. Lederne, på sin side, pekte på at arbeidsforholdene er ryddige i den forstand at arbeidsmiljølovens retningslinjer ble fulgt med hensyn til midlertidige ansettelser. Belønningssystemene var dermed klare og kontraktsfestet. De midlertidig ansatte hadde alle kontrakter i henhold til gjeldende

lovgivning. Det fantes derimot ulike belønningssystemer i henhold til overtidsarbeid. Noen skoler ga avspaseringsmuligheter, mens andre betalte overtidsarbeid per time.

En midlertidig ansatt forteller:

*«Jeg jobber i henhold til avtalt kontrakt. Hvis jeg må jobbe overtid, skriver jeg bare ekstra timer».*

Vår undersøkelse viste derfor at det var en stor grad av kalkulert tillit fra både ledere og de midlertidig ansatte. De midlertidig ansatte forventet at de skulle gå på jobb i perioden, og det var helt klart opparbeidet tillit til at jobben skulle gjøres i henhold til kontrakten, og at man fikk betalt i form av avtalen som var inngått. På sin side, forventet lederne at de midlertidig ansatte møtte opp på jobb og var motiverte til å gjøre en god innsats i henhold til kontrakten. Vår undersøkelse fant ikke at det var nevneverdige forskjeller på den kalkulerte tilliten som ble vist mot midlertidig ansatte og faste ansatte. Det vil si, at de midlertidig ansatte ikke opplevde at denne formen for kalkulert tillit var mindre eller større i motsetning til faste ansatte.

### **Konklusjon:**

Ledelsen hadde i det store og hele tillit til at de midlertidig ansatte gjorde jobben som de ble forventet til å gjøre. Lederne hadde også kontroll over goder som de midlertidig ansatte ønsket, for eksempel mulighet for å tilby fast stilling. De midlertidig ansatte følte at det var en rimelig eller «god nok» balanse mellom det de gir og det de får i form av lønn for utført arbeid. Vi kan derfor si at begge parter hadde en kalkulert tillit til hverandre, noe som la premissene for videre samhandling. I forhold til faste ansettelser, ser det ikke ut som denne kalkulerte tilliten noe mer eller mindre påvirkning når det kommer til overordnede makt- og tillitsforhold. Begge gruppene må forholde seg til slik kalkulert tillit.

#### ***4.2.2 Midlertidige ansatte jobber mer***

De aller fleste lederne mente at midlertidig ansatte yter ekstra. Alle midlertidig ansatte mente at de jobbet relativt mer enn faste ansatte.

*«Ja, jeg tror nok at hvis en person er heldig som har fått en midlertidig stilling, er det naturlig at han eller hun yter ekstra. Det å være en midlertidig ansatt er jo på en måte et utstillingsvindu til å få en permanent jobb».*

Flere andre ledere var også enig i at de midlertidige ansatte yter mer enn de faste ansatte.

*«De fleste midlertidig ansatte yter mer på arbeidsplassen fordi de ønsker å få tilbud om fast stilling. Husk at mange midlertidig ansatte ofte er unge, nyutdannede lærere som er ivrige på å gjøre en god jobb. Som en leder er det derfor lettere å få midlertidig ansatte til å yte det lille ekstra».*

En annen leder forventet derimot at alle yter sitt beste uansett om de er fast eller midlertidig ansatt:

*«Det er vanskelig å si om midlertidige ansatte jobber mer. Det vet jeg ikke. Jeg forventer at alle er motivert til å gjøre en god jobb uansett om de er fast eller midlertidig ansatt».*

Det midlertidige ansatte var også enige i at de jobbet relativt mer enn de faste ansatte. En midlertidig ansatt forteller:

*«Jeg jobber definitivt mer som midlertidig ansatt, jeg vil jo gjøre ett godt inntrykk».*

Det så også ut til å være en korrelasjon mellom motivasjonen til å yte ekstra, og muligheten til å få tilbud om en fast stilling.

*«Ja, jeg jobber kanskje litt ekstra i håp om å få tilbud om fast ansettelse her».*

En annen midlertidig ansatt var også enig i at man yter ekstra:

*«Jeg er den oppfatning av at en må gi og «bjuda på», takke ja, og vise at en vil og kan for å vise tillit og komme seg videre, så jeg gjorde dette bevisst».*

Vi ser at både ledere og midlertidig ansatte har tilsvarende oppfatning av at midlertidig ansatte yter mer på arbeid. Det tyder på at midlertidig ansatte har et moralsk kompass som instinktivt forteller de at de bør yte litt ekstra. En motivasjonsfaktor ser ut til å være muligheten til å få tilbud om fast ansettelse eller å forlenge sin midlertidighet i jobben. Flere teorier har også bekreftet at holdninger og moral er nært koblet. Adriaenssen m.fl. (2017) skriver blant annet at måten vi tenker på har påvirkning på våre holdninger og omvendt. Ideen om at midlertidig ansatte ønsker å sette seg selv i et godt lys for arbeidsgiver støttes også av nyere forskning. En studie fra 2017 blant midlertidige ansatte i England viser at det å bli verdsatt av ledelsen er en av de største motivasjonsfaktorene i arbeidshverdagen (Glen, 2017). Dette kan også føre til at en midlertidig ansatt påtar seg arbeidsoppgaver som går utover stillingens grunnpreg, og fører da til at lederne misbruker arbeidsgivers styringsrett, uten at den midlertidige ansatte nødvendigvis selv er innforstått med dette (utdanningsforbundet.no – arbeidsgivers styringsrett).

### **Konklusjon:**

Ut ifra våre undersøkelser har vi signifikante funn som tilsier at ansatte som er i en midlertidig arbeidskontrakt yter mer enn faste ansatte. Grunnen er at midlertidig ansatte ønsker å posisjonere seg for en mulig forlengelse av kontrakten, eller en fast stilling. Derfor påvirker midlertidige ansettelser maktforhold i den forstand at ledere har muligheten til å få midlertidig ansatte til å yte mer i sitt arbeid.

#### ***4.2.3 Mistillit i forbindelse med varslingsaker***

I vår undersøkelse kom det fram at midlertidig ansatte i liten grad er tilbøyelige til å varsle om kritikkverdige forhold. I tillegg nevnte flere midlertidig ansatte at de ikke hadde fått informasjon eller opplæring i hvordan bekymringsmeldinger skulle behandles innad i organisasjonen.

En midlertidig ansatt forteller:

*“Det finnes vel varslingsrutiner, men jeg har aldri fått noen orientering eller informasjon om dette, annet enn det jeg har tilegnet meg selv”*

Flere av intervjuobjektene ønsket å delta på kurs og opplæring, ikke bare for å lære mer om varslingsrutiner, men fordi at man ønsket å ta en større deltakelse i det sosiale samholdet, og dermed lære mer om organisasjonskulturen. Det at det er viktig å ta del i organisasjonskulturen, støttes av Supphellen, Thorbjørnsen og Troye (2014) som tar til orde for at organisasjonskulturen speiler hva medlemmene anser som viktig og mindre viktig, og at kulturen også kan påvirke hva de ansatte velger å gjøre, og ikke gjøre: «*Ledelsen er en del av kulturen, men kan styre den ved hjelp av rekruttering, opplæring, sosialiseringstiltak, kommunikasjon, regler, mål og incentivsystemer*» (Supphellen, Thorbjørnsen, Troye, 2014, s. 277). På grunnlag av dette kan vi si at det er viktig at alle medlemmene innvies i organisasjonskulturen, da dette kan hjelpe å påvirke de midlertidig ansatte i positiv forstand.

Når spørsmålene dreide seg om hvorvidt de følte nok tillit til å kunne utlevere sårbar informasjon, var det interessant at de fleste midlertidig ansatte ikke ville varslet om kritikkverdige forhold til ledelsen.

En midlertidig ansatt forteller:

*«Man padler stille i vannet når en er en midlertidig ansatt. Tenker kanskje at man ikke skal lage bråk. Jeg lar være å varsle».*

Slike holdninger ble hovedsakelig forklart med at man ville unngå å lage bråk eller komme på kant med ledelsen. Tross alt, er det lederen som sitter med makten om å forlenge arbeidsforholdet som var av midlertidig karakter. Selv om en slik årsakssammenheng kan virke åpenbar, lurte vi på om slike holdninger fantes i hele organisasjonen, altså en form for organisasjonskultur der både midlertidig og faste ansatte lot være å varsle om kritikkverdige forhold? I organisasjonsteorien, kan vi lese om flere eksempler hvor spesielle handlingsmønstre kan utvikle seg på grunn av ukultur innad i en organisasjon. «*I likhet med holdninger handler organisasjonens kultur om bedriftens verdier, grunnleggende forventinger til hvordan ting henger sammen, og typiske handlingsmønstre*» (Supphellen, Thorbjørnsen, Troye, 2014, s. 277).

På spørsmål om hvorvidt både midlertidig og faste ansatte lot være å varsle om kritikkverdige forhold, svarte intervjuobjektene at de hadde lettere for å utlevere sårbar informasjon hvis de hadde en personlig relasjon til lederen. Det var også flere som tok til orde for at faste ansatte,

naturlig nok, har en lengre relasjon til ledelsen og derfor føler at det er tryggere å varsle om kritikkverdige forhold.

En midlertidig ansatt forklarte det slik:

*«Usikker på om jeg ville varslet til denne ledelsen, siden jeg ikke har noen særlig lang relasjon til rektor. Jeg tror jeg hadde heller oppmuntret andre faste ansatte til å varsle, heller enn å gjøre dette selv».*

Dette støttes også empirisk av flere undersøkelser og teorier. Spurkeland (1998) er en lærebokforfatter som støtter tanken om at bedre relasjoner resulterer i økt tillit; *«ved å kjenne din medarbeider kan du åpne for stor grad av selvledelse. Grunnlaget legges for utstrakt tillit og selvstendighet. Din medarbeider vet hva som forventes. Det er avtalt i relasjonsbyggingsprosessen»* og *«når relasjonen er på plass, trengs det lite ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste»* (Spurkeland, 1998, s. 22). Det er derfor på det rene at vår undersøkelse sammenfaller med teorien om at ansatte har lettere for å rapportere kritikkverdige forhold til ledelsen, hvis det eksisterer en god relasjon til lederen.

En annen midlertidig ansatt hintet om at villigheten til varsling kanskje også kunne være aldersbestemt:

*«Jeg har ingen problemer med å varsle om ting som jeg oppdager. Men, jeg har da også vært lærer i over 40 år og det er nok kanskje annerledes for nyutdannede lærere som skal opp og frem».*

Selv om en slik korrelasjon mellom varslingsaker og alder kan være tilstede i noen organisasjoner, er det lite forskning om det finnes slik aldersbestemt korrelasjon i forbindelse med varslingsaker. I en sammenlignbar studie på teameffektivitet når det kommer til alder ble det derimot kommentert at *«det er ikke noen klare funn som tyder på systematiske sammenhenger mellom aldersfordeling og teameffektivitet. Heller ikke ansiennitet ser ut til å ha nevneverdig effekt»* (Hjertø, referert i Kuvaas, 2008, s. 113).

Det er verdt å nevne at, selv om det ikke finnes mye forskning på hvorvidt varsling er aldersbestemt, ser vi at undersøkelser blant ledere har funnet at det er en korrelasjon mellom

en ledelse med lang erfaringsbakgrunn og utøvelse av modenhet i lederskapet. Spurkeland (1998) sier blant annet «*det er min overbevisning og erfaring at lederskap sjelden finnes hos unge mennesker. Det ligger mye livsvisdom og erfaring i å nå dette modenhetsnivået, og det krever lang trening å finne de bærende kvalitetene*». Likeledes kan man derfor også argumentere for at yngre mennesker kan mangle den livskunnskapen som kreves for å stå opp for varsling av kritikkverdige forhold i så stor grad som lærere med lang fartstid innen yrket. Det er med andre ord naturlig å anta at unge personer som er midlertidig ansatte ikke ønsker å oppføre seg på måter som kan anses for å være «brautende» eller «bedrevitende» ovenfor en ny mulig arbeidsgiver som har lang erfaring.

### **Konklusjon:**

Vår undersøkelse viser at midlertidig ansatte i stor grad lar være å varsle om kritikkverdige forhold til ledelsen. Hovedgrunnen synes å være frykt for å skape problemer og dermed sette ansettelsesforholdet i fare. Midlertidige ansettelse påvirker derfor tillitsforholdet til ledelsen negativt, i den forstand at midlertidig ansatte er mindre tilbøyelig til å varsle om kritikkverdige forhold fordi de har mindre grad av relasjonell tillit til ledelsen. Dette kan være særlig gjeldende for yngre midlertidig ansatte, som har en større terskel for varsling da de står ved oppstarten på karrieren og i større grad er avhengig av gode referanser. Vår undersøkelse viste også at manglende opplæring på varslingsrutiner kan være en medvirkende årsak til at flere midlertidig ansatte lar være å varsle om kritikkverdige forhold.

#### ***4.2.4 Samspill mellom makt og tillit***

I vår undersøkelse kom det frem at noen av lederne ikke var bevisste på sin maktbruk, det vil si hvilken makt man bevisst brukte for å lede midlertidig ansatte. Flere ledere så derfor ut til å være uvitende om hvorvidt maktbruken hadde påvirkning på tilliten. Flertallet kunne likevel fortelle at det var en klar sammenheng mellom makt og tillit.

En leder fortalte at tilliten var stor på sin skole fordi de midlertidig ansatte fikk styre sin egen hverdag i stor grad, slik at denne oppbygde tilliten minimerte behovet for å ta i bruk makt. Gjennomgående syntes det derfor å være en høy korrelasjon mellom bruk av makt og tillit i vår undersøkelse. Dette støttes av Kirkhaug (2015), som argumenterer at det finnes positive gjensidige forventinger mellom lederne og medarbeiderne, og slik sett at det finnes et samspill

mellom bruk av tillit og makt når det gjelder ledelse innen organisasjoner. Karp (2016) støtter også ideen om at relasjonsarbeid er viktig for å dra fordel av andres tillit da dette kan føre til større handlingsrom, og dermed mindre bruk av makt: «*Det å skape gode relasjoner gir deg handlingsrom. Det å kunne skape tillit, ha sosial intelligens og koble med andre mennesker påvirker handlingsrommet*» (Karp, 2016, s. 148).

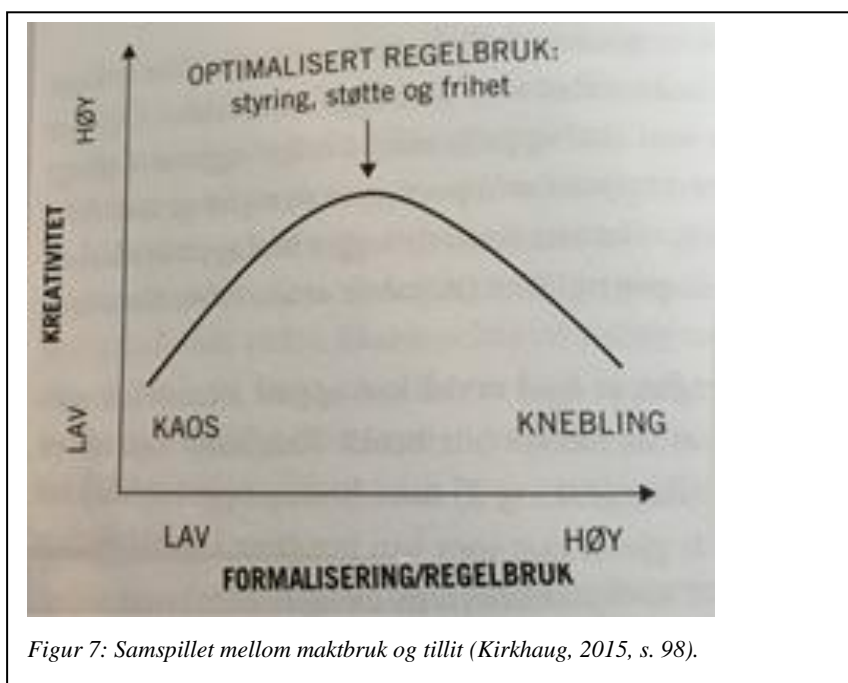
Det at noen ledere fortalte at de ikke er bevisste på sin egen maktbruk kan muligens være fordi de fleste ledere ikke er bevisste på de underliggende maktforholdene som er til stede i forholdet til de midlertidig ansatte. Det var en oppfatning blant lederne at man simpelthen forventet at de midlertidig ansatte gjør som de blir fortalt i stillingsbeskrivelsen og at de midlertidig ansatte sine rettigheter var godt forankret i arbeidsmiljøloven. Ved nærmere utspørring blant midlertidig ansatte kom det derimot fram at alle ledere innenfor den videregående skolen i Norge innehar en naturlig stillingsmakt, noe som ble bekreftet av de midlertidig ansatte vi intervjuet. Dette støttes også av Kirkhaug (2015) som påpeker at «*makt er ensbetydende med ledelse. Uten makt kan ikke lederskap utøves*» (Kirkhaug, 2015, s. 63). I forhold til de utfordringene som ledere kan ha med å bevisstgjøre seg på sin egen maktbruk, ser vi at kompleksitetsteorien gjør seg gjeldende. Dette defineres som noe lederne kan ha utfordringer med å ha oversikt over, og fører til avgrenset forståelse for (Kirkhaug, 2015). Det tyder på at økt kompleksitet og usikkerhet som midlertidige ansettelser kan medbringe i en organisasjon, som følge av rammene for deres arbeidsforhold og den avgrenset tiden de er ansatt, kan føre til at ledere har manglende forståelse for forholdene som ligger til grunn for å kunne utøve et positivt lederskap for denne ansattgruppen.

Lederne har kontroll over goder som de midlertidig ansatte ønsker seg tilgang til, og har derfor en institusjonell makt (Kirkhaug, 2015). Dette kan eksempelvis være belønningsmakt i form av at lederen kan bestemme om den midlertidig ansatte får komme tilbake for å få en ny midlertidig stilling ved en senere anledning. Selv om en slik belønningsmakt kan være motiverende, kan ubevisst maktbruk også oppleves som straffemakt eller en form for tvangsmakt, noe som kan være demotiverende for enkelte ansatte (Kirkhaug, 2015). Vi kan derfor si at det er viktig at ledere blir mer bevisst på hvilken makt man innehar i form av både stillingsmakt og belønningsmakt.

I vår undersøkelse kom det frem at lederne er høyst avhengig av de midlertidig ansatte for at skolen skal oppnå et godt resultat. Det var derimot ikke mye snakk om motivasjonsteknikker



blant lederne. Lederne forventet at de enkelte ansatte burde være selvmotiverte i og med at de fikk betalt for å gjøre jobben. Kirkhaug (2015) støtter tanken om at tillit er nært koblet opp mot maktbruk, da omfattende regelbruk må brukes hvis det er lav tillit. Videre argumenterer Kirkhaug (2015) at graden av regelbruk kommer an på hvorvidt jobben krever at det brukes kreativitet i yrket. I en videregående skole, vil en leder måtte ha tillit til at en midlertidig ansatt klarer å lære fra seg kunnskap. Det vil si at grunnlaget for den institusjonelle makt blir basert på en kalkulert tillit til at de midlertidig ansatte yter det som man forventer, og man kan styre dette i form av både belønningmakt og tvangsmakt. Se figur 7; «optimalisert regelbruk».



Binney et al. (2012) fremhever at ledere kan vise at man stoler på ansatte ved å gi dem mer ansvar. I vår undersøkelse kom det derimot fram at ledere ikke deler ut mer ansvar enn høyst nødvending til de midlertidig ansatte, noe som kan tyde på at lederne kanskje ikke har nok tillit til at midlertidig ansatte kan yte ekstra. De midlertidig ansatte ønsket derimot å ta mer ansvar, da de var motiverte til å få en god referanse, eller tilbud om fast stilling ved senere anledning. Det at ledere ikke er tilbøyelige til å dele ut mer ansvar til ansatte kan forklares ved at ledere normalt har en høy aversjon mot å gi fra seg kontroll. Dette verifiseres av Binney et al (2012), som forklarer at det å gi fra seg kontrollen kan være det aller vanskeligste for en leder.

Maktbruken blant lederne som vi intervjuet i vår undersøkelse syntes også å være situasjonsbestemt, da flere av intervjuobjektene mente det til dels var lettere å få midlertidig ansatte til å akseptere ekstra oppgaver, ut ifra hva den individuelle situasjonen krevde. Ideen om at ledelse kan være en situasjonsbestemt prosess støttes av Alvesson (2017) som utdyper at «*the basic premise of the situational approach is to acknowledge the relevance the situation has for the appropriate leadership style*» (Alvesson, 2017, s. 33).

En annen leder støttet tanken om at det er en balanse mellom makt og tillitsforhold, og fortalte at eventuell økt maktbruk kunne føre til redusert tillit blant de midlertidig ansatte. Det at det eksisterer en frykt for at den oppbygde tilliten kan forminskes ved bruk av makt, støttes også av Sjøvold (2016) som mener at tillit er en sårbar ting, og at et tillitsbrudd kan være nok til å ødelegge relasjoner i lang tid. Tillit er vanskelig å få, men lett å miste (Karp, 2019). Vår undersøkelse bekreftet derfor teorien om at bruk av makt er forbundet med risiko om tap av tillit.

En mulig målestokk på hvorvidt ledere har tillit til midlertidig ansatte kan være hvorvidt lederne velger å delegere ansvar og nye oppgaver til de som er midlertidig ansatte. En leder fortalte at han relativt sjelden delegerte nye oppgaver, og hvis det ble gjort, så var det gjerne små oppgaver. Det var to hovedårsaker til dette, nemlig at han anså at de faste ansatte hadde bedre fagkompetanse, samt at han var mer tilbøyelig til å delegere større oppgaver til de han hadde en lengre relasjon til. Ledere bør derimot være observante på hvordan arbeidsoppgaver kan være motiverende «*Når man er engasjert i oppgaver som er utfordrende, men som lar seg utføre, er de nødvendige betingelsene for flyt til stede*» (Adriaenssen m. fl., 2017: 27).

Flere ledere snakket åpent om utfordringene som man står ovenfor som en leder når det gjelder tillit. En leder fortalte at man forventet en viss grad av autonomi i forbindelse med oppgavene som ble utført av de midlertidig ansatte, da de midlertidig ansatte hadde blitt rekruttert for å gjøre en jobb som de var godt kvalifisert til å gjøre. Men, den samme lederen følte også på at det også var behov for tett oppfølging av enkelte ansatte, på grunn av individuelle personlighetstrekk. Vi fant derfor ut at bruk av tillit kan være person-avhengig, da ledere innser at noen ansatte ikke bør få styre på slik de ville.

## **Konklusjon:**

Vår undersøkelse viste at det er et klart samspill mellom makt og tillit. Selv om noen ledere ikke var bevisste på sin stillingsmakt, var det klart at denne ofte kom frem av ulike maktbaser. Videre eksisterte det et samspill mellom hvor mye tillit som ble vist fra ledelsen, og hvor mye regler og tvangsmakt som ble brukt. Det fantes i bunn en kalkulert tillit i den forstand at ansattes rettigheter styres av arbeidsmiljøloven. Det forekom sjelden motivasjon av de midlertidig ansatte, og ledere som vi intervjuet var varsomme med å dele ut mer ansvar, altså å øke tilliten til de midlertidig ansatte. Dette kan ha sammenheng med at det er vanskelig for ledere å gi fra seg kontroll. Vi fant også ut at maktbruk kan være påvirket av situasjonell tenking, altså at noen ansatte krever mer oppfølging av andre i ulike situasjoner.

### ***4.2.5 Mangel på kommunikasjon***

Intervjuobjektene fremhevet viktigheten av kommunikasjon i undersøkelsen, men det kom også frem at midlertidig ansatte følte seg utelatt fra en del informasjon. Det kom frem at flere ansatte ikke hadde tilgang på all informasjon, da noen kommunikasjonskanaler kun var forbeholdt faste ansatte. Dette dreide seg hovedsakelig om tilgang på kurs og strategimøter hvor ledelsen ikke så at det var hensiktsmessig å involvere midlertidig ansatte. Noen intervjuobjekt følte seg overkjørt av ledelsen, og mente at ledelsene på denne måten utøvde en type makt som de så på som negativt. *“Informasjonsmakt innebærer at man har tilgang til og kontroll over informasjon som ikke andre har tilgang til, men som er verdifull for andre”* (Lai 2015, s. 38). I utgangspunktet skal denne type informasjonsmakt være positivt for lederen, da en person som har tilgang på informasjon som ikke alle andre har, kan benytte seg av dette og stadig ligge ett skritt foran. Dette er en person som gjerne blir lyttet til og som andre gjerne kommer til. *«Kontroll over informasjon kan selvsagt også brukes som en hersketeknikk, og for å blokkere andre på en indirekte måte»* og ut ifra noen av intervjuene kan det virke som om noen av de midlertidige ansatte har denne oppfattelsen av sin leder (Lai, 2014, s. 38).

En ansatt bemerket følgende:

*«Jeg fikk heller ikke være med på sånne interne opplæringskurs siden jeg bare var der på timebetaling».*

Det å bli med på kurs, selv om man bare er midlertidig ansatt, har mye å si for trivselen på arbeidsplassen. Intervjuobjektene kunne fortelle at de fikk være med på sosiale arrangementer, men de savnet det faglige påfyll. Det å vite at andre kollegaer får opplæring i noe man selv kunne tenke seg, gjør at man kan føle seg litt utenfor.

En leder uttrykte dette:

*«Noen ganger kommuniserer vi til alle på skolen. Vi har et nyhetsbrev som blir sendt ut, og jeg tror vel at de midlertidig ansatte leser dette hvis de er interessert».*

Her sier lederen at de midlertidig ansatte kan lese nyhetsbrevet hvis de er interesserte, mens de ansatte ønsker direkte informasjon om det som vedgår dem. Vår undersøkelse kan dermed tyde på at ledelsen undervurderer viktigheten av god kommunikasjon. Det samme gjelder den ikke-verbale kommunikasjonen. Det som «ligger i veggene», det som de som har vært ansatt i mange år vet, men som ingen kommuniserer ut til nyansatte. På arbeidsplasser med høy turnover, er det viktig å være ekstra oppmerksom på dette.

Kommunikasjon mellom de midlertidige ansatte og ledelsen er like viktig som kommunikasjonen mellom faste ansatte og ledelsen ved en videregående skole. Kommunikasjon er vesentlig for å få en organisasjon til å arbeide effektivt og målrettet, uansett hvilke ansettelsesformer de opererer med. Kommunikasjon har en enorm påvirkningskraft på andre mennesker, og dette gjør at det i større grad er viktig å implementere rette typen kommunikasjon i de forskjellige situasjonene en leder kommer opp i løpet av en arbeidshverdag.

Kommunikasjon kan sees på som et lederverktøy, og det inngår som en del av et situasjonsbetinget lederskap (Kirkhaug, 2015). En kan si at kommunikasjon er en form for omtanke for sine midlertidige ansatte, og er ofte en faktor som fremheves som en betingelse for relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Ved manglende eller defekt kommunikasjon fra lederne til midlertidige ansatte, blir den relasjonelle tilliten i den grad kommunikasjonen svikter, hemmet. Dette fører igjen til at lederne blir oppfattet som lite åpne for sine ansatte, og kan i verste fall oppfattes som maktmisbruk i enkelte situasjoner. Kommunikasjonen er viktig for å forme betydninger, forståelser og sosiale realiteter mellom mennesker i en organisasjon. Og de nærmeste til å vurdere ledernes kommunikasjonsferdigheter er lederne egne

medarbeidere, enten de er faste eller midlertidige ansatte (Magma (0418) – *Hva kjennetegner din lederkommunikasjon?*).

En midlertidig ansatt fortalte oss:

*«Ja, det er stor forskjell i kommunikasjon fra ledelsen. Ingen forteller oss noe om hva som foregår her på arbeidsplassen, og spør vi, får vi beskjed om at det ikke er avgjort, de venter på svar fra andre instanser eller lignende. Dette skaper irritasjon».*

Mangel på kommunikasjon påvirker tilliten til de midlertidig ansatte. Det er særlig viktig at en leder kommuniserer til sine ansatte, fordi lederen vet om organisasjonens mål og hvilke strategier som skal brukes for å nå disse målene. Våre funn støttes av annen forskning på området som viser at ledere ofte ikke gjør nok for å kommunisere mål innad i organisasjonen. Binney, Wilke og Williams (2012) skriver; *«the leader knows where the organisation should go but sometimes does not do enough to communicate that direction to others»* (Binney et. al, 2012, s. 26).

### **Konklusjon:**

I vår undersøkelse fant vi at kommunikasjonen med midlertidig ansatte kan påvirke tillitsforholdet mellom de midlertidig ansatte og ledelsen i negativ forstand. De midlertidig ansatte får ikke like god informasjon som de faste ansatte, og dermed økes informasjonsmakten som lederen allerede har i forhold til de midlertidig ansatte. Det at midlertidig ansatte ofte blir holdt utenfor etablerte kommunikasjonskanaler kan ha mange uheldige bivirkninger, som at viktig informasjon blir mistet, eller at budskapet blir svekket. Dette kan igjen resultere i at tilliten til ledelsen blir svekket.

## **4.3 Motivasjon**

Selv om motivasjon ikke er nevnt i vår problemstilling, ser vi ut ifra våre funn at motivasjon er med på å skape tillit blant de ansatte. Som nevnt i teori kapitlet henger entusiasme og trivsel nøye sammen med organisatorisk måloppnåelse (Adriaenssen m.fl., 2017). For at en organisasjon skal lykkes, er man avhengig av motiverte og engasjerte medarbeidere som yter

sitt beste. Er medarbeiderne motiverte vil de mest sannsynlig jobbe hardt for å løse en oppgave, selv om de ikke nødvendigvis har fått direkte ordre fra sin leder om dette. Trives man, og har det godt på arbeidsplassen, vil man gjerne også yte litt ekstra for å hjelpe kollegaer som har mye å gjøre, samt hjelpe nyansatte til å finne seg til rette. Trives man, og er engasjert i jobben, kan det også tenkes at man snakker mer positivt om arbeidsplassen sin utad.

#### ***4.3.0 Ledere er mer fornøyd***

Et av funnene i undersøkelsen vår er at lederne generelt er mer motivert til å gjøre en god jobb, og gleder seg i større grad til å gå på jobb i forhold til de midlertidig ansatte. Det kom samtidig fram i våre intervju alle de midlertidig ansatte hadde et ønske om å få tilbud om fast stilling.

En midlertidig ansatt uttrykte det slik:

*«Jeg er ikke så motivert på jobben som jeg er i nå, da det er flere andre midlertidig ansatte som konkurrerer om samme stilling. Hvis det ikke er en fremtid her, så vil jeg begynne å lete etter noe nytt».*

Om vi ser disse funnene i sammenheng, kan det tyde på at det er en korrelasjon mellom muligheten for fast stilling og graden av jobbtilfredshet som den midlertidig ansatte har. Entusiasme, engasjement og motivasjon er begreper som henger tett sammen, og det kan i flere sammenhenger bety bortimot det samme.

I en større empirisk undersøkelse som handlet om medarbeidernes trivsel fra tidlig på 2000-tallet, viste det seg at de som følte seg mest usikre på om de fikk beholde jobben, viste en mye lavere jobbtilfredshet, og også i mindre grad engasjement og forpliktelse til jobben sin (Sora m.fl., referert i Adriaenssen m.fl. 2017, s.80). Denne undersøkelsen er fremdeles aktuell i 2019. I vår egen undersøkelse kom det frem at de midlertidige ansatte ønsket å yte mer, dersom de hadde tillit til at de kunne få en fast stilling i organisasjonen etter hvert. Vi ser også at det å føle at man ikke har mulighet for avansement i karrieren kan ha en negativ innvirkning på tillitsforholdet mellom lederen og den ansatte.

I sin studie på midlertidige ansettelse i Norge, påpeker Svalund og Nielsen (2017) at midlertidige ansettelse brukes som en form for prøvetid, for å sile ut jobb kandidater som arbeidsgiver er usikre på. Dette samsvarer med vår undersøkelse, hvor de midlertidige ansatte føler at de konkurrerer mot andre på jobbmarkedet. Adriaenssen m.fl. (2017) støtter tanken om at det institusjonelle rammeverket påvirker motivasjonen: *«folk motiveres av de sosiale responsene som det institusjonelle rammeverket belønner»* (Adriaenssen m.fl. 2017, s. 133).

### **Konklusjon:**

Det at de midlertidig ansatte gleder seg i mindre grad til å gå på jobb, har sammenheng med at deres stilling er utrygg og at framtidsutsiktene er uklare. Vi ser også at entusiasme og motivasjon er direkte koblet til trivsel. Når de ansatte er usikre på fremtiden i organisasjonen, klarer de heller ikke å holde motivasjonen på topp.

#### ***4.3.1 Forskjellsbehandling mellom faste og midlertidig ansatte***

Lederne ved de videregående skolene presiserer at forskjellsbehandling ikke er til stede ved deres skoler. Samtlige av de intervjuede lederne uttrykker at både de midlertidige ansatte og de faste ansatte, blir behandlet på lik linje. Midlertidige ansatte mente derimot at forskjellsbehandling forekom i stor grad. De fremhevet særlige forskjeller i henhold til opplæring, karrieremuligheter og tilgang på kommunikasjon.

Våre intervjuobjekter nevnte flere tilfeller der de kjente på mistillit til sine ledere på grunn av de følte seg forskjellsbehandlet:

*«Ja, det er forskjellsbehandling på arbeidsplassen min. De som er fast ansatte får jo ta del i alle goder. De blir forfremmet og kan være med på faglig opplæring. Vi som er midlertidig ansatte går for lut og kaldt vann».*

En annen vi intervjuet kunne bekrefte denne tankegangen:

*«De faste ansatte har mer frihet til å gjøre ting, for eksempel ta avspasering eller gå tidlig på fredager. Vi har ikke tilgang på de samme godene».*

Balansen mellom å utøve makt, og samtidig beholde tilliten til de midlertidige ansatte er kompleks og utfordrende, men det er i aller høyeste grad nødvendig for å lede med legitimitet (Karp, 2019). Vi kan se at tillit som de midlertidige ansatte har til ledelsen allerede er svekket fordi de ikke har en fast stilling. Dette er et naturlig følge, grunnet usikkerheten til eventuelt videre arbeid etter endt arbeidsforhold/periode. Mange midlertidige ansatte har opplevd å gå på nye kontrakter ved samme arbeidsgiver gang på gang, og dette ser vi i økende grad gir en mistillit til lederskapet over tid, noe som igjen kan oppfattes som forskjellsbehandling.

En midlertidig ansatt forteller oss;

*“Noe jeg reagerer sterkt på når alt kommer til alt, er at jeg var ansatt midlertidig i 7 år med to fødsels- og foreldrepermisjoner inkludert. Da jeg kom tilbake fra siste permisjon, fikk jeg beskjed om at de hadde ansatt en annen lærer i fast stilling. Jeg og denne andre læreren som var ansatt, hadde samme utdanningen fra samme institusjon. Forskjellen var at jeg hadde lengre ansiennitet, og hun var nyutdannet, og det at hun gikk foran meg med både mindre erfaring og identisk utdanning, gjør at jeg reagerer. Profesjonalitet til ledelsen ved skolen må bli bedre, og de kan ikke ansette noen fast, uten at det allerede er avklart med vedkommende som faktisk allerede står i denne stilling. Denne læreren var jo i utgangspunktet vikar for meg».*

Tillit er en sårbar psykologisk tilstand, og ut ifra våre funn er tillit noe som blir raskeste svekket ved lederskapet overfor de midlertidige ansatte i de videregående skolene i Norge. Det er vanskelig å opparbeide seg tillit, men ekstremt lett å bryte ned (Karp, 2019). Det vises igjen når en arbeidsgiver velger å prioritere vekk en lærer som har vært ansatt midlertidig i 7 år, til fordel for en nyutdannet med samme faggrunnlag. Dette skaper utrygghet, som er et elementært behov for en medarbeider, og det svekker lederskapet som gjør at motivasjonen til den midlertidig ansatte blir satt på prøve. Lederskapet skal ha en helhetlig funksjon, sier Kirkhaug (2015), og det er ved slike hendelser en kan se at organisasjonen får svekket betingelser som er høyst relevant for sin virksomhet; legitimitet, balanse og stabilitet.

### **Konklusjon:**

Det forekommer betydelig grad av forskjellsbehandling i videregående skole, ifølge de midlertidige ansatte vi intervjuet. Eksempler på forskjellbehandling inkluderte ulik mulighet



for opplæring, tilgang på informasjon og muligheter for fleksibel arbeidstid. Det at det forekommer forskjellsbehandling påvirker tillitsforhold som den midlertidig ansatte har til ledelsen. En midlertidig ansatt som føler seg utelatt fra kommunikasjon, opplæring og det sosiale system på arbeidsplassen, vil naturlig nok oppleve en mindre grad av tillit og motivasjon til ledelsen. De ansatte trenger å føle at det ikke blir utført forskjellsbehandling på arbeidsplassen. Alle ønsker å føle at jobben de gjør er viktig. Vår undersøkelse viser at dersom man som leder i en videregående skole viser tillit, så får man tillit tilbake.

#### **4.3.2 Strategi, visjon, verdier og måloppnåelse som motivasjon**

Selv om lederne påpekte viktigheten av å ha strategiske målsetninger og visjoner, finner vi det interessant at lederne ikke så et nevneverdig behov for å bruke visjoner som et ledelsesverktøy i forhold til sine midlertidig ansatte. De fleste ledere forklarte dette med at det ikke ga noen mening i å gi de midlertidig ansatte en innføring i strategier og visjoner, siden de ikke visste hvor lenge de kom til å bli værende. Slike tanker strider med etablert forskning på området, da flere teorier argumenterer for det motsatte. *«En vellykket visjon forteller ikke bare hva organisasjonen driver med, men hvorfor det er verdt å drive med og hvorfor det er spennende. En vellykket visjon levendegjør et abstrakt overordnet formål og fyller det med begeistring, vekker følelser og stimulerer kreativiteten for å nå den»* (Gary Yukl, referert i Martinsen, 2004, s.131).

De midlertidige ansatte forklarer på sin side at de savnet å være med på kurs og strategisamlinger, da disse blant annet kunne bidra med å gi en bedre klarhet i de daglige oppgavene. Slike samlinger kunne også ha bidratt til å inspirere og motivere dem, eller hjelpe dem å forstå sammenhengen mellom strategi og daglige gjøremål.

Kommunikasjon av strategi, visjoner, verdier og måloppnåelse som motivasjoner er mindre til stede ved de som er midlertidig ansatt i forhold til de som er faste ansatte viser vår undersøkelse. Dette er den opplevelsen de midlertidige ansatte har hatt i sine arbeidsforhold, og de har tidvis savnet en viss inkludering i fagnettverk og kursing, for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver på en forsvarlig og faglig måte. Det viser seg at dette har gått utover motivasjonen til de midlertidige ansatte, og inkluderingsfølelsen i organisasjonen har vært svekket i den grad dette har gått utover dem i arbeidshverdagen. Vi kan se at maktbasen som

blir brukt innenfor dette aspektet vi nå har nevnt, er belønningsmakt. Dette er et lederverktøy som er meget utbredt innenfor lederskap, og det blir brukt i de fleste organisasjoner. Vi ser at denne formen for makt har en moderat samvariasjon med både strategier, visjoner, verdier og måloppnåelse. Vi kan se at denne typen makt blir mer utøvd med de faste ansatte, og i mindre grad med de som er midlertidig ansatte.

En av lederne vi intervjuet bekrefter dette funnet da han sier følgende:

*«Naturlig nok gir jeg ikke like mye oppfølging til en person som er her midlertidig kontra som en som er fast ansatt. Det blir gjerne avsatt mer tid til møter og utvikling av faste ansatte, inkludert strategiarbeid.»*

I våre intervjuer har samtlige av de midlertidige ansatte bekreftet dette gjennom å dele sine opplevelser og oppfatning av lederskapet til ledelsen ved sine respektive arbeidsplasser. Ved at de midlertidige ansatte hadde blitt mer inkludert i aktiviteter og utvikling ved arbeidsplassen, kunne dette har ført til en høyere motivasjonsfaktor for dem, og til at de hadde hatt en mer positiv opplevelse av arbeidshverdagen sin.

Bruken av normativ makt som maktbase og lederverktøy kan også i nevneverdig grad være aktuell i problemstillingen med bruk av strategi, visjoner, verdier og måloppnåelse som motivasjon. De midlertidige ansatte får et avgrenset handlingsrom, som følge av avgrensingene til sine stillinger og full deltakelse i «arbeidssamfunnet», og flere av våre funn viser at de ansatte oppfatter dette som en urettferdig fordeling av ressurser fra ledelsen. De føler også at de har blitt skadelidende i flere situasjoner.

En av de midlertidige ansatte forteller oss:

*«Jeg opplevde en situasjon der de midlertidig ansatte fikk mye kritikk, noe som jeg mente var helt uberettiget. I denne saken hadde ledelsen ikke involvert seg i sine ansatte sin situasjon i det hele tatt. De formidlet sine visjoner og planer alt for dårlig.»*

Forskning på lederskap har vist at «en klar og overbevisende visjon er et svært nyttig redskap ved endringer i en organisasjon» (Gary Yukl, referert i Martinsen, 2004, s. 130). Siden flere

av de organisasjonene vi undersøkte ikke tok i bruk visjoner som ledelsesverktøy i forhold til de midlertidig ansatte, ble det oftere bruk av tvangsmakt istedenfor.

Ifølge flere teorier blir tvangsmakt ofte brukt i situasjoner der ledelsen ikke har kontroll, og ikke er forstående til de ansatte og hva de arbeider med. Kirkhaug (2015) sier at tvangsmakt ofte blir anvendt når organisasjonen har behov for hurtige og radikale beslutninger, i dette tilfellet en ukontrollert situasjon fra ledelsen sin side. Her kommer også den institusjonelle makten i lederskapet frem. For å kunne utøve tvangsmakt, må den institusjonelle makten med rettighetene ligge til grunn (Kirkhaug, 2015). Spørsmålet er i mange situasjoner om det blir utøvd av lederne på riktig måte og om legitimiteten er gjeldende. Det skaper utrygghet blant de midlertidig ansatte når de blir utsatt for denne type maktbruk i sin arbeidshverdag, og dette fører ofte til manglende motivasjon hos de ansatte. Dette gjelder så vel faste som midlertidige ansatte, og i mange situasjoner går dette utover sosialt samhold på arbeidsplassen. Dette kan igjen føre til mer konflikter blant medarbeiderne og ledelsen, men også mellom medarbeiderne. Vi kan se at det da i økende grad går over til å bli et mer likegyldig engasjement, og det blir i mindre grad muligheter til å utvikle seg selv i arbeidet sitt (Kirkhaug, 2015). Vi ser også at tillit er en viktig del av arbeidshverdagen. Tillit til sine ansatte, også de midlertidige, bør være til stede i et hvert arbeidsforhold. I våre funn ser vi at storparten av de midlertidige ansatte følte de fikk tillit av ledelsen. De var likevel usikker i flere situasjoner om de hadde det eller ikke, men dette var ikke på bakgrunn av rammene rundt varigheten på arbeidsforholdet. Denne opplevelsen av usikkerhet var mer på generelt nivå, og de midlertidige ansatte hadde en følelse av at det samme var i høyeste grad gjeldende også for de faste ansatte.

Vi kan se at de fleste midlertidige ansatte føler de blir utsatt for en normativ makt. Dette i seg selv er ikke noe som er uvanlig i organisasjoner generelt, men etter hvert som de midlertidige ansatte kommer inn i sin rolle og sitt arbeidsforhold, kan vi se at det blir i større grad liketil for ledere og utøve tvangsmakt, gjennom å ikke inkludere de midlertidige ansatte nevneverdig i sine visjoner, måloppnåelser og strategier. Vi kan se at det er en mindre samvariasjon i opplevelsene til de midlertidige ansatte og det lederne ved skolene mener de utøver overfor de midlertidige ansatte, når det kommer til belønning og straff. Disse variasjonene er signifikant og merkbare i våre funn.

## **Konklusjon:**

Vår undersøkelse viser at lederne sjelden kommuniserer strategier, mål, verdier og visjoner til midlertidig ansatte. Grunnen til dette er hovedsakelig at man ikke ser verdien av å videreformidle langsiktige planer til personer som er ansatt i en begrenset tidsperiode. Teorien som vi har funnet peker derimot i motsatt retning, da den argumenterer for viktigheten av å involvere alle ansatte i disse planene. Det at ledelsen ikke kommuniserer langsiktige planer til sine midlertidig ansatte har en negativ konsekvens for tilliten som de midlertidig ansatte har til ledelsen. Midlertidig ansatte kan også føle seg demotiverte når de ikke blir involvert i organisasjonens planer.

### ***4.3.3 Lite inspirasjon blant de midlertidig ansatte***

På spørsmål om organisasjonen inspirerte dem, svarte de fleste midlertidige ansatte at de ikke følte seg inspirert. Det var varierende grunner til dette, blant annet ble manglende oppfølging og forskjellsbehandling fra ledelsen nevnt som viktige faktorer.

En midlertidig ansatt var ganske tydelig da han fortalte:

*«For å si det slik: organisasjonen bryr seg ikke. Vi får tute og kjøre som vi vil, helt til noe går galt. Det er da kjeften kommer!»*

Adriaenssen (2017) påpeker sammenhengen mellom entusiasme og trivsel, og at det er lett å se at disse to er direkte koblet sammen. Trivsel virker å ha innvirkning både på den enkelte og virksomhetens prestasjoner, og på denne måten blir entusiasme og organisatorisk måloppnåelse koblet sammen, se figur 4 i teorikapittel.

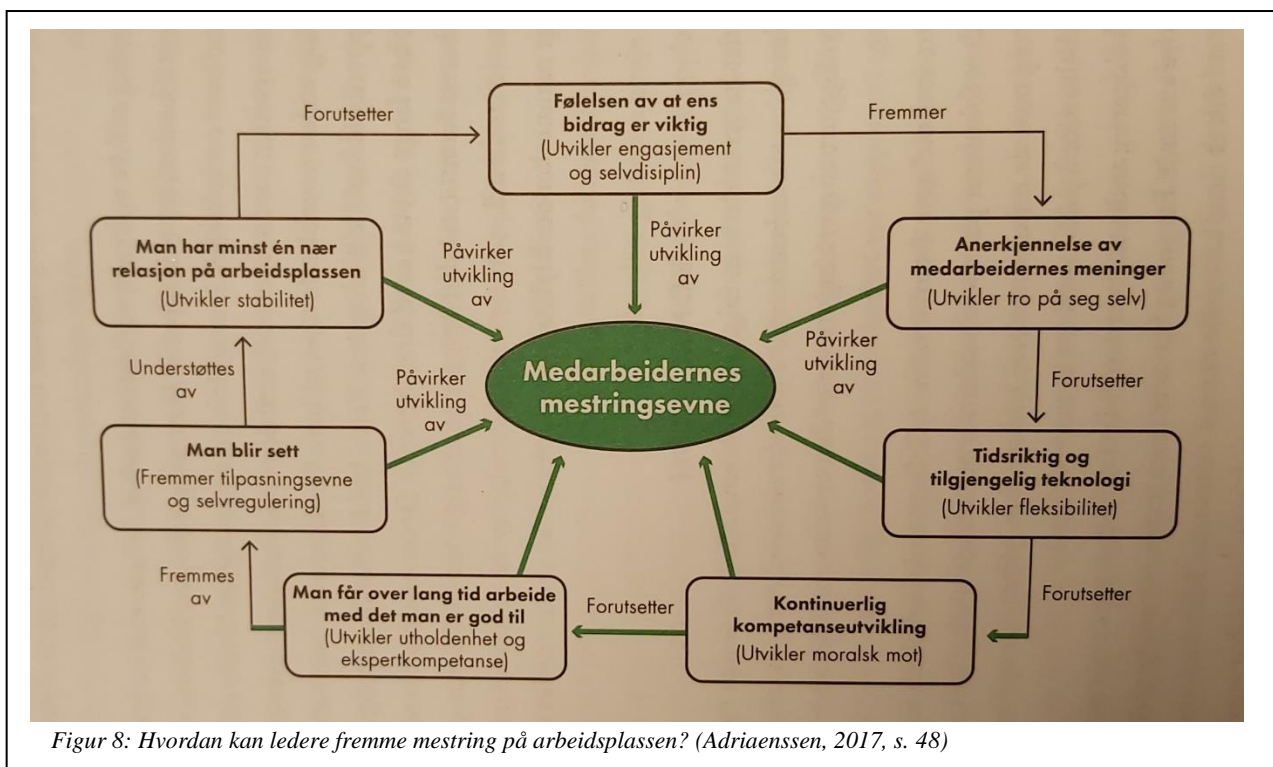
Brandal og Aune (2018) skrev i sin oppgave ved Høyskolen i Kristiania om midlertidig ansattes affektive tilknytning til organisasjonen. De hadde flere interessante funn i sin undersøkelse. De fant blant annet ut at et negativt aspekt med midlertidig ansettelse kan være lavere affektiv tilknytning til organisasjonen. De valgte i sin oppgave å begrense populasjonen inn mot ett yrke, nemlig lærere. Vi kan se at det i dagens samfunnsdebatt hovedsakelig er mangelen på trygghet som trekkes frem som noe av det de midlertidig ansatte opplever som nedsiden ved midlertidig ansettelse. Effekten av dette er uklar, men Brandal og

Aune (2018) mener at det er en teoretisk grobunn for at mindre grad av affektiv tilknytning kan resultere i et dårligere arbeid. Dersom denne antakelsen stemmer, vil dette være en betydelig nedside ved midlertidig ansettelse. Dette vil vi si er spesielt problematisk i læreryrket, noe vi også har sett tendensene til i våre egne undersøkelser. Lærere spiller en særdeles viktig rolle i dagens samfunn ettersom de har ansvaret for å undervise fremtidens generasjoner. De negative effektene ved at lærere utfører sine arbeidsoppgaver på en lite optimal måte, vil være langvarige for samfunnet i sin helhet. Om dette stemmer, og at den lave affektive tilknytningen resulterer i dårligere opplæring av barn, må dette tas i betraktning i samfunnsdebatten som en svært alvorlig negativ side ved midlertidig ansettelse hos lærere. Dette gjelder ikke bare i grunnskolen, men er vel så viktig i den videregående skolen.

En av de midlertidig ansatte uttrykte det på denne måten:

*«Hvis vi hadde blitt behandlet på lik linje som faste ansatte, hadde vi kanskje bidratt med vårt beste.»*

Hvordan de ansatte blir behandlet på arbeidsplassen har som nevnt tidligere stor betydning for hvordan de utfører arbeidet sitt. I boken «Den nye organisasjonspsykologien» (Adriaenssen, 2017) finner man denne figuren som på en utmerket måte forklare medarbeiderens mestringsevne.



Figur 8: Hvordan kan ledere fremme mestring på arbeidsplassen? (Adriaenssen, 2017, s. 48)

Både følelsen av å bli sett, at man over lang tid får jobbe med noe man er god til, at man får anerkjennelse, og en følelse av at ens bidrag er viktig, er like viktig som at man har minst én nær relasjon på arbeidsplassen og at man får kontinuerlig kompetanseutvikling i tillegg til tidsriktig og tilgjengelig teknologi på arbeidsplassen. Det er mange faktorer som spiller en rolle for at de ansatte skal være inspirerte og trives på jobb, her må lederne være i forkant og vite hva som kreves.

Lai (2014) refererer til informasjonsmakten, som i all hovedsak går ut på at lederen sitter på informasjon som ingen andre har, og på den måten kan ligge ett hode foran de andre i organisasjonen. Om lederen bruker dette på riktig måte, kan man lede organisasjonen i riktig retning. Om man derimot lar dette gå til hode på seg, og velger å ikke dele denne informasjonen med de andre ansatte, vil dette over sikt medføre til mistillit blant de ansatte. Ansatte trenger å kjenne på at de har all den informasjonen de trenger for å blant annet føle at ens bidrag er viktig. Den kontinuerlige kompetanseutviklingen har høy kurs blant de ansatte, så vel faste ansatte som midlertidig. Dette kunne vi se da vi gikk gjennom samtlige intervjuer, og oppdaget at de fleste midlertidige ansatte ikke i noen nevneverdig grad ble inspirert av jobben sin, noe på grunn av alt det faglige de følte at de gikk glipp av.

En leder kom med følgende utsagn:

*«Midlertidig ansatte får mindre opplæring fordi de er ofte ansatt til å gjøre en bestemt jobb. Når vi ansetter midlertidig, er det for å bruke kompetansen som den midlertidig ansatte besitter. Vi sender aldri midlertidig ansatte på kurs eller konferanser. De er tross alt på en kortvarig kontrakt, og det gir ikke mening i å kaste bort ressurser på kortsiktig ansatte som kun skal være her for en periode».*

Flere ledere som vi intervjuet, kunne bekrefte at det bare var de som var fast ansatte som ble prioritert når man skulle sende personalet på kurs og andre aktiviteter. Dette kan føre til at de midlertidige ansatte går glipp av kunnskap som kan heve kompetansen. Både Kirkhaug (2015) og Sjøvold (2016) mener at belønningsmakt bygger på at maktutøveren råder over ressurser som er attraktive for dem man ønsker å påvirke, og dette gir en form for autoritet. Informasjonsmakt knyttet til belønningsmakt kan være skumle saker for en midlertidig ansatt, da lederen rår over attraktive belønninger, som for eksempel forlengelse av kontrakt, bedre lønnsvilkår og andre goder.

## **Konklusjon:**

Liten grad av inspirasjon fører ofte til begrenset motivasjon blant de midlertidig ansatte. Dette har derfor en negativ innvirkning på tilliten som de enkelte har til ledelsen. Om ansatte ikke føler seg sett av ledelsen, eller får bekreftelse på at jobben de gjør er god nok, skaper dette mistillit til ledelsen, og de ansatte yter dårligere. Det samme kan vi se dersom de ikke får den økte kompetansehevingen de ønsker.

### ***4.3.4 Utrygghet blant midlertidig ansatte***

Gjennom undersøkelsen kom det frem at midlertidig ansatte sliter med utryggheten det er å ikke ha en fast stilling.

En midlertidig ansatt uttrykte følgende bekymring:

*«Det er ikke lett å ikke vite om en har en jobb her neste år. Hvis jeg må reise herfra, må jeg også skifte bolig, og dette setter ekstra press på situasjonen min».*

Karp (2016) uttrykker at mennesker er sosiale individer der tillit og gjensidighet er grunnleggende både for menneskeheten som art, i tillegg til utvikling av empati og moral. Tillit er en sårbar tilstand, noe som sitatet ovenfor uttrykker. Om man har en forventning om at man kan forlenge kontrakten som midlertidig ansatt, og dette ikke skjer, kan man havne i en vanskelig situasjon, både personlig og økonomisk. Karp (2016) henviser til kommunikasjonseksperter som har følgende råd til de som ønsker å bygge opp tillitsforhold: *«Vær ærlig og hold løfter»* (Karp, 2019, s. 148). Som nevnt i teorikapittelet kan tilliten til ledelsen blant midlertidige ansatte svekkes da de ikke vet noe om hvor lenge et arbeidsforhold kan vare. Flere har opplevd å få forlenget kontrakten fornyet flere ganger, før det plutselig er stopp.

Ledere på sin side uttrykker derimot at det er et klart behov for midlertidig arbeidskraft:

*«Ingen skoler i Norges land kan operere uten midlertidig ansatte. Vi bruker årsvikariater i tilfeller ved svangerskapspermisjon, langtidssykdom og lignende».*

En annen leder fortalte:

*«Som en yrkesfaglig skole trenger vi spesialiserte lærere, og vi trenger fleksibilitet. Det er dessverre ikke slik at en utdannet kokk enkelt kan steppe inn og ta over undervisningen i et elektrofag. Vi må derfor ansette midlertidig ansatte som er spesialiserte i sitt fagfelt»*

Som vi kan se av utsagnene, er man i mange yrker helt avhengig av kortere vikariater. Dette kan være en vei for de som ikke har bygget seg opp relasjoner på arbeidsmarkedet, for eksempel nyutdannede. utfordringene kommer når man etter hvert ikke får seg fast jobb, og bare går på vikariat etter vikariat.

Selv om alle ledere var enig om behovet for midlertidig arbeidskraft, ga noen ledere også uttrykk for at de hadde sympati for midlertidig ansatte:

*«Jeg mener at trenden med å ansette midlertidig ansatte er en uting. Jeg har dessverre sett en utvikling i min karriere at det blir leid inn flere vikarer. Det har blitt vanlig å utdanne flere med færre fast-ansatte, og dermed har det blitt nødvendig å ansette flere midlertidig ansatte. Dette har en negativ innvirkning på samfunnet, fordi det setter mer press på unge mennesker som i tillegg må bekymre seg om andre ting, som å ta opp huslån, noe som sikkert ikke er lett hvis du bare er midlertidig ansatt?»*

### **Konklusjon:**

Vi ser at midlertidig ansatte i den videregående skolen føler en utrygghet rundt det å ikke ha en fast stilling. Denne utryggheten går på om man har en jobb når denne perioden er over, eller ikke. Om man ikke får ny jobb setter dette faste utgifter som huslån og lignende i fare, og dette er tanker som midlertidige ansatte sliter med. Disse tankene igjen svekker tilliten til ledelsen, da man ikke vet hva fremtiden bringer.

#### **4.3.5 Midlertidig ansatte føler seg verdsatt**

Lederne vi intervjuet mente at de var gode til å motivere de ansatte, og samtlige trodde at de midlertidig ansatte følte seg verdsatt på jobben. De fleste midlertidig ansatte ga derimot



uttrykk for det motsatte. Grunnene til dette varierte, fra få utviklingsmuligheter til dårlig kommunikasjon.

Noen tilbakemeldinger på dette punktet var særs kraftfulle:

*«Sjefen min burde ikke hatt personalansvar for andre mennesker. Han gir aldri noen konstruktive tilbakemeldinger».*

*«Han lovde gull og grønne skoger, men det kom jo ingenting».*

*«Hvis jeg hadde blitt verdsatt, hadde jeg vel hatt en fast stilling».*

*“Jeg vet jeg leverer ut over det som er forventet av meg, men jeg legger listen selv. Blir det verdsatt? Om ikke ledelsen har forståelse av at det er det man putter inn, man får ut ... Altså, du blir lite verdsatt om ikke ledelsen forstå verdien av arbeidet du gjør. Så då blir det nei på dette spørsmålet, arbeidsresultatet blir lite verdsatt i slike situasjoner”.*

Disse «kruttsalvene» peker på at de fleste midlertidig ansatte ikke følte at det ble verdsatt på jobben. Det var tydelig at deres holdninger og graden av tillit til ledelsen ofte ble farget av dette. Det at situasjonelle aspekter kan ha innvirkning på individuelle synspunkter støttes av Adriaenssen m.fl. (2017) som argumenterer med at menneskers holdninger påvirker deres sluttevalueringer.

Det ble naturlig å spørre hvorfor de midlertidig ansatte fortsatte i en jobb som man ikke synes var motiverende. Intervjuobjektene fortalte at de hadde andre årsaker enn bare å «følge ledelsen», som for eksempel å bygge opp nettverk, samt å øke sin jobbrelevante kompetanse i håp om å bli mer attraktiv på arbeidsmarkedet. Målet for de fleste midlertidig ansatte var å få tilbud om en fast stilling. I denne situasjonen kan vi si at lederen har makt, og selv om den ikke brukes aktivt som belønningsmakt fra lederens side, oppleves det slik fra de midlertidig ansatte sin side. Belønningsmakt kan brukes til så mangt, og ifølge Kirkhaug (2015) kan det også brukes i kombinasjon med tvangsmakt. Hvis du gjør slik og slik, så blir du belønnet sånn og sånn. I denne situasjonen; Om du holder ut her i denne stillingen og yte litt ekstra, får du

gode skussmål du kan ta med deg senere i livet. Her ser vi at lederen har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til.

Alle midlertidig ansatte ga uttrykk for at de ville gjøre et godt inntrykk på ledelsen for å blant annet få gode referanser. Dette støttes også i teorien av Alvesson et al (2017) som også påpeker at «unreflexive followers» ikke nødvendigvis oppfører seg slik fordi de ønsker det, men for å leve opp til forventingen til lederen om å være en lojal «følger».

### **Konklusjon:**

Selv om de fleste midlertidige ansatte følte seg lite verdsatt på jobb, valgte de å bli i jobben. Primært ønsket de midlertidig ansatte å gjøre et godt inntrykk og skape tillit hos lederen sin. På denne måten ønsket de å sikre seg gode referanser som kunne øke mulighetene for fast jobb senere. Dette tankegangen støttes av Alvesson et al (2017) som mener at ansatte i en bedrift ikke nødvendigvis oppfører slik de ønsker, men det gjør det for å leve opp til forventningene.

#### ***4.3.6 Begrensede utviklingsmuligheter blant midlertidig ansatte***

Vi kan se at der forekommer begrensede utviklingsmuligheter for midlertidig ansatte. Intervjuobjektene var enige om at midlertidig ansatte får mindre opplæring og har mindre mulighet til kompetanseheving. Flere ledere la til grunn at det var primært ønskelig å videreutvikle faste ansatte fremfor midlertidig ansatte. I tillegg var brorparten av personalbudsjettene øremerket for faste ansatte.

Ledere forteller:

*«Midlertidig ansatte får mindre opplæring fordi de er ofte ansatt til å gjøre en bestemt jobb. Når vi ansetter midlertidig, er det for å bruke kompetansen som den midlertidig ansatte besitter. Vi sender aldri midlertidig ansatte på kurs eller konferanser. De er tross alt på en kortvarig kontrakt, og det gir ikke mening i å kaste bort ressurser på kortsiktig ansatte som kun skal være her for en periode».*

*«Nei, hvis du har en midlertidig ansatt, blir du kun gitt opplæring som er relevant for vikariatets formål og lengde. Det er naturlig at fast ansatte har mer behov for opplæring».*

*«Vi gir kun opplæring hvis det er helt nødvendig. Vi har dessverre ikke mye budsjett til opplæring av midlertidig arbeidskraft».*

Som vi ser av utsagnene, er ikke opplæring av midlertidig ansatte en prioritet blant lederne. De legger økonomien til grunn, da de sier at det ikke er lagt opp til opplæring av midlertidig arbeidskraft i budsjettene. Ansatte i midlertidige stillinger får kun den opplæringen de trenger for å utføre sine bestemte oppgaver der og da.

Dette støttes også av de midlertidig ansatte som vi intervjuet:

*«Jeg ble bare kasta ut i det. Men jeg hadde jo jobba med det samme i mange år, så det gikk heldigvis greit nok».*

*«Jeg har lært meg det meste selv, men noen ting har jeg fått en enkel innføring i. De har ikke hatt kompetanse på huset til å lære meg opp»*

Det å føle at man ikke får den opplæringen man trenger kan være frustrerende. Som en av de ansatte fortalte, følte vedkommende at han bare ble kastet ut i det. Ledelsen kan derimot ha tenkt at denne arbeidstakeren har jobbet med dette tidligere, og at de valgte han nettopp av denne grunn. Siden vedkommende allerede hadde jobbet innenfor feltet en annen plass, var det naturlig at han kunne jobben, og dermed ikke trengte opplæring.

En midlertidig ansatt fortalte:

*«Det var noen ting jeg ikke fikk opplæring i, men det handlet vel også litt om at jeg fort sa ja til mange oppgaver som jeg ikke primært skulle ha, men som jeg gjerne hadde lyst til å gjøre. Jeg fikk heller ikke være med på sånne interne opplæringskurs, siden jeg bare var der på timebetaling».*

Vi har sett en trend i vår undersøkelse at de midlertidig ansatte gjerne tar på seg oppgaver de i utgangspunktet ikke er satt til, for å vise at de er driftige og ønsker å jobbe. Dette blir tilsynelatende gjort for å skape tillit hos ledelsen, og for å øke muligheten for fast jobb senere. Dessverre følte flere seg ekskludert, da de ikke fikk tilbud om blant annet interne opplæringskurs.

En midlertidig ansatt kommenterte også at ekskluderingen i tillegg hadde innvirkning på det sosiale samholdet på jobben:

*«En følte seg jo litt ekskludert, spesielt når det var sånne fellessamlinger og kurs som jeg ikke fikk skrive timer på, og bare måtte gå hjem. Jeg ville jo gjerne være med på det faglige».*

Selv om ledere, forståelig nok, har begrensede ressurser å bruke på opplæring, er det påfallende at lederne vi intervjuet ikke så nevneverdige behov for videreutvikling av midlertidig ansatte. Flere teorier, deriblant Adriaenssen m. fl. (2017), støtter synet om at inkludering og utvikling av ansatte kan ha en stor innflytelse på hvorvidt mål oppnås i en organisasjon. For eksempel: *«Opplevelsen av å bli sett fremmer medarbeidernes måloppnåelse»* (Adriaenssen m. fl., 2017, s. 114), og *«nære relasjoner på arbeidsplassen fremmer virksomhetens måloppnåelse»* (Adriaenssen m. fl., 2017, s. 115).

Det at de midlertidig ansatte føler at de ikke inkluderes i sosiale settinger, eller tas med på kursing påvirker entusiasme og trivsel i negativ forstand. Dette støttes av Adriaenssen m. fl. (2017) som skriver: *«Entusiasme og engasjement er avgjørende faktorer som påvirker både trivsel og organisatorisk måloppnåelse»* (Adriaenssen m. fl., 2017, s. 82), og *«på samme måte som en entusiastisk lærer smitter sine elever, smitter lederen de ansatte med sin entusiasme eller mangel på entusiasme»* (Adriaenssen m. fl., 2017, s. 87). Med andre ord, hvis en leder ikke ser poenget med å motivere sine midlertidig ansatte, kan man ikke forvente at de midlertidig ansatte ser poenget med å oppå de organisasjonsmessige mål, da entusiasme smittes over fra lederne.

### **Konklusjon:**

Vår undersøkelse viser at det forekommer liten grad av utviklingsmuligheter hos de midlertidige ansatte i de videregående skolene. De fleste lederne så ikke poenget med å

motivere sine midlertidige ansatte, noe vi synes er bemerkelsesverdig da faglitteratur peker i motsatt retning. Adriaenssen m.fl. (2017) fremhever viktigheten av at entusiasme og engasjement er avgjørende faktorer som er med på å påvirke trivsel og organisatorisk måloppnåelse. Flere av de midlertidige ansatte følte seg ekskludert fra det sosiale da de måtte gå hjem fra jobb, mens de faste ansatte fikk være med på interne kurs og aktiviteter for å øke sin faglige kompetanse. Dette skaper mistillit og misnøye til ledelsen, noe som var med på å gjøre at de ikke ønsket å yte sitt aller beste. Det at de midlertidig ansatte ekskluderes fra å delta på utviklingsprogrammer og sosiale aktiviteter kan derfor sies å ha en negativ konsekvens, ikke bare for motivasjonen, men for i hvilken grad organisasjonens målsetninger kan oppnås.

## 5.0 KONKLUSJON

Videregående skoler skal være en opplærings- og utviklingsinstitusjon for landet vårt, derfor er det viktig at alle ansatte, også midlertidige ansatte er motivert til å gjøre en god jobb. Det er viktig at det er en god balanse mellom makt- og tillitsforhold for at ansatte skal trives og at man oppnår de organisatoriske målene som er satt.

Ved bruk av midlertidige ansettelser, økes makten til lederne. Dette er fordi lederen sitter på arbeidsgivers styringsrett som regulerer tilgangen og formen for ansettelsesforholdene, også hvordan grunnpreget for stillingen skal være. Motivasjonen hos de midlertidig ansatte er først og fremst å få lønn for avtalt arbeid, dernest å prøve å posisjonere seg for å få tilbud om fast stilling. Belønningsmakten står sterkere hos ledere for midlertidig ansatte fordi lederen i stor grad kontrollerer godene, som for eksempel forlengelse av arbeidskontrakten. Vi kan konkludere med at ledere har større makt over midlertidig ansatte enn faste ansatte. Dette skyldes blant annet lederens posisjonsmakt, da de kan bestemme om de midlertidige ansatte blir invitert tilbake for nye ansettelser på senere tidspunkt. I tillegg til økt makt når det kommer til ansettelser, får ledere også mer ekspertmakt over nye ansatte som ofte har mindre erfaring innenfor organisasjonen. Vi har funnet ut at teoriene rundt normativ-, tvangs- og belønningsmakt er gjeldende, og forsterkes i noen grad ved bruk av midlertidige ansettelser. Dette støttes av Erichsen (2015) som sier at «uten makt er det nesten umulig å lede, fordi ledere må ha makt til å fatte beslutninger» (Erichsen m.fl. 2015, s. 42), og Karp (2019) som sier «uten makt kan ikke lederskap utøves» (Karp, 2019, s.63). Vi kan se at ledere som har midlertidige ansatte, kan ha problemer med å fremstå som et forbilde og motivere. I tillegg til dette viser det seg at lederne på en enklere måte tvinger gjennom beslutninger som er uønsket av de midlertidig ansatte (Karp, 2019).

Ledelsen hadde i det store og hele tillit til at de midlertidig ansatte gjorde jobben som de ble forventet til å gjøre. Begge parter hadde en kalkulert tillit til hverandre, noe som la premissene for videre samhandling. Undersøkelsen vår bekreftet også at de fleste midlertidig ansatte hadde institusjonell tillit til ledelsen. Vi ser også at ansatte som er i en midlertidig arbeidskontrakt yter mer enn faste ansatte. Dette henger sammen med at de midlertidig ansatte ønsker å gjøre et godt inntrykk til sin nye arbeidsgiver. Midlertidige stillinger på en måte er et utstillingsvindu til å få en permanent jobb. Dette stemmer godt med teoriene rundt kalkulert-

og institusjonell tillit fordi de ansatte ønsker å gjøre et godt inntrykk både til ledelsen og at forventede belønninger blir gitt. Det er «bred enighet i teorien om at alle typer tillit fremmer koordinert adferd, støttenettverk, reduserer konflikter og transaksjonskostnader, tillater hurtig etablering av midlertidige arbeidsgrupper og bidrar til effektive og hurtige reaksjoner» (Blau, 2008; Rousseau et. Al., 1998, referert i Kirkhaug, 2015, s. 47).

Vår undersøkelse viser at midlertidig ansatte lar være å varsle om kritikkverdige forhold til ledelsen. Årsaken synes å være frykt for å skape problemer og dermed sette ansettelsesforholdet i fare. Dette svekker den relasjonelle tilliten til ledelsen. Dette er særlig gjeldende for de yngre midlertidig ansatte, som har en større terskel for varsling da de står ved oppstarten på karrieren og i større grad er avhengig av gode referanser. Vår undersøkelse viste også at manglende opplæring på varslingsrutiner kan være en medvirkende årsak til at flere midlertidig ansatte lar være å varsle om kritikkverdige forhold. Gjennom vår undersøkelse kom det fram at det er et klart samspill mellom makt og tillit. Det fantes kalkulert tillit blant annet fordi ansattes rettigheter styres av arbeidsmiljøloven og at ledere forventet at de midlertidig ansatte dukket opp på jobb til avtalt tid.

Vår undersøkelse viste at de midlertidig ansatte ikke fikk tilgang på all nødvendig informasjon fra ledelsen, da flere kommunikasjonskanaler var forbeholdt faste ansatte. Det at midlertidig ansatte blir holdt utenfor etablerte kommunikasjonskanaler har flere uheldige bivirkninger da viktig informasjon kan bli mistet og at budskap kan bli svekket. Mangelen på kommunikasjon var med på å svekke tillitsforholdet som de midlertidig ansatte hadde til ledelsen. Dette stemmer godt overens med kommunikasjonsteorien, som er beskrevet av Cunliffe (2014). Hun beskriver at et kommunikasjonsbudskap kan bli svekket ved støy og ved at kommunikasjonskanalene ikke blir godt nok etablert.

I vår undersøkelse kom det fram at lederne er mer motivert til å gjøre en god jobb. De gleder seg også i større grad til å gå på jobben i motsetning til de midlertidig ansatte. Det at de midlertidig ansatte gleder seg i mindre grad til å gå på jobb, har sammenheng med at deres stilling er utrygg og at framtidsutsiktene er uklare. Når de ansatte er usikre på fremtiden i organisasjonen, klarer de heller ikke å holde motivasjonen på topp. Når elementære maktbaser i lederskapet ved skolene til dels svikter, kan dette også svekke kvalitet på arbeidsoppgaver, og motivasjon for å utvikle sin kompetanse til det beste for elevene og organisasjonen.

Lederne i vår undersøkelse svarte at de ikke gjør noen forskjell i måten de leder på. Midlertidig ansatte mente derimot at det ofte forekom forskjellsbehandling. De fremhevet særlig forskjeller i henhold til opplæring, karrieremuligheter og tilgang på kommunikasjon. Det at det forekommer forskjellsbehandling påvirker tillitsforhold som den midlertidig ansatte har til ledelsen. En midlertidig ansatt som føler seg utelatt fra kommunikasjon, opplæring og det sosiale system på arbeidsplassen, vil naturlig nok oppleve en mindre grad av tillit og motivasjon til ledelsen.

Vår undersøkelse viser at lederne sjelden kommuniserer strategier, mål, verdier og visjoner til midlertidig ansatte. Grunnen til dette er hovedsakelig at man ikke ser verdien av å videreformidle langsiktige planer til personer som er ansatt i en begrenset tidsperiode. Teorien som vi har funnet peker derimot i motsatt retning, da den argumenterer for viktigheten av å involvere alle ansatte i disse planene. Det at ledelsen ikke kommuniserer langsiktige planer til sine midlertidig ansatte har en negativ konsekvens for tilliten som de midlertidig ansatte har til ledelsen. Midlertidig ansatte kan også føle seg demotiverte når de ikke blir involvert i organisasjonens planer. Undersøkelsen viser også at midlertidig ansatte ikke føler seg inspirert. Det var varierende grunner til dette, inkludert manglende oppfølging og forskjellsbehandling fra ledelsen. Manglende inspirasjon har en negativ innvirkning på tilliten som de enkelte har til ledelsen. Om ansatte ikke føler seg sett av ledelsen, eller får bekreftelse på at jobben de gjør er god nok, skaper dette mistillit til ledelsen, og de ansatte yter dårligere.

Vi ser at midlertidig ansatte i den videregående skolen føler en utrygghet rundt det å ikke ha en fast stilling. Denne utryggheten går på om man har en jobb når denne perioden er over, eller ikke. Om man ikke får ny jobb setter dette faste utgifter som huslån og lignende i fare, og dette er tanker som midlertidige ansatte sliter med. Disse tankene igjen svekker tilliten til ledelsen, da man ikke vet hva fremtiden bringer. Alle ledere som vi intervjuet, tror at midlertidig ansatte føler seg verdsatt på jobben. Men, de fleste midlertidig ansatte ga uttrykk for det motsatte, altså at de ikke føler seg verdsatt. Det at midlertidig ansatte ikke føler seg verdsatt, reduserer motivasjonen som den enkelte har til å prestere på jobb.

Vår undersøkelse viser at det forekommer liten grad av utviklingsmuligheter hos de midlertidige ansatte i de videregående skolene. De fleste lederne så ikke poenget med å motivere sine midlertidige ansatte, noe som er bemerkelsesverdig da faglitteratur peker i motsatt retning. Adriaenssen m.fl. (2017) fremhever viktigheten av at entusiasme og



engasjement er avgjørende faktorer som er med på å påvirke trivsel og organisatorisk måloppnåelse. Flere av de midlertidige ansatte følte seg ekskludert fra det sosiale da de måtte gå hjem fra jobb, mens de faste ansatte fikk være med på interne kurs og aktiviteter for å øke sin faglige kompetanse. Dette skaper mistillit og misnøye til ledelsen, noe som var med på å gjøre at de ikke ønsket å yte sitt aller beste.

Totalt sett er det slik at midlertidige ansettelser påvirker makt- og tillitsforhold i stor grad. Midlertidige ansettelsesforhold marginaliserer makten som den enkelte ansatte har til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, varsle om kritikkverdige forhold eller å delta på aktiviteter for å utvikle sin kompetanse. Dette har ikke bare en negativ innvirkning på den individuelle midlertidige ansatte, men har også innvirkning på organisasjonens sin måloppnåelse, fordi motivasjonen til å yte sitt beste forsvinner i det entusiasmen reduseres. Fra et ledelses perspektiv er det viktig å være observant på at bruk av midlertidige ansettelser fører til flere «blindsoner», for eksempel at midlertidige ansatte ikke er tilbøyelig til å varsle om forhold som kan være avgjørende for organisasjonen. Det er også viktig for en leder å være observant på at midlertidige ansatte ikke er så motiverte og fornøyde med arbeidsforholdet som de kanskje gir uttrykk for, da de ønsker å gjøre et godt inntrykk for å skape seg selv framtidige muligheter. Til slutt er det viktig for en leder å innse at bruk av strategi, visjoner, verdier og måloppnåelse kan være et kraftig virkemiddel for å øke motivasjonen til de midlertidige ansatte. Hvis ledere derfor i større grad kan inkludere de midlertidige ansatte i kommunikasjonen og kursing på visjoner og mål, kan dette føre til at de midlertidige ansatte føler seg mer verdsatt. Da vil entusiasmen blant de midlertidige ansatte også kunne økes.

Som vi nevnte innledningsvis, er det gjort lite forskning på makt og tillit i den videregående skolen i Norge. Historisk sett, har det blitt viet lite oppmerksomhet til hvordan lederskapet fungerer i forhold til midlertidige ansettelser. Vi håper derfor at vårt bidrag til dette området vil øke forståelsen for hvordan ledere bør forholde seg ved bruk av midlertidige ansettelser, og forbedre motivasjonen som trengs for å kunne nå de organisatoriske målene som er satt. Vi har bidratt til å belyse sentrale teorier, og hvordan disse fungerer innenfor lederskapet ved midlertidige ansettelser.

Gjennom vår forskning, har vi funnet flere interessante områder som vi mener vil være viktig å forske videre på. Det vil for eksempel være spennende å finne ut om ledere er observante på de ulike maktbasene som man har til rådighet i sin praksis i lederskapet. Et annet område som

kunne vært interessant å forske mer på, er om midlertidig ansatte hadde hatt lettere for å varsle om kritikkverdige forhold dersom de hadde fått bedre opplæring om varslingsrutiner.

## 6.0 LITTERATURLISTE

### 6.1 Lovsamling

- Arbeidsmiljøloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Opplæringsloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Tjenestemannsloven: <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1983-03-04-3>

### 6.2 Utgitte bøker

- Adriaenssen, D., Johannessen, D.A. & Johannessen, J.A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017) *Reflexive Leadership*. Organising in an imperfect world. SAGE Publications Ltd., London.
- Binney, G., Colin, W. & Wilke G. (2012) *Living leadership*. 3.utgave. UK: Pearson Education.
- Ann L. Cunliffe (2014), «A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management», London: Sage Publications Ltd.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Humphrey, J. (2017), *Impromptu: Leading in the Moment*. Wiley
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utgave). Fagbokforlaget.
- Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2010). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, Tom (2010) *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Cappelen Damm Akademisk AS
- Karp, Tom (2014) *Endring i organisasjoner*. Cappelen Damm Akademisk AS.

- Karp, Tom (2016) *Til meg selv. Om selvledelse. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv.* Cappelen Damm Akademisk AS
- Karp, Tom (2019) *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis.* Cappelen Damm Akademisk AS.
- Kirkhaug, Rudi (2015) *Lederskap – person og funksjon.* Universitetsforlaget.
- Kuvaas, Bård (2008), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM,* Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, Linda (2014). *Makt og påvirkningskraft.* Cappelen Damm AS.
- Martinsen, Øyvind L. (2004). *Perspektiver på Ledelse* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Spurkeland, Jan (1998). *Relasjonsledelse* (2. utg.). Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, Jan (2004). *Relasjonsledelse* (4. Utgave). Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., Troye, S. (2014) Bergen, «*Markedsføring – verdibasert forventingsledelse*», (2. utg.) Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sjøvold, Endre (2016) *Makt og maktmisbruk i arbeidslivet.* Universitetsforlaget.

### 6.3 Artikler, tidsskrift og internettkilder

- Bodahl, A. (2019, 26. mars). Arbeidsforhold i Norwegian. *Frifagbevegelse (2019)*. Hentet fra: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/pilot-oddbjorn-advarer-mot-norwegians-modell--folk-skjonner-ikke-hvor-ille-det-er-6.158.619557.5ed1cb2da7?fbclid=IwAR1LddIMNGkMK9EQIFc9rCAnXAvhFr9B6xoOfzkhZ-sipcIdEm930gz5mr4>, 12.07.2019
- Brandal, Kristine og Aune, Sandra Gussiås (2018). Midlertidig ansattes affektive tilknytning til organisasjonen. Hentet fra: [https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2565330/BCR3102\\_333167\\_333268.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2565330/BCR3102_333167_333268.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 30.09.2019
- Domstol.no – seinvaktdommen: [https://www.domstol.no/globalassets/upload/hret/avgjorelser/2009/saknr2009-5\\_anonymisert\\_.pdf](https://www.domstol.no/globalassets/upload/hret/avgjorelser/2009/saknr2009-5_anonymisert_.pdf), 30.11.2019

- Lipman, Victor. (2017, 13 Januar). *Why Trust In Leadership Leads To Better Employee Performance*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/01/13/why-trust-in-leadership-leads-to-better-employee-performance/>, 20.11.2019
- Løkaland-Stai, E. (2017, 30. november). *Trakassering og midlertidighet*. Dagsavisen.no. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/trakassering-og-midlertidighet-1.1063706>, 30.09.2019
- Magma (3-1998) – «Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap» av Caroline Fische, hentet fra: <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>, 12.07.2019
- Magma (0418) – «Hva kjennetegner din lederkommunikasjon?» av Audun Farbrot, hentet fra: <https://www.magma.no/hva-kjennetegner-din-lederkommunikasjon>, 21.11.2019
- Magma (0219) – «Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner» av Bård Kuvaas, hentet fra: <https://www.magma.no/individuell-prestasjonsbasert-belonning-motivasjon-og-prestasjoner>, 21.11.2019
- J. Glen (2017): “How to motivate employees on temporary contracts”, *Small Business Journal*, <https://smallbusiness.co.uk/motivate-employees-temporary-contracts-2538127/>, 19.11.2019
- Nergaard, K. (2016) Midlertidige ansettelser 2016. *Fafo*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c3a7f6fef5744e898f1bccafbbf9e7c/faf-o-notat-midlertidig-ansettelse-april-2017.pdf> (s. 7-8), 15.10.2019
- Redaksjonen (2018, 31. januar) Maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er forskjøvet nesten fullstendig i arbeidsgivernes favør. *Ranano.no*. Hentet fra: <https://ranano.no/maktforholdet-mellom-arbeidstaker-og-arbeidsgiver-er-forskjovet-nesten-fullstendig-i-arbeidsgivernes-favor/31.01-02:49>, 30.09.2019
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23(3), 393-404.
- Solvang, T. M. (2019, 01. april). Ti år som ansatt i et «makthierarki» inspirerte henne til å være leder uten makt. Hentet fra: <https://www.dn.no/dn/arbeidsliv/norsk-ledelsesbarometer/audun-ingvartsen/falkum/ti-ar-som-ansatt-i-et-makthierarki->

[inspirerte-henne-til-a-vare-leder-uten-makt/2-1-573304?ncpUrl=%2Fkundeservice%2Fexternal%2Fv1%2Forderflow-confirmation%3Fusername%3Dakeikrem%2540outlook.com&ncpMode=articlePopup&v=47806&fbclid=IwAR0ZD2sbfi1JTU7qHPA2osAkGWbNWjJ5L72iqC\\_XQVbmH2f0zOzcIIjGrPY&\\_1](https://www.idunn.no/ezproxy.nord.no/spa/2017/01-02/midlertidig_ansettelse_i_norge_en_vei_inn_i_stabilt_arbei), 30.10.2019

- Svalund, Jørgen og Nielsen, Roy A. (2017). Midlertidig ansettelse i Norge – en vei inn i stabilt arbeid? Universitetsforlaget. Hentet fra: [https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/spa/2017/01-02/midlertidig\\_ansettelse\\_i\\_norge\\_en\\_vei\\_inn\\_i\\_stabilt\\_arbei](https://www.idunn.no/ezproxy.nord.no/spa/2017/01-02/midlertidig_ansettelse_i_norge_en_vei_inn_i_stabilt_arbei), 21.10.2019
- Sykepleien.no, (2011, 20. Juni). Grunnstoffet tillit. Sykepleien (oppdatert 2015, 14. Januar): (<https://sykepleien.no/2011/06/grunnstoffet-tillit-0>), 10.06.2019
- Utdanningsforbundet.no – arbeidsgivers styringsrett: <https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/sporsmal-og-svar/arbeidsgivers-styringsrett/>, 30.11.2019

## Liste over tabeller og figurer:

- **Figur 1:**  
*Dagens Næringsliv – Tillit til ledelsen, 01.04.2019*
- **Figur 2:**  
*De seks Maktbasene (Sjøvold, 2016, s. 40)*
- **Figur 3:**  
*Tillit – mistillit (Kirkhaug, 2015, s. 42)*
- **Figur 4:**  
*A model over the communications process (Cunliffe, 2014, s. 29)*
- **Figur 5:**  
*Entusiasme, trivsel og organisatorisk måloppnåelse (Adriaenssen m.fl., 2017, s. 81).*
- **Figur 6:**  
*Utklipp av kodingsprosess av rådata, tatt fra primærundersøkelsen (denne oppgaven).*
- **Figur 7:**  
*Samspillet mellom maktbruk og tillit (Kirkhaug, 2015, s. 98).*
- **Figur 8:**  
*Hvordan kan ledere fremme mestring på arbeidsplassen? (Adriaenssen, 2017, s. 48)*

## **Oversikt over vedlegg:**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: E-post til intervjuobjekt



# VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

**Informasjon til intervjuobjektene (husk å stille følgende fire spørsmål til intervjuobjektet før intervjuet starter).**

1. **Bakgrunn:** Vi er en gruppe på 3 studenter som studerer MBA i ledelse ved Nord Universitet. Vi skal nå skrive avsluttende oppgave med problemstillingen «*Hvordan påvirker midlertidig ansettelse makt- og tillitsforhold mellom ansatte og ledere i videregående skoler i Norge?*»
2. **Anonymitet:** Informere om at undersøkelsen er anonym. Ingen personlige detaljer (navn, email, telefon) vil bli lagret, og eventuell personlig informasjon som du gjengir i dag vil bli anonymisert slik at personlige detaljer som arbeidssted eller personer vil kunne bli gjenkjennbart i den ferdige undersøkelsen.
3. **Mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen:** Du kan når som helst trekke deg fra denne undersøkelsen.
4. **Tillatelse av opptak av samtalen:** Hvis du aksepterer dette, vil denne telefonsamtalen bli tatt opp med lydopptaker slik at intervjuet senere kan transkriberes (skrives ned). Lydopptaket vil bli slettet etter at intervjuet har blitt skrevet ned, og derfor ikke lagret. Kan vi få din tillatelse til å ta opp denne samtalen?

## DEL 1:

### DEMOGRAFISKE SPØRSMÅL TIL ALLE INTERVJUOBJEKT:

- Navn (vil bli slettet etter datainnhenting og ikke offentliggjort)
- Arbeidssted (vil bli slettet etter datainnhenting og ikke offentliggjort)
- Kjønn (kryss av)
  - Mann
  - Kvinne
- Alder
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50

- 51-60
- 61-og eldre
- Leder eller midlertidig ansatt? (kryss av)
  - Midlertidig ansatt, eller har du vært midlertidig ansatt?
  - Leder

## **DEL 2:**

### SPØRSMÅL TIL ALLE INTERVJUOBJEKT: LEDERE OG MIDLERTIDIGE ANSATTE

- Har du lagt merke til om menn og kvinner blir behandlet ulikt på ditt arbeidssted?
- Blir unge og eldre behandlet ulikt?
- Er det forskjell på hvordan midlertidig og faste ansatte blir behandlet?
- Snakker du positivt om arbeidsplassen din til andre?
- Legger ledelsen til rette for samarbeid og utvikling ved virksomheten mellom arbeidstaker og ledelsen?
- Gleder du deg til å gå på jobb?
- Inspirerer organisasjonen deg til å yte ditt beste?
- Er jobben din utfordrende på en positiv måte? Gir jobben deg positive utfordringer?

## **DEL 3:**

### SPØRSMÅL TIL LEDERE

- Har du midlertidig ansatte ved din virksomhet?
- Hvorfor bruker du midlertidig ansatte i din virksomhet?
- Hvor mange midlertidig ansatte har dere i forhold til faste ansatte? (maks 15% av arbeidsstokken ifølge arbeidsmiljøloven)

#### **Makt**

- Leder du fast ansatte på en forskjellig måte i forhold til midlertidig ansatte? Fortell..
- føler du at du har mindre autoritet med midlertidige ansatte kontra faste ansatte?

- Mener du at det er forskjell mellom makt du kan utøve på faste ansatte i forhold til midlertidig ansatte på din jobb?
- Føler du at du har lik mulighet til å påvirke midlertidig og fast ansatte?
- Har du større makt over midlertidig ansatte?
- Føler du at du har lik mulighet til å styre og utøve lederskap ved midlertidig arbeidskraft - på samme måte som ved faste ansatte?
- Føler du din posisjonsmakt er like sterk overfor de som er midlertidig ansatt i din virksomhet?
- Har du større posisjonsmakt ved bruk av midlertidig ansatte i forhold til faste ansatte?
- Har du større relasjonsmakt ved bruk av midlertidig ansatte i forhold til faste ansatte?
- Føler du at du har større makt over de som er fast ansatte?

### **Engasjement på jobb:**

- Stoler du på at midlertidig ansatte gjør en like god jobb som de som er fast ansatte?
- Er det forskjell på hvilken makt som brukes ved bruk av midlertidig ansatte i forhold til faste ansatte?
- Er det forskjell på måten som fast ansatte blir behandlet på i forhold til midlertidig ansatte?
- Mener du at det er fare for at midlertidig ansatte ikke yter sitt beste, hvis de ikke har mulighet til en fast stilling?
- Er det enklere å få midlertidig ansatte til å si ja til ekstra oppgaver som går ut over stillingsbeskrivelsen i forhold til fast ansatte?
- Hvis jobben krever at midlertidig ansatte lærer seg nye ferdigheter; i hvilken grad er du oppmerksom og planlegger at midlertidig ansatte kan ha forskjellig motivasjon i forhold til fast ansatte?
- Inkluderes midlertidig ansatte i det sosiale samholdet på jobben? Er disse inkludert? Tenker da på sammenkomster og lignende.
- Er det forskjellsbehandling av midlertidig ansatte i forhold til fast ansatte på din arbeidsplass? Har du fått klager på dette?

### **Trygghet og tillit:**

- Føler du at du at du får like stor tillit til fra midlertidig ansatte som fra de som er fast ansatt?

- Gir du ros og anerkjennelse for jobben midlertidig ansatte gjør?
- Er det ting du unnlater å si til midlertidig ansatte enn de fast ansatte?
- Behandler du midlertidig ansatte rettferdig og upartisk?
- Tror du midlertidig ansatte føler seg verdsatt på jobben?

#### **Tillit i forbindelse med varslingsaker:**

- Føler du at midlertidig ansatte trygt kan varsle ledelsen om kritikkverdige forhold?
- Har du full tillit til at både midlertidig ansatte og fast ansatte varsler om saker de synes er kritikkverdige?
- Kan midlertidig ansatte sende bekymringsmeldinger til ledelsen? Er det rutiner for dette?
- Er det klare rutiner for varsling om mobbing, og inkluderes midlertidig ansatte i disse rutinene? Blir opplæring gitt til midlertidig ansatte om dette?
- Er det klare varslingsrutiner når det kommer til andre saker som for eksempel sikkerhet. Blir midlertidig ansatte inkludert i orientering om disse rutinene?
- Synes du virksomheten tar tak i konflikter som er kjent?
- Forekommer mobbing på arbeidsplassen, har det blitt varslet om dette? Har midlertidig ansatte varslet om dette?
- Har du forskjellige metoder på å lede midlertidig ansatte og fast ansatte når det gjelder varslingsaker?

#### **Utvikling på arbeidsplassen:**

- Får de midlertidige ansatte like mye oppfølging og tilbakemelding på arbeidsutførelsen sin, som de som er fast ansatt, for eksempel medarbeidersamtale?
- Gis det like god opplæring som de som er faste ansatte?
- Kommuniserer ledelsen visjoner og mål med midlertidig ansatte?
- Er det fastsatt klare og tydelige mål for jobben som skal gjøres?
- Er forholdene lagt til rette for videre utvikling av midlertidig ansatte? Er det mulighet for faste stillinger til de som gjør det bra?
- Oppmuntrer du midlertidig ansatte til å utvikle seg i arbeidet?
- Får midlertidig ansatte delta i kompetanseutvikling i organisasjon?
- Føler du press fra ledelsen i og med at du kun er midlertidig ansatt?
- Tror du at midlertidig ansatte jobber mer – eller mindre – fordi de er midlertidig ansatt?
- Føler du at de midlertidig ansatte er en del av fellesskapet på arbeidsplassen?

- Er det mulighet for at midlertidig ansatte kan bli ansatt fast?

## **DEL 4:**

### **SPØRSMÅL TIL MIDLERTIDIG ANSATTE**

#### **Engasjement på jobb:**

- Mener du at det er forskjell mellom makt som lederen utøver overfor de midlertidige ansatte i forhold til faste ansatte på din jobb?
- Er det forskjell på måten som fast ansatte blir behandlet på i forhold til midlertidig ansatte?
- Hvis arbeidsgiver ikke har lovet en fast stilling er det da mindre sannsynlighet for at du ikke yter ditt beste?
- Sympati; er det enklere for deg å si ja til ekstra oppgaver som gå ut over din stilling eller ditt arbeid, hvis du hadde vært fast ansatt?
- Er dine verdier like organisasjonens verdier? Kjenner du deg igjen i organisasjonens kjerneverdier?
- Inspirerer organisasjonen deg til å yte ditt beste?
- Må du arbeide overtid og er du motivert til dette?
- Vet du hva som er ditt arbeidsområde?
- Hvis jobben krever at du lærer deg nye ferdigheter: Har du motivasjon til dette som midlertidig ansatt?
- Føler du at du får delta i det sosiale samholdet på jobben? Eller kjenner du på at du kan bli ekskludert fra det sosiale ved arbeidsplassen? Tenker da på sammenkomster og lignende.
- Har du lagt merke til om forskjellsbehandling finner sted på din arbeidsplass? Har du noen gang opplevd at du har blitt forskjellsbehandlet?
- Har du tilstrekkelig innflytelse på jobben som midlertidig ansatt? Blir du lyttet til av arbeidsgiver?
- Hvor ofte fører forhold på jobben din til at du vurderer å bytte arbeidsgiver?

#### **Trygghet og tillit:**

- Opplever du at du har trygghet og tillit fra ledelsen?
- Har du tillit til ledelsen? Og i hvilken grad stoler du på ledelsen?

- Hvordan syns du din nærmeste leder behandler deg?
- Er din nærmeste leder tilgjengelig for deg når du trenger det?
- Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din leder?
- Opplever du å få ros og anerkjennelse for jobben du gjør fra din nærmeste leder?
- Ville du rapportert annerledes til ledelsen hvis du var fast ansatt?
- Behandler nærmeste leder midlertidig ansatte rettferdig og upartisk?
- Føler du deg verdsatt på jobben?
- Hva kunne ledelsen ha gjort for at du skal føle deg mer verdsatt på jobben?
- Vet du nøyaktig hva som ventes av deg?
- Tørr du å varsle til ledelsen hvis du finner forhold som er kritikkverdige?

#### **Tillit i forbindelse med varslingssaker:**

- Er det varslingsrutiner for mobbing, sikkerhet eller andre orienteringer på din arbeidsplass. Har du tatt del i orientering dette?
- Kan midlertidig ansatte sende bekymringsmeldinger til ledelsen? Er det rutiner for dette?
- Synes du virksomheten tar tak i konflikter som er kjent?
- Er det ting du unnlater å si til ledelsen på grunn av at du er midlertidig ansatt?
- Føler du at du blir hørt hvis du varsler ledelsen om kritikkverdige forhold?
- Mobbing, hvis en kollega blir utsatt for mobbing, er du tilbøyelig til å varsle om dette hvis du er midlertidig ansatt?
- Når konflikter oppstår, er du like motivert til å løse disse i forhold til. Hvis du var fast ansatt?
- Er du selv deltagende i en konflikt på arbeidsplassen, behandles du forskjellig i forhold til fast ansatte?
- Har du vurdert å varsle om en sak (mobbing, sikkerhet eller annet), men unnlatt å gjøre dette fordi du ønsker fast stilling og ikke vil skape «uro» eller skape problemer for ledelsen?
- Forekommer trakassering eller mobbing på arbeidsplassen? Har du rapportert dette? Hvis du ikke har rapportert; hadde du gjort det hvis du var fast ansatt?

#### **Utvikling på arbeidsplassen:**

- Føler du at du får like god opplæring som de som er faste ansatte?

- Kommuniserer ledelsen visjoner og mål med midlertidig ansatte?
- Har du fått tilstrekkelig opplæring til å gjennomføre jobben på en god måte?
- Får du den administrative støtten og tilretteleggingen du trenger for å utføre jobbe på en god måte?
- Er det fastsatt klare og tydelige mål for jobben som skal gjøres?
- Er jobben din utfordrende på en positiv måte?
- Er forholdene lagt til rette for videre utvikling?
- Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å utvikle deg i arbeidet?
- Føler du at du får delta i kompetanseutvikling på jobben, inkluderes dette?
- Føler du press fra ledelsen i og med at du kun er midlertidig ansatt?
- Jobber du mer eller mindre, fordi du er midlertidig ansatt?
- Får du støtte og hjelp i arbeidet ditt fra kollegaer når du trenger det?
- Føler du deg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen?
- Ønsker du å bli fast ansatt?

## VEDLEGG 2 – E-POST TIL INTERVJUOBJEKT

### Utsendt e-post til intervjuobjekt

Hei,

Vi er en gruppe på 3 studenter som studerer MBA i ledelse ved Nord Universitet i Bodø. Vi skal nå skrive masteroppgave.

Vi har bestemt oss for å skrive om bruk av midlertidig arbeidskraft i videregående skole i Norge.

Vi synes at det er interessant å gjøre ei undersøkning i denne sektoren, då bruk av midlertidig tilsetting ser ut til å være ei økende trend i samfunnet.

I vår oppgave har vi valgt å fokusere på evna som ledere har til å utøve positivt lederskap i videregående skole som tar i bruk midlertidig arbeidskraft.

I denne sammenhengen ønsker vi å gjennomføre intervju med ledelsen og midlertidig ansatte i videregående skole.

**Vi setter derfor pris på om det er mulig å gjennomføre et intervju med deg i anledning dette.**

Alle intervju vil bli anonymisert og behandla konfidensielt.

Du er velkommen til å lese vår masteroppgave etter den er ferdigstilt.

Det er flott med en tilbakemelding på om du ønsker å stille til intervju og når det måtte passe for deg. Vi tar kontakt med deg for å avtale nærmere etter vi har fått tilbakemelding fra deg om du ønsker å delta.

Som takk for ditt bidrag så er du med i trekning av et gavekort på kr 500 på kjøpesenterkjeda Amfi.

**Med vennlig helsing**

**Ann Kristin Eikrem, Anne Sofie Longva og Helge Rognstad**

*Om du skulle ha flere spørsmål vedrørende denne e-posten, ta kontakt med Helge Rognstad eller send oss en e-post.*