

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE323E

Navn på kandidat:
Elisabeth Østerås-Henriksen
Therese Knudsen Langbakk

Tilbakemelding som motivasjonsverktøy
En studie om hvordan ledelsens tilbakemeldingspraksis
påvirker motivasjonen

MBA Bodø

Dato: 2.mai 2016

Totalt antall sider: 72

Innhold

Abstract	5
Forord	7
1. Innledning.....	8
1.1. Personlig begrunnelse for valg av tema.....	8
1.2. Aktualisering	8
1.3. Problemstilling.....	9
1.4. Avgrensninger	11
2. Litteraturgjennomgang og teori	13
2.1. Ledelse i dagens kunnskapssamfunn	13
2.1.1 Transformasjonsledelse	14
2.1.2 Transaksjonsledelse	16
2.2. Motivasjon	17
2.2.1 Maslows behovsteori	18
2.2.2 Hertzbergs tofaktorteori.....	21
2.3. Tilbakemelding i et samhandlingsperspektiv	23
2.3.1 Kommunikasjon	23
2.3.2 Tilbakemelding.....	25
2.3.4 Medarbeidersamtalen	26
2.4. Oppsummering av teori som anvendes ved analyse	27
2.5. Annen forskning på området	28
3. Metode.....	29
3.1. Strategi og design	29
3.2. Datainnsamling og måleinstrument	31
3.2.1 Det åpne, individuelle intervjuet	31
3.3. Analyseteknikk	34
3.3.1 Faser i analysen	34

3.4.	Datakvalitet.....	35
3.4.1	Gyldighet	35
3.4.2	Overførbarhet	36
3.4.3	Pålitelighet	37
3.5.	Etiske vurderinger.....	38
4.	Analyse	39
4.1.	Presentasjon av data.....	39
4.1.1	Ledelse.....	39
4.1.2	Motivasjon.....	41
4.1.3	Tilbakemelding.....	42
4.1.4	Generelt	43
4.1.5	Kategorisering av elementer som hemmer og fremmer motivasjonen:.....	44
4.2.	Drøfting av funn	45
4.2.1	Ledelse: «Jeg kunne bygd LEGO i et halvt år uten at de hadde visst noe om det»	45
4.2.2	Tilbakemeldingspraksis: «Du må oppsøke tilbakemeldingen for å få den».....	50
4.2.3	Motivasjon: «Det motiverer meg å bli sett av andre for jobben jeg gjør»	56
4.3.	Fra data til mønster	59
5.	Konklusjon.	60
5.1.	Svar på problemstilling.....	60
5.2.	Praktiske implikasjoner	61
5.3.	Teoretiske implikasjoner	62
5.4.	Veien videre.....	63
5.5.	Våre anbefalinger på fremtidig forskning.....	63
	Til ettertanke	63
	Vedlegg 1	66
	Vedlegg 2	70

Vedlegg 3	71
-----------------	----

Tabelliste

Tabell 1 - Spredning i utvalgsriterier	33
Tabell 2 – Kategorisering av hemmere og fremmere av motivasjon	44
Tabell 3 - Kategorisering av tilbakemeldingsarenaer	52

Figurliste

Figur 1 – Antatt sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon.....	11
Figur 2 – Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 252), figur 7.1	20
Figur 3 - Hertzbergs to-faktormodell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 261).....	23
Figur 4 - Kommunikasjonsprosessen (Raaheim, 2002)	24
Figur 5 – Typologi, Hvordan tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen.....	59
Figur 6 – Faktisk sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon.....	60
Figur 7 – Forslag til tilbakemeldingsskjema	62

Abstract

Med bakgrunn i rapport fra SSB vil det være synlig lærermangel allerede fra 2017, og det er estimert en mangel på hele 38 000 lærer i 2025. (SSB, 2014) . Vi ønsker å vite mer om årsakene til at så mange velger å forlate læreryrket. Ved å kunne identifisere noen av årsakene til at lærerne slutter, håper vi å kunne bidra med innsikt til en metode som ikke gir økte kostnader for å gjøre noe med problemet. Vi mener det er fornuftig å se på hva som motiverer lærerne som fortsatt jobber i skolen. Kunnskap om dette kan hjelpe oss til å finne tiltak for hvordan man kan motivere lærere, og dermed holde på lærerne som nå jobber i den norske grunnskolen. Vi har problemstillingen:

Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i grunnskolen?

Vi ønsker å se på i hvilken grad ledelsen kan bidra til å opprettholde motivasjonen hos lærerne, ved å føre en motiverende tilbakemeldingspraksis. Tilbakemeldingspraksisen er et resultat av den lederstilen som føres. Ledelsens tilbakemeldingspraksis påvirker i hvilken grad behov for anerkjennelse blir dekt og dermed motivasjonen. Motivasjonen kan enten holdes nøytral, altså bli hemmet eller den kan øke, altså fremmes. Teori og litteratur-rammen som vi bygger forskningen på er:

- Ledelsesteori om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.
- Maslows behovsteori og Hertzbergs tofaktorteori
- Litteratur om tilbakemelding

Vi har valgt en kvalitativ fremgangsmåte hvor vi gjennomførte dybdeintervju med 7 lærere på en grunnskole. Alle lærerne hadde minimum 4 års lærerutdanning, ulik undervisningsbakgrunn og erfaringslengde. For validering av resultatet gjennomførte vi også 4 intervjuer på en annen skole. Dataen vi samlet inn der hadde sammenfallende trekk som hoveddata. Dette gjør at vi til en viss grad vil si at våre funn har ekstern gyldighet.

Vår undersøkelse viser at tilbakemeldingspraksisen virker hemmende på motivasjonen. Alle informantene skulle ønske at de fikk oftere tilbakemelding fra ledelsen og uttrykker at de ville blitt motivert av å få det. De uttrykker at de ønsker å bli sett for den jobben de gjør. De ønsker også tilbakemelding som kan gi grunnlag for utvikling, og gir en pekepinn på om jobben de

gjør er bra. Motivasjonen ville økt ved at de fikk bedre og oftere tilbakemelding. Det kommer frem at det ønskes et bedre system for tilbakemelding som sikrer at alle blir sett.

Samtidig påpeker lærerne at de motiveres av tilbakemelding gjennom å se elevenes respons i undervisningen og foreldres tilbakemelding gjennom samtaler med hjemmet. Kolleger er også en viktig kilde til tilbakemelding, både gjennom samtaler og direkte tilbakemelding. I mangel på tilbakemelding fra ledelsen, får de til en viss grad dekt sitt behov for anerkjennelse gjennom tilbakemelding fra elever, foreldre/foresatte og kolleger.

Samtlige i undersøkelsen ønsker klasseromsobservasjon som grunnlag for tilbakemelding. Det kommer også frem flere andre mulige tilbakemeldingsarenaer som ledelsen kan benytte.

Medarbeidersamtalen viser seg å ikke bli benyttet av ledelsen som en arena for tilbakemelding, men mer en samtale om den enkeltes ønsker.

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på 3- års studie på MBA i Bodø. Mye skjer i løpet av tre år. En av oss har blitt mamma i løpet av at masteroppgaven ble skapt. Den andre startet på studiet med barn på tre og seks år, og har nå en skolegutt og en førskolegutt.

Vi har begge jobbet full tid ved siden av studiet. Vi ble kjent på studiesamling og skrev vår første oppgave sammen i 4. semester. Vi samarbeidet godt og bestemte oss for å skrive masteroppgaven sammen også.

Selv om vi har gjort ulike yrkesvalg ser vi mange likhetstrekk mellom yrkene våre. Elisabeth jobber som lærer i grunnskolen og Therese jobber som avdelingsleder på hotell.

Indre motivasjon er viktig for å yte sitt beste på jobb. Tilbakemeldingen man får på arbeidet som gjøres er vesentlig for at man skal gjøre ditt beste. Motivasjon og trivsel går etter vår mening hånd i hånd.

Det har vært en spennende og lærerik prosess. Vi sitter igjen med mye kunnskap om både ledelse, motivasjon og tilbakemelding som vi tar med oss i arbeidsdagen. Therese har selv tatt i bruk «tilbakemeldingsskjema» som vi kom frem til i praktiske implikasjoner.

Det er tidkrevende å skrive en masteroppgave, særlig med full jobb og små barn vedsiden av. Vi har heldigvis fantastiske ektemenn som stiller opp: Takk Kjetil og Sondre! Snille besteforeldre har våre barn også, som har fylt foreldrevikarrollen med glans. Vi sender også en stor takk til Elisabeth sin bror Espen, for teknisk hjelp og faglige innspill.

Når en oppgave skal skrives av en bosatt i Harstad og en i Narvik, har det blitt mye bruk av Skype og mange helgemøter hos hverandre. Vi har også møttes i Bodø for veiledning. Vi har hatt tett samarbeid og begge har jobbet med alle delene av oppgaven. Takk til veileder Jon-Arild Johannessen for nyttige innspill underveis.

Med stor lettelse og tilfredshet takker vi for samarbeidet og leverer med stolthet masteroppgaven vår.

Elisabeth Østerås-Henriksen

Therese Knudsen Langbakk

1. Innledning

1.1. Personlig begrunnelse for valg av tema

Vi bestemte oss tidlig for at emnet motivasjon var noe vi ønsket å skrive en masteroppgave om. Dette er fordi motivasjon ligger til grunn for all handling vi foretar oss. Enten det er basisbehov som vi må ha for å overleve, turen man frivillig kjemper seg over fjellet eller ytelse i jobbsammenheng. Å ha inngående kunnskap om hva som motiverer ansatte ser vi på som meget nyttig uansett hvilken organisasjon man jobber innenfor.

I forbindelse med eksamensoppgaven i faget «Positivt lederskap», gjorde vi høsten 2014 en undersøkelse på en skole med basis i motivasjons og hygienefaktorer i Hertzbergs tofaktorteori. I analysen var det noen faktorer som skilte seg ut som virket hemmende på motivasjonen. Blant annet svarte hele 94% at de kun i liten, eller noen grad fikk anerkjennelse for vel utført arbeid. Dette synes vi er overraskende mye, med tanke på at tilbakemelding på utført arbeid er noe ledelsen enkelt og kostnadsfritt kan gjøre. Vi ville derfor benytte masteroppgaven til å undersøke dette temaet nærmere.

Vi har brukt mye tid på bibliotek og foran datamaskin i søk etter litteratur. Da vi var kommet godt i gang med prosessen så vi at det var noen bøker vi brukte mer enn andre grunnet gode forklaringer og beskrivelser. Jacobsen og Thorsviks «Hvordan organisasjoner fungerer», Kaufmann og Kaufmanns ulike utgaver av boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» og Johannesen og Olsens «Positivt lederskap- Jakten på de positive kreftene» har sammen vært gode oppslagsverk i emnet motivasjon, tilbakemelding og ledelse.

«Ingen må tro at tilbakemelding ikke virker. Eller at det finnes noen som ikke trenger det»
(Spurkeland, 2005, p. 93)

1.2. Aktualisering

Med bakgrunn i rapport fra SSB vil det være synlig lærermangel allerede fra 2017 og det er estimert en mangel på hele 38 000 lærer i 2025. (SSB, 2014) . Dette er et samlet resultat av lav rekruttering og at flere velger å slutte som lærere. I 2013 arbeidet hele 38 000 lærere i

andre yrker (Hagesæther, 08.07.2013) . Dette ga oss ideen om å bruke lærere i grunnskolen som forskningsgruppe. Da oppgavens omfang etter vår mening ikke gir mulighet til å undersøke både lav rekruttering og årsaken til at så mange slutter, velger vi å fokusere på en av årsakene. Å rekruttere tilbake lærere som allerede har endret yrke ser vi på som en vanskelig oppgave, da det nok vil kreve store endringer som høyere lønn og endring i ferieordning (ibid). Å gjøre noe med årsaken til at så mange velger å forlate yrket, ser vi derimot på som mer mulig å gjøre noe med, og derfor både interessant og relevant å undersøke nærmere. Dette betyr at man må se på motivasjonsfaktorer hos lærerne som jobber i skolen. Mange kommuner preges av stramme skolebudsjett. Ved å velge en offentlig institusjon som arena for forskning, settes det dermed økonomiske begrensninger for hvilke typer motivasjonstiltak som kan tas i bruk. Vi mener derfor det vil være av stor interesse å se på tiltak som kan gjøres uten nødvendigvis økte kostnader, for at man skal motivere og dermed holde på lærerne som nå jobber i grunnskolen.

1.3.Problemstilling

Første oppgave ble derfor å finne ut av hva organisasjonsteorien sier om motivasjon blant arbeidstagere. Dette er et stort felt og vi måtte derfor begrense oss. Etter en gjennomgang av essensiell motivasjonsteori, fant vi at noen emner går igjen. Den indre faktoren; behov for anerkjennelse er et tema vi la merke til. Vi leste om Hertzbergs tofaktorteori om hva som motiverer ansatte. Der ser vi at «Annerkjennelse» (recognition) kommer på andre plass når det gjelder faktorer som påvirker motivasjonen, etter faktoren «Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb». (Hertzberg, 2003). Videre leste vi om behovsteorier som går ut på at alle mennesker handler ut i fra grunnleggende behov. Maslows behovshierarki er kanskje en av de mest kjente behovsteoriene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi satte oss derfor grundigere inn i Maslows behovsteori. Han nevner annerkjennelse som et av behovene mennesker har. Dette behovet kan gjennom organisasjonsteori bli dekt ved å få tilbakemelding på arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 252). Dette gjorde at vi ville forske på motivasjon gjennom å få dekt behovet for annerkjennelse gjennom tilbakemelding. Når vi knytter dette til vårt ønske om å forske på kostnadsfrie motivasjonstiltak som ledelsen kan gjøre for å holde på lærerne, kom vi frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i grunnskolen?

I vår problemstilling er det tre ord som utmerker seg. Det er ledelse, motivasjon og tilbakemelding. Dette vil derfor bli grunnlaget for vår forskning, og temaene vi vil presentere teori og litteratur om.

Med tilbakemelding menes kommunikasjon om prestasjoner mellom to eller flere personer med den hensikt å anerkjenne utført arbeid. Med praksis menes tilbakemeldingens form, altså hyppighet, om det er muntlig eller skriftlig, innhold, om den er konstruktiv eller generell, og arena -hvor den foregår.

Med tilbakemeldingspraksis menes altså; hvor ofte, hvor, innhold og på hvilken måte tilbakemelding utføres.

For å få svar på vår problemstilling er det nødvendig med en ytterligere presisering gjennom forskningsspørsmål.

Etter en gjennomgang av organisasjonsteori ser vi at det er mange ulike perspektiver på ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hvilken type ledelse organisasjonen har, er i de fleste tilfeller avgjørende for hvordan man ser på og bruker tilbakemelding som motivasjonsverktøy. Både med tanke på hyppighet, arena, form og innhold. Det er derfor naturlig å stille forskningsspørsmålet:

Hvordan opplever lærerne at de blir ledet?

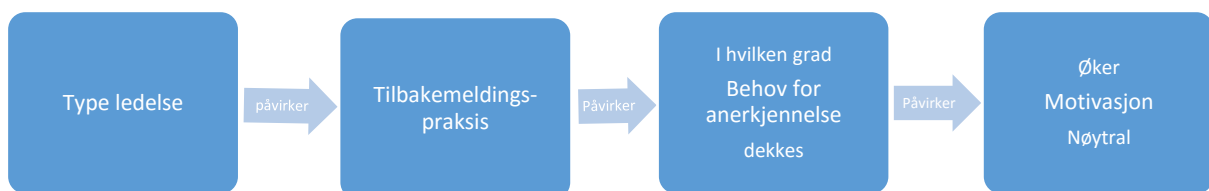
Videre ønsker vi å vite hvordan lærerne i undersøkelsen motiveres av tilbakemeldingspraksisen slik den er nå. Maslows behovsteori sier at alle mennesker har behov for anerkjennelse. Dette behovet kan i arbeidslivet dekkes gjennom tilbakemeldinger på utført arbeid (ibid). Hertzberg sin tofaktorteori forteller at ved å gi anerkjennelse for vel utført arbeid skal de ansatte bli motivert (Hertzberg, 2003). Videre forteller Hertzberg at motivasjonen kan påvirkes på to måter. Den kan øke, eller holdes nøytral. Om lærerne er fornøyde og motiveres av ledelsen, vil jo det være det beste. Hvis ikke, er det også interessant å vite om forbedringspotensialet og om det er andre motivasjonsfaktorer som fremmer motivasjonen hos lærerne? Neste forskningsspørsmål blir dermed:

Hvordan motiveres lærerne av nåværende tilbakemeldingspraksis?

Det er mye forskning på tilbakemelding og hvordan tilbakemeldinger burde være. Både når det kommer til form, hyppighet og innhold. Vi vet at det årlig skal gjennomføres medarbeidersamtaler, og alle ansatte dermed skal få en arena for tilbakemelding der. Får lærerne tilbakemelding ut over dette? Stemmer lærernes forventninger og ønsker med det litteraturen sier? Siste forskningsspørsmål blir derfor:

Hvordan ønsker lærerne at tilbakemeldingspraksisen skal være?

Med bakgrunn i teori antar vi følgende sammenheng mellom type ledelse, tilbakemeldingspraksis og motivasjon vist i figur 2:



Figur 1 – Antatt sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon

1.4. Avgrensninger

Når vi bruker begrepet «lærer» menes ansatte i grunnskolen med formell pedagogisk utdanning. Lærer er ikke en beskyttet yrkestittel og alle som underviser kan dermed kalle seg lærer. Det er mange steder at det jobber lærere uten formel kompetanse i grunnskolen, også kalt ufaglærte. De ufaglærte har vi ikke medregnet i vår studie.

Vi vil i oppgaven for enkelhets skyld omtale både leder og medarbeidere som han. Det betyr ikke at rektor og undersøkelsesgruppen er hankjønn.

Vi vil påpeke at i motsetning til mange andre organisasjoner, er det vanskelig i skoleverket å bruke motivasjon til å øke effektivitet i hovedarbeidet, som er opplæringen av elevene. Det pedagogiske arbeidet tar tid, men man behøver motivasjon for å daglig yte sitt beste og dermed kanskje få en mer kreativ undervisning. Dette kan igjen føre til bedre læringsresultater

hos elevene. Vi forsker på tilbakemeldingens påvirkning på motivasjonen. Da er det implisitt at det vil ha en videre effekt på prestasjonene, ettersom motivasjon er grunnlag for all handling (se litteraturgjennomgang).

Tilbakemelding kan man som lærer få fra mange parter. Det vil være elever, foreldre, kolleger og ledelsen. I vår forskning fokuserer vi på tilbakemeldingspraksis fra ledelsen, ettersom vi vil forske på hva ledelsen kan gjøre for å påvirke motivasjonen.

2. Litteraturgjennomgang og teori

2.1. Ledelse i dagens kunnskapssamfunn

Gjennom endringen fra industrisamfunn, med samlebåndsmesjonalitet, til dagens kunnskapssamfunn, med organisasjoner med høyt kunnskapsnivå, oppstår det også et behov for endring i type ledelse. Klassiske ledelsesteorier har gjennom bruk av kontroll, byråkrati og klare funksjonsområder hatt fokus på hierarkiske strukturer som styringsvirkemiddel. Arbeidsmarkedet har nå endret seg fra industriproduksjon til tjenesteproduksjon (Johannessen & Olsen, 2008).

De ansattes kompetanse og ferdigheter, intellektuell kapital, har dermed blitt den viktigste ressursen for organisasjonen (Johannessen & Olsen, 2008). Av denne grunn har derfor arbeidet med å tiltrekke seg, utvikle, holde på og motivere ansatte blitt viktigere enn tidligere. (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Dette som tidligere ble kalt personalpolitikk eller personaladministrasjon, har blitt erstattet med begrepet Human Resource Management, HRM.

Tidligere lå altså lederens utfordring i god opplæring og overvåking av ansatte slik at de jobbet effektivt. I overgangen fra industrisamfunn med ufaglærte industriarbeidere, over til tjenesteproduksjon, har vi også fått ansatte med høyere utdanningsnivå. Vi har gått over i kunnskapssamfunnet, hvor mange organisasjoner har ansatte med høy utdanning og kompetanse. (Johannessen & Olsen, 2008)

Kunnskapsmedarbeideren besitter ressurser og kreativitet som organisasjonen bør forvalte på best mulig måte. Johannessen og Olsen definerer kunnskapsmedarbeideren som: *individer som i sitt arbeid benytter størstedelen av tiden på å systematisere og strukturere informasjon for ett eller flere formål* (Olsen, 2008, p. 12).

Lærere på grunnskolenivå kan sees på som kunnskapsarbeidere, da de fleste har 4-6 års utdanning og daglig jobber med å strukturere og systematisere informasjon til undervisningsformål.

«Med kunnskap som den viktigste ressursen handler utfordringen mye om at lederne lykkes i å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte og deres nettverk» (Johannessen & Olsen, 2008, p. 21)

Tidligere har det vært slik at man skiller mellom administrasjon og ledelse. Der ledelse omhandler visjon og utvikling av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Administrasjon omhandler daglige aktiviteter som veiledning støtte og tilbakemelding for å

bedre produksjon. Dette er derimot et skille som forskere nå mener er to sider av samme sak, at man må kunne administrere for å kunne lede. Dette med begrunnelse i at god ledelse krever god administrering. I dagens organisasjoner kan det bli for mye ledelse og for lite administrasjon. En kombinasjon er derfor nødvendig. (ibid) I vår oppgave vil vi derfor omtale ledelse med bakgrunn i teori om at ledelse og administrasjon henger sammen. Når vi videre omtaler ledelsen på skolen, gjelder det rektor og avdelingsleder/inspektør.

«Ledelse er den atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 416)

Innen ledelses-teorien er det flere teorier som dominerer. Innledningsvis har vi argumentert med at det i kunnskapsorganisasjoner er behov for en ny form for ledelse. En type ledelse med mindre styring og kontroll, og mer fokus på motivasjon av ansatte for å få bedre ytelse, samt holde på og rekruttere gode medarbeidere. Vi vil presentere teori om en type ledelse som tar utgangspunkt i studier av hvordan ledere kan skape begeistring gjennom felles mål, og dermed gi organisasjonen mening og retning. Dette er en type «Verdibasert ledelse» som kalles transformasjonsledelse. I den forbindelse vil det også være naturlig å komme inn på motsetningen til transformasjonsledelse, kalt transaksjonsledelse.

2.1.1 Transformasjonsledelse

I transformasjonsledelse handler det om å spille på den indre motivasjonen og følelsene ansatte har. Det er på ingen måte snakk om manipulasjon, men lederen må ha kunnskap om og benytte behov og forventninger til medarbeiderne. Dette for å kunne fremme en felles følelse av at alle har sammenfallende mål, og skape interesse og motivasjon til å arbeide for å realisere målene organisasjonen har satt seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Skolen har klare mål i alle fag gjennom læreplanene som kommer fra utdanningsdirektoratet. I tillegg er det interne mål som hver enkelt skole og kommune setter uavhengig av læreplanen. Det er halvårsvurderinger, prosjekter som; vurdering for læring og skoleutvikling(VLS), motivasjon, mestring og muligheter(MMM) og endring av skoledagens oppbygging.

«Mål uten tilbakemelding ser ikke ut til å ha langtidsvirkning på prestasjoner» (Mikkelsen, 2002, p. 113).

Det er derfor viktig at når mål er klargjort, må det også bli fulgt opp med en form for tilbakemelding slik at den ansatte vet at de er på riktig vei. Det enkle er ofte det beste, og jo

klarere målene er formulert, jo mer sannsynlig er det at de nås (Johannessen & Olsen, 2008). Ledelsen har derfor en viktig rolle i både formulering og formidling av målene. Mål og tilbakemelding er på en måte avhengig av hverandre. Man må ha klare mål for å kunne gi god tilbakemelding, samtidig som at man er avhengig av god tilbakemelding for å nå målene.

«Forutsetningen for å bruke positiv og negativ tilbakemelding på en hensiktsmessig måte er å vite hva man vil oppnå- målet må være klargjort» (Johannessen & Olsen, 2008, p. 234).

I tillegg til ytre belønning i form av bonus, lønn o.l. , kan det å gi ros og vise at en verdsetter person, og å etablere effektive tilbakemeldingssystem, være gode hjelpemidler ledelsen kan bruke for implementering av nye mål (Roos, et al., 2010)

Autentiske transformasjonsledere er opptatt av å bringe frem det beste i folk, og bygger på det positive potensialet til både enkeltindivider, gruppen og organisasjonen. De føler et ansvar for samfunnet og er derfor opptatt av hva organisasjonen kan gjøre for å bidra best mulig (Glasø & Thompson, 2013).

For å lede en kunnskapsorganisasjon på best mulig måte må ledere benytte seg av transformasjonsledelsens fire elementer. Johannessen og Olsen fremstiller det på følgende måte:

1. Idealisert påvirkning/innflytelse
 - I hvilken grad ledere velger å gjøre det som er riktig, heller enn det som er enkelt og hensiktsmessig. Her fungerer lederen som en rollemodell som nyter stor respekt og tillit og har høy moralsk standard.
2. Inspirerende motivasjon
 - Overbevise ansatte om at de kan utrette mer enn de selv forventer. Stikkord her er entusiasme, optimisme og demokratisk samspill.
3. Intellektuell stimulering
 - Oppmuntre ansatte til å tenke selv og utfordre eksisterende verdier, normer og holdninger. Man konsentrerer seg om kreativitet og innovasjon.
4. Individualisert oppmerksomhet
 - For eksempel gjennom å lytte og vise empati. Lederen fungerer her som coach og rådgiver og anerkjenner *behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse*.

(Johannessen & Olsen, 2008, p. 22)

Punkt 4. Individualisert oppmerksomhet og dermed anerkjenne behov for oppmerksomhet, vil være spesielt relevant i forbindelse med vår problemstilling. Det å gi mennesker anerkjennelse for jobben de gjør er en effektiv anspøringspsykologi. Dette kan enkelt gjøres i form av små sammenkomster, for eksempel i forbindelse med møter, for å berømme en medarbeider, notiser og artikler i interne bulletiner og lignende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116).

At en leder er anerkjennende handler om å gi medarbeiderne god selvfølelse, selvtillit, selvrespekt og selvverd. Dette kan han gjøre gjennom å vise interesse både for personen og for arbeidet (Espedal, 2010).

«Motivasjon og inspirasjon gir folk energi, ikke gjennom å skyve dem i riktig retning slik kontrollmekanismene gjør, med ved å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov..»
(Martinsen, 2009, p. 66)

Det har vært gjort omfattende forskning omkring transformasjonsledelse de siste årene. En av hovedkonklusjonene er at det har en klar positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og vilje til å yte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som med de fleste teorier har også teorien om transformasjonsledelse fått kritikk. Noen mener at teorien fremstår for universell, på den måten at det er denne teorien som skal være den mest effektive ledelsesformen. Andre har pekt på at råd om stimulering av ansatte (punkt 3) har begrenset nytte da det er alt for abstrakt til å kunne være retningsgivende for handling. Det hevdes og at den er konseptuelt uklar og mangler ledelsesfunksjoner knyttet til realisering av mål. I tillegg er det slik at å spille på medarbeidernes følelser lett kan føre til kynisk og manipulerende lederatferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Siden de færreste vil jobbe uten å få belønning i form av lønn eller annen kompensasjon for innsats, vil en kombinasjon med transaksjonsledelse (se videre) er i de aller fleste tilfeller nødvendig.

2.1.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse baserer seg på en bytteprosess ved at de ansatte mottar belønning mot å yte noe for organisasjonen. Lederen må dermed engasjere de ansatte ved å appellere til de ansattes materielle interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kalles også ytre motivasjon. I mange tilfeller holder dette. Det er mange yrkesgrupper hvor ansatte ikke lar seg motivere

av indre verdier som anerkjennelse, utfordrende arbeidsoppgaver og vekst. De går på jobb rett og slett fordi de får betalt for det. Relasjonen mellom arbeidstager og arbeidsgiver i en transaksjonsledet organisasjon vil kunne beskrives som «skjør» ettersom at begge partene lett kan bryte avtalen om et bedre tilbud dukker opp (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne type ledelse er det viktig at lederen har kunnskap om motivasjonsteori for å kunne tilby rett belønning, og dermed motivere de ansatte.

Transaksjonsledelse kommer hovedsakelig i to ulike utgaver:

1. Betinget belønning

- Her bruker ledelsen aktivt ulike former for ytre belønning for å oppnå målrettet atferd. Arbeidstager og arbeidsgiver blir enige om hva som forventes og hvilken belønning som skal gis.

2. Ledelse ved unntak

- Denne typen ledelse er koblet til straff i de tilfeller ansatte ikke innfrir. Den finnes i en aktiv form der ledelsen nøye overvåker de ansatte. Og en passiv form der ledelsen griper kun aktivt inn i arbeidsdagen om noe går galt for å korrigere.

(Johannessen & Olsen, 2008, pp. 22-23)

Videre nevner også Johannessen og Olsen en tredje utgave av transaksjonsledelse som kalles «la det skure ledelse». I denne formen for ledelse, eller ikke-ledelse, ønsker lederen å gripe minst mulig inn i arbeidet. Enten fordi han regner med og ønsker at de ansatte skal klare seg selv, eller passivitet ved at han rett og slett ikke bryr seg om resultatene (ibid).

2.2. Motivasjon

Motivasjon er det som får en småbarnsmor til å påbegynne et masterstudie i tillegg til jobb. Samtidig som kollegaen med samme forutsetninger ikke klarer å forstå hvordan hun får ønske, viljen og behov til å gjøre dette fra. Motivasjon er de følelsene og tankene som gir drivkraft til å utføre handlinger, og fortsette med handlingene. Hvordan disse følelsene oppstår er ulikt fra person til person, men det er en del fellesnevnerer for hva som motiverer.

Relatert til arbeidslivet handler motivasjon om hva som får oss til å sette i gang en spesiell handling, hvorfor vi velger én handling fremfor en annen, og ikke minst hva som avgjør hvor stor innsats man iletter handlingen.

«Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 113).

Når man skal diskutere hva som motiverer ansatte, er det av betydning å se på hvilke belønningssystem som virker best. E.L Deci og R.M. Ryan har forsket på dette, og skiller mellom to motivasjonssystemer; *indre motivasjon* og *ytre motivasjon*. I ytre motivasjon, motiveres man av tradisjonell belønning som lønn, bonus og frynsegoder. Motivasjonen ligger altså i utvendige forhold. I indre motivasjon ligger motivasjonen i selve arbeidsutførelsen, og har røtter i to grunnleggende behov; behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 129).

«Generelt kan vi si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet» (Kuvaas, 2008, p. 21).

For mye fokusering på ytre motivasjon kan ødelegge indre motivasjon. Fokusering på ytre belønning fører til betydelig reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene. Dette viser seg tydelig der det er en klar kobling mellom ytelse og belønning. Den destruktive effekten av ytre belønningen er særlig fremtredende når belønningsopplegget utøves på en kontrollerende måte. I følge kognitiv evalueringsteori finner man konsekvent positiv effekt av positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 129-130) Dette stemmer også med betydningen av kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktor (ibid).

2.2.1 Maslows behovsteori

Behovsteorier bygger på at motivert atferd utløses av menneskers grunnleggende behov, og kan derfor forklare det meste av menneskelig atferd. Det finnes flere behovsteorier. Ulike teorier fra de med biologisk forankring til å forklare behov ut i fra sosial tilhørighet og intellektuell vekst. Abraham Maslow var den første til å klassifisere menneskelige behov i et system. Maslows behovsteori har fått stor betydning for diskusjonen om hvilke betingelser som kan påvirke motivasjonen i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 114). Vi velger derfor å bruke Maslows teori som grunnlag for å forklare motivasjon blant ansatte. Maslow bygget sin motivasjonsteori på at motivasjon til å handle utspringer for å dekke fem grunnleggende behov:

1. Fysiologiske behov; mat, drikke, beskyttelse fra smerte etc..
2. Behov for sikkerhet og trygghet: stabilitet i hverdagen og beskyttelse fra fysisk og psykisk skade
3. Sosiale behov: behov for venner, å føle samhold og tilhørighet til andre mennesker
4. Behov for annerkjennelse og selvrespekt: ønske om å bli sett, og å få ros. Prestisje kommer også inn her.
5. Behov for selvrealisering: sterkt behov for å realisere egne mål. Et ønske om å utnytte evnene fullt ut. Dette er svært individuelt.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116)

De tre første behovene kalles behov for underskuddsdekning, og de to siste kalles behov for vekstmuligheter. Maslow mente at behovene måtte dekkes i stigende rekkefølge og at behov for vekst dermed ikke kunne oppstå før behovene for underskuddsdekning var tilfredsstilt. Et nytt behov ville oppstå først når behovet under i hierarkiet var tilfredsstilt, men at man kunne være styrt etter flere behov samtidig. Ønsket om å få dekt behovet påvirker graden av motivasjon. På samme måte som vi skiller mellom indre og ytre motivasjon, skiller vi også mellom indre og ytre belønning. Maslows teori kan sees på som en glidende overgang fra at man på de laveste nivåene stimuleres av ytre belønning og på de høyeste nivåene motiveres av indre belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013), kan dette overføres til organisasjonsteorien på følgende måte:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Arbeidstidsbestemmelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle goder Balanse mellom fritid og arbeid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsgrupper Medarbeiderorientert ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilhørighet
<i>Behov for anerkjennelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemelding på arbeid • Tittel og posisjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende oppgaver • Mulighet for å være kreativ og til å gjøre ting bedre 	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig utvikling • Avansement Gleden av å prestere

Figur 2 – Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 252), figur 7.1

Det skal nevnes at Maslows motivasjonsmodell har fått noe kritikk da det kan være vanskelig å identifisere hvilket konkret behov man ønsker å tilfredsstille, men i de fleste tilfeller vil man finne behovet i modellen. Forskning viser også at det i virkeligheten ikke er slik at behovene er hierarkiske. Noen hopper over behov i sin iver på å nå høyere behov og vekstbehov kan være så sterkt at det dermed går på bekostning av underskuddsbehov. Derimot er det slik at grovinndelingen i underskuddsbehov og vekstbehov er tilstede hos alle (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Vi skal i vår oppgave se på i hvilken grad behov nr 4. *Behov for anerkjennelse* har å si for motivasjonen til vår undersøkelsesgruppe. I følge Maslow har dette behovet to sider. For det første har alle mennesker et ønske om å duge til noe, altså et mestringsbehov. For det andre er det et ønske om å «være noe» i andres øyne, å bli verdsatt og respektert (Imsen, 1999).

«Særlig innen kunnskapsbasert arbeid og serviceyrker er personlig anerkjennelse og støtte avgjørende for motivasjon og pågangsmot» (Espedal, 2010, p. 30).

Ettersom vi skal forske på emnet tilbakemelding som motivasjonsfaktor ved at man får dekt behov for anerkjennelse, er det vår mening relevant å ha med Hertzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer som påvirker arbeidsdagen. Denne teorien bygger på at motivasjon kommer av egenskaper ved selve arbeidsoppgavene og elementer i arbeidsdagen, og at arbeidsgiver dermed ved å gjøre visse grep kan påvirke de ansatte på positiv måte.

2.2.2 Hertzbergs tofaktorteori

Frederick Hertzberg gjennomførte en større undersøkelse der over hundrevis av arbeidere ble intervjuet (Hertzberg, 2003). I undersøkelsen ba han den enkelte beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og en situasjon som hadde ført til mistrivsel. I sin analyse av svarere oppdaget han at faktorene, som i de fleste tilfeller ble nevnt som årsak til trivsel var ikke var de samme som skapte mistrivsel. Den vanlige oppfatningen er at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men Hertzberg oppdaget at disse to begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner. Med bakgrunn i sine oppdagelser laget Hertzberg en modell for å skille mellom «motivasjonsfaktorer» og «hygiene faktorer». Motivasjonsfaktorer er forhold som fremmer jobbtrivsel, og hygiene faktorer fremmer mistrivsel. Han trakk følgende generelle konklusjoner ut fra det han observerte i sin undersøkelse.

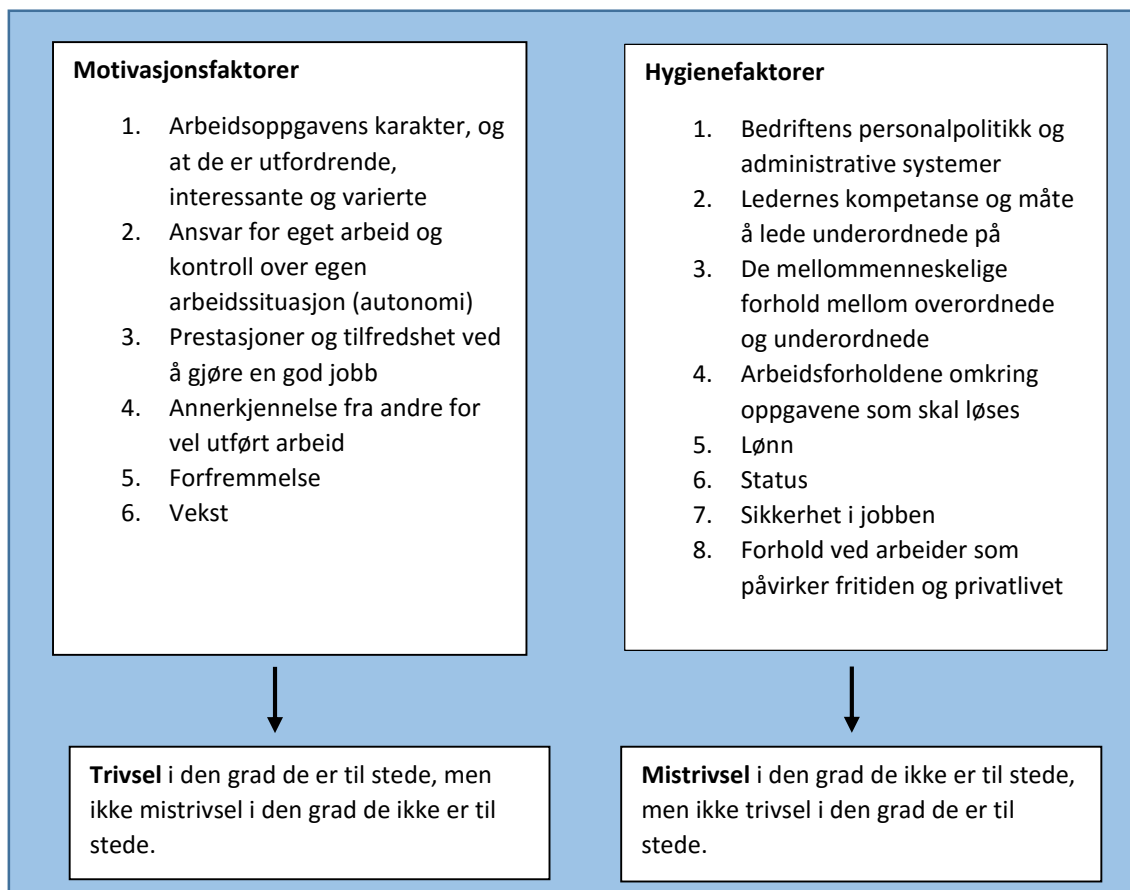
Hygiene faktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede. Jacobsen og Thorsvik oppsummerer Hertzbergs teori i tre punkter:

- 1) Det er ulike forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og dermed motiverer arbeidere, og på den annen side skaper mistrivsel.
- 2) Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
- 3) Bare trekk ved arbeidsoppgaven kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere.

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 261)

Dersom motivasjonsfaktorene er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet, men dersom de mangler fører dette til en nøytral tilstand. Når hygiene faktorene

er gode forsvinner mistrivsel. (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjonen kan dermed påvirkes på to måter. Den kan øke eller den kan holdes nøytral, altså bli hemmet fra å utvikle seg. Herzberg sier at motivasjonen ikke kan gå under 0, men ved at motivasjonsfaktorene ikke er tilstede vil motivasjonen holdes nøytral, altså man påvirkes ikke. Hans teori gir et godt bidrag til hvordan vi kan utvikle mer meningsfulle oppgaver for den enkelte medarbeider. En leder kan bidra til å forhindre mistrivsel ved å sørge for gode fysiske arbeids- og mellommenneskelige forhold og betale gode lønninger. Likevel kan ikke lederen gjennom dette sikre trivsel, bare fjerne mistrivsel. Trivsel sikres blant annet igjennom at de ansatte har et varierende og skapende arbeid og får anerkjennelse for godt utført arbeid. Mangler på dette området vil ikke føre til mistrivsel, men snarere til en tilstand med manglende trivsel. Herzbergs konklusjon var at man i et ledelsesperspektiv bør legge til rette for å sikre en tilfredsstillende oppnåelse av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Han hevdet at de samlet sett har en avgjørende betydning for hvordan den enkelte motiveres i sin jobb. (Jacobsen & Thorsvik, 2013) . Nyere forskning viser likevel at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet (ibid). Dette stemmer også med teorien i transformasjonsledelse om hvilke faktorer ledelsen bør bruke for å lede de ansatte.



Figur 3 - Herzbergs to-faktormodell (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 261)

Vi ser her at motivasjonsfaktorer er faktorer som har nær tilknytning til behov som ligger høyt oppe i Maslows behovshierarki, behov for vekstmuligheter. Hygienefaktorer er knyttet til behov som ligger lavt, altså behov for underskuddsdekning.

2.3. Tilbakemelding i et samhandlingsperspektiv

2.3.1 Kommunikasjon

For at tilbakemelding skal forekomme må det skje en form for kommunikasjon.

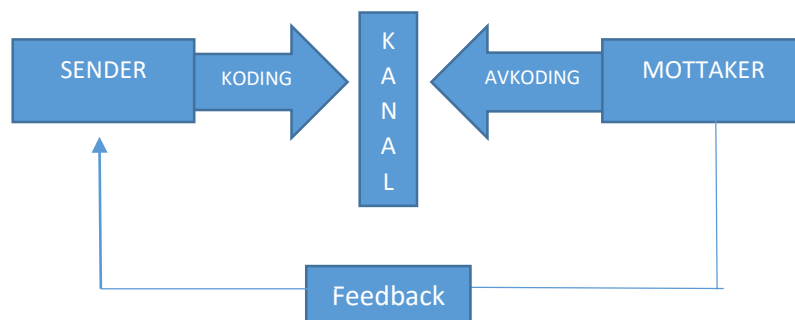
Kommunikasjon er avhengig av at det finnes to eller flere sosiale personer. (Raaheim, 2002)

Den ene parten kalles *sender* og den andre parten *mottager*. Kommunikasjon kan foregå på ulike måter både muntlig og skriftlig. Sender har et *budskap* som han ønsker å formidle.

Budskapet må *kodes* slik at mottager kan *avkode* budskapet. Måten budskapet formidles på, kalles *kanaler*.

Mottager sender så signaler tilbake til sender om hvordan budskapet ble oppfattet (*feedback*). Dette gir igjen sender mulighet til å rette opp eventuelle mistolkninger og formidle budskapet på nytt.

Kommunikasjonsprosessen er fremstilt i figur 1:



Figur 4 - Kommunikasjonsprosessen (Raaheim, 2002)

Det er fire stadier i kommunikasjon som Raaheim fremstiller på følgende vis:

1. Det sender ønsker å formidle
2. Det sender faktisk formidler
3. De signaler som når fram til mottager
4. Den mening mottager legger i de signalene som blir oppfattet

(Raaheim, 2002, p. 190)

På hvert av stadiene er det rom for individuelle tolkninger. Det er avgjørende at sender og mottager har felles kanaler, at de snakker samme kodespråk. Uten et felles kodespråk oppstår det lett misforståelser. Det er mye som påvirker forutsetningene mennesker har til å kode budskapet. Det kan være kultur, alder, utdanning, oppvekst osv.

Det er ikke alltid at et budskap oppfattes av slik det er ment fra sender. En vanlig felle å gå i, er å oppfatte senders budskap ut i fra egne normer og regler. Dette kan resultere i at man heller støter fra seg mennesker i stedet for å nærme seg (Raaheim, 2002).

Selv om sender og mottager forstår hverandre godt, kan det også føre til misforståelser. Det er fordi mottager tolker budskapet i lys av forståelsen og prøver å forstå hva sender *egentlig* sier, i stedet for hva han *faktisk* sier. Evnen til å lytte er derfor vel så viktig som å snakke når det gjelder kommunikasjon. I tillegg kommer ikke-verbal kommunikasjon inn, og kan påvirke hvordan budskapet avkodes. Viktige signaler her er øyekontakt, kroppsstilling og fysisk avstand (ibid).

Enhver kommunikasjon har en hensikt og man bør derfor spørre seg: Hva ønsker jeg å oppnå? (Johannessen & Olsen, 2008, p. 156)

Da er det nyttig å ha kunnskap om *intensjon*. Intensjon er koblet til det vi forventer skal bli resultatet av kommunikasjon, og kan forstås på steg 1 og 2 i Raaheims 4 kommunikasjonsstadier. 1. Det sender ønsker å formidle, og 2. hvordan han går frem(atferd) for å få det formidlet. Det kan være at det vi sier eller gjør i det vi kommuniserer ikke støtter opp om det vi ønsker å oppnå med kommunikasjonen. Det kan derfor være greit å ha som grunnregel at folks intensjoner på nivå 1, altså det de ønsker å formidle, er positive. Man kan så respondere på intensjonen og ikke på atferden (Johannessen & Olsen, 2008).

2.3.2 Tilbakemelding

Vi har tidligere vist at behov for anerkjennelse kan overføres til organisasjonsteorien og bli dekt gjennom tilbakemelding på arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

«Tilbakemelding er kommunikasjon vi mottar om egne prestasjoner»

(Mikkelsen, 2002, p. 112)

Tilbakemelding er ferskvare og bør ikke samles opp, for så etter mange måneder å deles ut i store doser. Positiv respons bør følge like etter opplevelsen av rosverdig innsats. Positiv tilbakemelding har som formål å forsterke atferd og negativ tilbakemelding skal korrigere for å opprettholde kursen mot målet. For å kunne bruke positiv og negativ tilbakemelding på en hensiktsmessig måte må man vite hva man vil oppnå. Målet med oppgaven må være klart for den ansatte. (Johannessen & Olsen, 2008). Da spiller det en stor rolle om lederen er flink til å klargjøre organisasjonens mål (se transformasjonsledelse).

Tilbakemelding kommer i tre versjoner:

Ros- Positiv tilbakemelding- viktig del av anerkjennelse

Ris- Negativ tilbakemelding- korrektiv og konstruktiv kritikk

Ingen- neglisjering

(Spurkeland, 2005, p. 95)

I følge Spurkeland er ros en av de få og viktigste verktøyene for motivasjon en leder har. Forutsetningene for å bruke ros er at det må være fortjent, det må tilpasses mottageren slik at

det ikke oppleves som skryt eller smisking og det bør ha senderens signatur. Videreformidlet ros kan bli mindre virkningsfull (Spurkeland, 2005).

Ros skal ikke blandes med ris. Skal man gi tilbakemelding bør man enten gå for ros eller ris. Det er fordi at i en melding vil ris få oppmerksomheten og eventuell ros vil da bli oversett. Om man hører et men, tilslører eller ødelegger det rosens verdi. Må man gi begge deler må det gis med pauser imellom, og helst i en dosering på 9:1 til ros over ris(ibid).

Tilbakemelding er et grunnleggende element for all motivasjon og for at vi skal oppnå en følelse av mestring (Mikkelsen, 2002, p. 113)

God tilbakemelding bør ha følgende kjennetegn:

1. Den bør ligge så tett opp til handling som mulig
2. Den bør være spesifikk og ikke generell.
3. Bør begrenses til handlinger som er knyttet til mottagers ansvar og faller innenfor hans kontroll.
4. Bør knyttes til atferd heller enn personlighetstrekk, og bare gis der forventede prestasjoner er mulig
5. Den bør være i samsvar med og forståelig ut fra tidligere tilbakemeldinger
6. Tilbakemelding bør gis av en person som medarbeideren respekterer og finner troverdig.

(Mikkelsen, 2002, p. 115)

2.3.4 Medarbeidersamtalen

En medarbeidersamtale er en godt forberedt, systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere. (Mikkelsen, 2002, p. 7)

De fleste grunnskoler i Norge gjennomfører medarbeidersamtale en gang i året. Spurkeland sier at samtalen skal legge til rette for åpenhet og dialog, og påpeker videre at ambisiøse tilbakemeldingsskjema undergraver dialogens verdi.

Medarbeidersamtalen bør inneholde følgende fire fokusområder (Spurkeland, 2005):

- *Trivsel-* Dette gjelder både på jobb og hjemme. Det positive må man bygge videre på. Om det er faktorer som påvirker trivselen negativt bør lederen undersøke om

det er noe man kan tilrettelegge for at det skal bli bedre. Se Hertzbergs trivselsfaktorer som påvirker motivasjon.

- *Oppgaver*- gjennomgår arbeid som har vært gjort i året som har vært og avklare nye mål for året som kommer.
- *Utvikling*- Dette henger sammen med oppgaver. Den ansattes motivasjon og behov står i sentrum, men organisasjonens behov må sette grenser for mulige tiltak. Mange ser på kurs som en viktig del av utvikling, men jobbutvikling er et like godt tiltak. Overføring av kunnskap mellom medarbeidere er ofte undervurdert. Læringssituasjoner bør bli tilrettelagt av leder i medarbeidersamtalen. Avtaler om utviklingsarbeid bør skrives ned, da det er en minstegaranti for nytteverdien av samtalen.
- *Tilbakemelding*- er integrert i alle de tre foregående trinn. Positive evalueringer gjøres naturlig underveis når man gjennomgår ulike emner. Eventuelle negative evalueringer skal gjøres unna i egne samtaler på forhand, og skal som en regel aldri komme overraskende på i medarbeidersamtalen. Tilbakemelding til leder er et sensitivt tema og bør forberedes og avtales slik at man får frem ærlige, positive og korrektive poeng.

«Medarbeidersamtalen er en minstegaranti for at tilbakemelding skjer. Her skal alle bli sett, bli hørt, får snakke med en personalansvarlig person og vite at de blir verdsatt» (Spurkeland, 2005, p. 95)

Tilbakemelding er viktig for læring og utvikling og oppnåelse av gode resultater i organisasjonen (Mikkelsen, 2002). Læring og utvikling er også en motivasjonsfaktor i Hertzbergs tofaktorteori, der den kalles «vekst». I vår oppgave fokuserer vi på tilbakemelding for å dekke Maslows behov for annerkjennelse og Hertzbergs motivasjonsfaktor annerkjennelse for vel utført arbeid. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på tilbakemelding i lys av læring og utvikling i teorijennomgangen.

2.4. Oppsummering av teori som anvendes ved analyse

Etter gjennomgang av relevant teori er det vår antagelse at en kombinasjon av transformasjonsledelse, med fokus på å engasjere de ansatte og tilfredsstillende behov for annerkjennelse, og transaksjonsledelse, da vi tar for gitt at ingen vil jobbe gratis, er det mest

ideelle for skolen. Hvilken type ledelse organisasjonen har, avgjør tilbakemeldingspraksisen som føres. En transformasjonsledet organisasjon vil ha fokus på bruk av tilbakemelding. Motivasjonsteorien forteller oss at alle mennesker har et behov for anerkjennelse. Dette behovet kan overført til organisasjonsteori dekkes gjennom tilbakemelding på arbeid. Tilbakemelding er kommunikasjon mellom sender og mottager om prestasjoner, og kan foregå på flere arenaer. Relatert til vår oppgave mellom ledelse og ansatte. God tilbakemeldingspraksis skal påvirke motivasjonen positivt på den måten at den utvikler seg og øker, i stedet for å holdes nøytral. Mangel på tilbakemelding er også en form for kommunikasjon og kan oppleves som neglisjering. En dårlig tilbakemeldingspraksis vil kunne virke hemmende på motivasjonen, ettersom de ansatte ikke får dekt sitt behov for anerkjennelse.

Vi viser til Figur 1 – **Antatt sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon** med oversikt over hvordan ledelsens tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen.

2.5. Annen forskning på området

Richard Hackman og Greg Oldham utviklet teorien om en motivasjonsmodell, med utgangspunkt i at det er i arbeidsoppgavene til de ansatte at motivasjon og ønske om bedre ytelse ligger. Hvilke muligheter ansatte har for å evaluere resultater av eget arbeid er i denne modellen viktig for høy ytelse og motivasjon. Å fokusere på at de ansatte får tilbakemelding på utført arbeid, er i den modellen en viktig motivasjonsfaktor ledelsen bør strukturere etter å få gjennomført. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 263).

Vi har gjort elektroniske søk på emnet motivasjon og tilbakemelding. Mange masteroppgaver har blitt skrevet innfor dette emnet i ulike organisasjoner.

Mest relevant i forhold til vår forskning begrunnet i lærermangel, er en studie blant lærere fra 2015. Studien viser at fraværende ledelse og manglende veiledning var to av de tre viktigste årsakene til at mange nyutdannede lærere slutter i yrket. (Hollup & Holm, 2015)

Vi har til dels sett nytte i Masteroppgaven til Else Ravn og Hilse Elise Eikenes fra 2013 «Tilbakemelding fra rektor til lærere» (Ravn & Eikenes, 2013) og masteroppgaven til Terje Bergersen og Ådel Tvette «Medarbeidersamtalen- formål og funksjon» (Bergersen & Tvette, 2008).

Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å prøve å finne svar på vår problemstilling. Forskning er en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål (Jacobsen, 2005). I metodekapittelet redegjør vi for vårt valg av systematikk; for vår metode for innsamling og analyse av empiri. Empiriske undersøkelser har som mål å frembringe ny kunnskap om et problem eller fenomen. Kunnskap om hvordan ting henger sammen i en spesiell situasjon, for eksempel som i denne oppgaven hvordan tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen. Målet vil hele tiden være å frembringe ny kunnskap om et tema, og å kunne gi et bidrag til det som allerede er forsket på. Det er derimot ikke et krav at det man kommer frem til skal være noe banebrytende nytt. James G. March påpeker at ny kunnskap kan være en utvidelse av det vi allerede vet, og utvikling av eksisterende kunnskap (March, 1991).

Det finnes to hovedretninger innen metode, disse er kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden tar utgangspunkt i forskning og måling ved hjelp av tall. Da undersøkes store mengder informasjon, ofte innhentet ved hjelp av spørreundersøkelser. Opplysningene må så bearbejdes ved hjelp av statistikk (Jacobsen, 2005). En slik metode forutsetter at det som kan undersøkes kan plasseres i svar som er definert på forhånd. En kvalitativ metode handler om å beskrive virkeligheten med ord i stedet for tall. Man kan da tillate seg en større grad av frihet og dybde i det man undersøker. Vi har i denne oppgaven valgt kvalitativ metode, og intervju er valgt som undersøkelsesform. Det gjøres detaljert rede for metodikken og argumentasjon for valget senere i kapitlet.

2.6. Strategi og design

Vi startet oppgaven med å referere til hva teorien sier om temaet vårt. Flere har forsket på hva vi motiveres av, og organisasjonsteorien har knyttet dette opp mot arbeidshverdagen. Vi arbeider ut fra en antagelse om at tilbakemelding påvirker motivasjonen. Vi velger som nevnt en kvalitativ tilnærming. Fokuset på nærhet og individ ser vi på avgjørende for å skaffe relevant data.

Det finnes flere designtyper, og dermed fremgangsmåter, når man skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. I praksis er det sjelden at man holder seg til kun én metode, men det kan bli en lett blanding. Det vi gjør er å undersøke hvordan mennesker oppfatter

virkeligheten. I følge Jacobsen leder dette oss inn i mot en hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005). Hermeneutikken handler både om å tenke igjennom hva som skal til for å forstå det vi studerer, og om hvilke metoder vi kan bruke for å få tak i betydningen. Det finnes ingen generelle lover som kan forklare variasjoner i hvordan virkeligheten oppfattes. Ettersom at alle mennesker oppfatter virkeligheten på en subjektiv måte som er basert på både språkforståelse, kontekst, historisk og kulturell bakgrunn, vil vi aldri kunne få helt objektive svar. Vi vil derfor heller ikke kunne konkludere med at vår undersøkelse vil vise sannheten om hvordan tilbakemeldingspraksis motiverer lærere. Det vi vil gjøre er å undersøke hvordan vårt utvalg oppfatter virkeligheten.

Everything we hear is an opinion, not a fact. Everything we see is a perspective, not the truth

Marcus Aurelius 121-180

Vår oppgave blir på best mulig måte å tolke den informasjonen vi får fra våre informanter gjennom kvalitativ metode. Det finnes situasjoner der flere individer oppfatter samme situasjon på samme måte, dette er kalt *intersubjektivitet* (Jacobsen, 2005, p. 33). Det vil si at jo flere som er enige om hvordan en situasjon kan forklares eller oppfattes, jo større er sjansen for at dette kan sees på som en «sann» beskrivelse. Intersubjektivitet setter enighet mellom mennesker i stedet for begrepet sannhet. Enighet som går på tvers av kontekster overskrider grenser satt av en spesifikk kontekst. Vi vil redegjøre for hvordan vi ønsker å oppnå denne bredden i avsnittet som tar for seg datainnsamling og utvalg.

Med bakgrunn i motivasjonsteori og gjennom egne erfaringer, har vi skapt oss en oppfatning om hvordan virkeligheten ser ut. Nå ønsker vi å se om dette stemmer gjennom en empirisk undersøkelse. Ved å la informantene tolke virkeligheten går man fra empiri til teori. Dette kalles for en induktiv tilnærming. Jacobsen sier at tilhengere av denne strategien hevder at den beste fremgangsmåten er og først skape noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og så gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005). Gjennom en slik empirisk undersøkelse får man en mulighet til å si noe om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Empirien vi samler inn ender opp i en modell og typologi som viser våre funn.

2.7. Datainnsamling og måleinstrument

Undersøkelsen er gjennomført på én grunnskole. I utgangspunktet ønsket vi å ha en studie av flere ulike skoler for på den måten få en større bredde i utvalget. Etter nærmere ettertanke så vi at konteksten vil variere veldig på ulike skoler med tanke på både ledelse, økonomi og skoleutvikling. Dette vil gjøre en sammenligning lite realistisk ettersom at de ansatte ved de ulike skolene dermed vil ha ulike forutsetninger når de svarer. Vi konsentrerer oss derfor heller på dybdeintervju med informanter på én enkelt skole der alle ansatte svarer ut fra samme arbeidsrelaterte kontekst.

Innenfor det kvalitative undersøkelsesdesignet kan vi benytte oss av flere metoder for datainnsamling. Den mest vanlige datainnsamlingsmetoden i en oppgave som denne er det åpne, individuelle intervjuet. Andre alternative metoder for en kvalitativ oppgave kan være gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. De alternative metodene vil vi ikke utdype her, men konsentrere oss om vår valgte metode som er det åpne individuelle intervjuet.

3.2.1 Det åpne, individuelle intervjuet

Det åpne, individuelle intervjuet egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, og når vi er interessert i hva hver enkelt har å si. Dette gir oss en mulighet til å gå i dybden og få utfyllende svar på oppfølgings spørsmål om det skulle oppstå underveis i intervjuet. For vår oppgave egner det seg best med åpne, individuelle intervju.

Ansikt til ansikt

Alle intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt. Det gjør det lettere å oppnå personlig kontakt og få til en fortrolig tone (Jacobsen, 2005). Det ser vi på som avgjørende for å kunne få tak i relevant empiri på vår problemstilling. Motivasjon er et personlig tema, som krever en viss grad av fortrolighet. Ved at man sitter ansikt til ansikt skapes lettere et klima av fortrolighet, og det er mer sannsynlig at man får ekte svar.

Struktur -middels strukturingsgrad

For å få en naturlig flyt i samtalen velger vi å ha en intervjuguide (se vedlegg 1) som styrer hvilke tema vi skal innom i løpet av samtalen. Intervjuguiden er delt opp i tre hovedtema: ledelse, motivasjon og tilbakemelding. Hvert tema er tilknyttet et forsknings spørsmål. Innenfor hvert tema stiller vi fire spørsmål. Guiden vil ta utgangspunkt i litteraturen vi har presentert i første del av denne oppgaven. Dette gir oss en middels strukturingsgrad. Vi stiller de samme spørsmålene til våre respondenter i den samme rekkefølgen. Det gjør at vi

lettere kan systematisere empirien og diskutere funn opp mot litteraturen. Vi vil likevel ha en stor grad av frihet og kan hoppe i rekkefølgen dersom vi ser at det er mer hensiktsmessig og søker å få til en samtale som drives frem av den som blir intervjuet. Intervjuet åpner for at informanten kan ta opp temaer, men ved å følge guiden sørger vi for at alle tema berøres. Vi hadde på forhånd klar noen oppfølgingsspørsmål, men opplevde i liten grad at det var nødvendig for å drive samtalen fremover. Intervjuet ble avsluttet ved at respondentene fritt kunne fortelle dersom det var noe de ønsket å tilføye i forhold til intervjuet. Her opplevde vi at spørsmålene hadde fått modne hos respondentene i løpet av intervjuet og at mye interessant tilleggsinformasjon kom frem.

Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert like etter gjennomført intervju. Intervjuene er transkribert hensiktsmessig nøye for at vi begge to skulle kunne få grundig forståelse for empirien vi samlet inn. Vi transkriberte på bokmål slik at vi skulle unngå eventuelle misforståelser i ettertid. Vi har således kunne satt oss grundig inn i alle intervjuene. En åpen og lyttende holdning ble vektlagt, samtidig som det er viktig å ikke bli opplevd som passiv. Noen sekunders stillhet gjør gjerne respondentene føler at de må si noe. Vi vektla viktigheten av å la respondentene få fullføre sine svar uten avbrytelser. Det er viktig å tenke igjennom egen atferd som intervjuer. At vi verken fremstår som veldig pågående eller helt uinteressert. Vi la derfor også til rette for å ta notater underveis. Dette både for å få med mimikk og lignende som kan være forsterkende for det som blir sagt, og for at respondenten skal føle at vi følger med på det som blir sagt.

Gjennomføring av intervju

Hvor intervjuene gjennomføres kan ha påvirkning på svarene vi får (Jacobsen, 2005). Man skiller mellom to typer intervjusted, et sted som er naturlig for informanten eller kunstig. Et naturlig sted er for eksempel informantens arbeidsplass eller hjem, og et kunstig sted kan være på intervjuers kontor eller lignende. Valg av sted er viktig siden konteksten som regel påvirker innholdet i intervjuet. Dette kalles konteksteffekten. Helt kort kan man si at kunstige omgivelser kan gi kunstige svar. Vi har gjennomført intervjuene på informantens arbeidsplass eller hjemme hos informanten. De intervjuene som er gjennomført på arbeidsplassen, er gjennomført på et lukket møterom/klasserom slik at vi har vært uten forstyrrende elementer underveis. Vi satt av en og en halv time til hvert intervju, selv om det tidlig viste seg at vi bare trengte litt over en time. Vi ønsket ikke at tiden skulle bli en stressende faktor underveis. Intervjuene er gjennomført onsdager og torsdager. Dette for at

arbeidsuken skulle være godt i gang, men ikke på en fredag slik at respondenten ble sittende med et ønske om å dra hjem til «fredagskos» gjennom hele intervjuet.

Vi brukte opptaksfunksjonen på vår egen mobil til å ta opp intervjuet. For enkelte kan en opptaker føles litt hemmende. Vi opplevde ikke dette som et problem. En mobiltelefon som lå på bordet mellom oss, skapte ingen kunstig atmosfære.

Sentrale punkter vedrørende vårt utvalg

- 1) Populasjonen vi velger å undersøke er lærere i grunnskolen som har minimum fire års utdanning. Det er viktig for oss å holde fokus på lærere som kunnskapsmedarbeidere gjennom hele oppgaven. Grunnlaget for hva som motiverer en lærervikar uten utdanning, og en lærer som bevist har valgt dette yrket og brukt tid til utdanning, kan være noe forskjellig.
- 2) Deres nåværende jobb er lærer, vi vil ikke intervju lærere som har valgt å slutte i læreryrket. Selv om lærere som har valgt å bytte yrke kan inneha mye relevant og spennende informasjon om vårt tema, holder vi oss til de som fortsatt er lærere. Vi ønsker å se på hva som motiverer til å fortsatt være lærer. Vi vil unngå at fokus skal skifte over til hva som gjorde at de valgte å slutte som lærer.
- 3) For at ikke gruppen skulle bli for homogen satte vi visse kriterier. Våre respondenter skulle ha ulik erfaring og bakgrunn. Vi vektla derfor variasjon visse utvalgsriterier
 - a. Alder
 - b. Kjønn
 - c. Lang erfaring fra yrket

Tabell 1 - Spredning i utvalgsriterier

Alder	Kjønn	Erfaring
46	Kvinne	18 år
31	Kvinne	5 år
39	Mann	17 år
45	Mann	15 år
41	Kvinne	19 år
41	Mann	9 år
31	Kvinne	6 år

- 4) Vi hadde som mål å oppnå informasjonsmetning. Vi hadde i utgangspunktet lagt opp til 12 informanter, men så tidlig at vi ville oppnå informasjonsmetning før dette. Allerede etter fem dybdeintervju så vi at de samme svarene gikk igjen. Vi valgte å gjennomføre to til for å forsikre oss om at inntrykket vi satt med var riktig. Vi følte oss sikre på at vi hadde oppnådd metning etter sju gjennomførte intervjuer.

2.8. Analyseteknikk

Analyse av kvalitative data dreier seg om å kunne redusere kompleksiteter av den informasjonen vi har hentet inn gjennom intervjuene. Problemstillingen vår spør hvordan tilbakemelding påvirker motivasjonen. Den kvalitative analysen vil være en veksling mellom å analysere detaljer og helheten. Vi valgte intervju for å kunne gå i dybden på tema, og få informasjon fra de som gjennom sitt daglige arbeid virkelig kjenner problemstillingen og dermed kunne gi oss kunnskap om emnet. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuet. Informantene fikk kun presentert tema gjennom informasjonsskrivet. Dette gjorde vi for å unngå at svarene skulle være planlagt på forhånd, vi ønsket impulsive «top of mind»-svar. Likevel merket vi at flere av respondentene hadde tenkt høye igjennom temaet, og «svarte» det de ønsket å formidle i stedet for det vi faktisk spurte om. Dette ble vi tidlig oppmerksom på og fikk derfor hentes dem inn på tema igjen.

3.3.1 Faser i analysen

For å systematisere all informasjonen vi fikk gjennom intervjuene benyttet vi oss av metoden innholdsanalyse (Jacobsen, 2005). Innholdsanalyse er en teknikk der vi først deler data inn i tema, og deretter leter etter sammenhengen mellom disse. Sammenhengen vi kom frem til er presentert i en modell helt til slutt i analysekapittelet.

Vi satte av en hel helg til å gjennomgå alle intervjuene. På forhånd hadde vi transkribert alle intervjuene og skrevet ut kopier. Vi hadde nøye gjennomgang at materialet og fant rikelig med informasjon. Etter at informasjonen var systematisert og renskrevet, var målet at informasjonen skulle sammenbindes til en helhet det er mulig å analysere. Godt hjulpet av kategoriene i intervjuguiden systematiserte vi informasjonen. På denne måten kunne vi kortfattet presentere og beskrive våre mest sentrale funn. Informasjonen ble delt inn i tre hovedkategorier, med fire underkategorier på hver. Således abstraherte vi dataen for å forenkle kompleksiteten og gjøre sammenligning mulig.

«Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig»

(Jacobsen, 2005, p. 193)

Det settes krav til kategoriene. De må være relevant i forhold til den data vi har samlet inn. Som sitatet over sier, er det empirien som bestemmer hvilke kategorier vi kan dele informasjonen inn i. Kategoriene skal være begrepsmessig fornuftige. De skal gi mening og være relevant for andre enn de som blir intervjuet og forskeren. Kategoriene skal også være forankret i eksisterende empiri/teori, og være relevant i forhold til hvordan temaet har blitt behandlet tidligere. Først og fremst skal kategoriene være forankret i de opplysningene som kommer frem i intervjuene (Jacobsen, 2005). Under drøfting av empiri vil vi kategorisere funn som hemmer og fremmer motivasjon. Dette presenterer vi gjennom hver av hovedkategoriene våre, som er definert av forskningsspørsmålene utledet av teori. Hovedkategoriene vil være lederstil, motivasjon og tilbakemeldingspraksis.

2.9. Datakvalitet

Kvaliteten på dataene vi har innhentet gjennom intervjuene, er avgjørende for hvor gyldig og pålitelig vår forskning er.

Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, og så i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster oss en kvantitativ logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn (Jacobsen, 2005, p. 214).

Det vi må forholde oss til er om vi har fått tak i den informasjonen vi var på jakt etter (intern gyldighet). Kan den informasjonen vi har fått tak i være gyldig i andre sammenhenger, er informasjonen overførbar (ekstern gyldighet)? Er informasjonen pålitelig, kan vi stole på det vi har samlet inn? Vi vil videre se nærmere på disse faktorene.

3.4.1 Gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005). Det er flere faktorer som påvirker om vi fikk tak i den informasjonen vi var på jakt etter.

Respondentvalidering er en måte å sjekke gyldigheten av dataene. En måte å gjøre dette på er å konfrontere enkeltpersoner med sentrale funn og konklusjoner. Vi gjennomførte en kort

respondentvalidering med to av respondentene i ettertid. De kjente seg godt igjen i beskrivelsen av data. Intersubjektivitet er som nevnt tidligere et mål på om flere er enige om det samme på tvers av kontekster. Jo flere som er enig, jo «riktigere» er det vi har funnet ut. Jo flere som uttaler seg om det samme uavhengig av hverandre, jo sterkere er gyldigheten. Vi opplever en stor grad av intersubjektivitet, noe vi vil vise i analysen. En fare ved dette kan være at vi som forskere ofte skal finne frem til sammenhenger som respondentene ikke er klar over fra før. Vi trenger derfor flere kilder for å sjekke gyldigheten. Våre funn og konklusjoner sjekkes mot eksisterende teori og litteratur.

Bruk av kilder, i vårt tilfelle informanter, påvirker også gyldigheten. Har vi valgt riktige kilder i forhold til det vi skal forske på? I valg av kilder er det visse kriterier vi bør ta hensyn til (Jacobsen, 2005, p. 219):

- 1) Kildene bør ha god kunnskap til det vi skal forske på.
- 2) Kildenes nærhet til det vi forsker på.
- 3) Vi må ha flere kilder som er uavhengige av hverandre.
- 4) Informasjon som kommer uoppfordret fra en informant bør vektlegges sterkere enn den informasjonen som kommer i følge av stimuli fra intervjuer.

Punktene 1-3 føler vi at vi har dekket godt inn i vårt utvalg av respondenter. Punkt 4 tar for seg hvordan informasjonen kom frem. Fikk vi informasjonen som følge av et spørsmål eller en antydning fra intervjuer? Ledet vi respondenten frem til ønsket svar? Dette er fallgruver vi er ekstra oppmerksomme på. Informasjon som kommer uoppfordret har derfor større gyldighet enn informasjon som kommer som følge av stimuli fra intervjuer.

Gir kildene oss sann informasjon? Et femte punkt er:

- 5) Har kildene grunn til å lyve?

Vi garanterer anonymitet både på personlig nivå og på hvilken skole det gjelder. Slik vi ser det er det ingen grunn til å ikke gi sannferdig informasjon.

3.4.2 Overførbarhet

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad våre funn kan generaliseres og overføres til andre utvalg og situasjoner. Hensikten med kvalitative undersøkelser er ikke å generalisere store populasjoner, men å finne sammenfallende trekk i mindre utvalg. Teoretisk generalisering er når vi innhenter data fra en relativt liten gruppe og sammenfatter informasjonen slik at den

kan generaliseres. Kan vår undersøkelse overføres til å gjelde for lærere andre steder i landet? Vi tror at våre funn ikke er spesifikke for konteksten til hver enkelt respondent, og at den kan generaliseres til å gjelde for skoler i landet generelt. Vi gjennomførte undersøkelsen på en annen grunnskole med bruk av samme intervjuguide. Vi intervjuet 4 lærere i samme segment. Svarene vi fikk var slående like de vi fikk i vår datainnsamling. Dette styrker validiteten, og vi mener derfor at våre funn til en viss grad har ekstern gyldighet.

Kan vår undersøkelse gjelde for andre typer organisasjoner? I organisasjoner der de ansatte er kunnskapsmedarbeidere og jobber med førstelinjefokus, håper vi at våre funn kan komme til nytte.

3.4.3 Pålitelighet

For å teste relabiliteten på vår undersøkelse er der visse kontrollspørsmål vi bør stille. Er det trekk ved selve undersøkelsen som har ført til resultatene vi har kommet frem til? Det er alltid en fare for at selve undersøkelsen og måten undersøkelsen blir gjennomført på, påvirker resultatene. Det er ikke mulig å sikre seg hundre prosent at dette ikke oppstår, men det er viktig at vi er klar over faren. Alle som har sittet i samtale med en annen person, vet at samtalen farges av begge parter. Dette kalles intervjuereffekten (Jacobsen, 2005). Er måten vi stiller spørsmålene på for veiledende, er vi forutinntatt? Når to intervjuere kommer frem til samme resultat er undersøkelsen til å stole på. Det vil være umulig å kontrollsjekke dette gjennom hele undersøkelsen. Vi vil derfor som intervjuere har fokus på vår rolle som «problem» og stimuli til mulig feilkilde gjennom intervjuene. Vi opplevde flere ganger i intervjuprosessen at informanten søkte bekreftelse på sine utsagn og meninger. Vi forholdt oss så objektive vi kunne, og unnløt å kommentere svarene de gav underveis.

Vi opplevde at informantene kom forberedt og hadde veldig mye de ønsket å formidle. Både om tilbakemeldingspraksis, men også om arbeidssituasjonen generelt. De svarte ofte på noe annet enn det vi spurte om og ville gjerne belyse ulike sammenhenger selv. Det kom frem mange elementer ut over tilbakemeldingspraksis som kan bekreftes som hemmere av motivasjon. Mange av intervjuene bar preg av det. En del av dette gjengis i oppgaven.

En annen feilkilde er mulig unøyaktighet i registrering av data. Gjennom transkribering og bearbeiding av rådata like i etterkant av intervjuene håper vi å ha unngått dette.

Vi håper og tror at vi har klart å sikre både påliteligheten og gyldigheten i vår datainnsamling.

2.10. Ethiske vurderinger

Det vil alltid være etiske aspekter i intervjuer som omhandler personlige tema, som i vårt tilfelle motivasjon knyttet til jobb. De aller fleste har sterke følelser for den jobben de utfører, og vi må respektere andres syn, meninger og valg. Vi føler likevel at vi ikke stod overfor de største etiske utfordringer i denne oppgaven.

Informert samtykke

Viktig for oss vil være å innhente informert samtykke. Den som undersøkes må være i stand til å bedømme om de ønsker å være med i undersøkelsen. De skal delta frivillig, og ikke på noen måte føle seg presset til å delta. Ingen skal være med i undersøkelsen på grunn av at de «føler at de må». Det var mange som ikke svarte på forespørselen. På den måten vil vi tro at ingen av deltagerne følte seg presset. Det er viktig at de som undersøkes får tilstrekkelig innsikt i hva undersøkelsen skal brukes til, for å kunne ta et kvalifisert valg om de ønsker å delta eller ikke. Vi sendte derfor ut informasjonsskriv, og samtykkeerklæring, med beskrivelse av oppgavens tema på e-post i forkant av undersøkelsen. Her ba vi om samtykke i form av svar på e-posten. I tillegg hadde vi med en utskrift av samtykkeerklæring i intervjuet, som alle respondenter signerte på. Vi informerte også om at det når som helst er anledning til å trekke seg fra undersøkelsen. Rektor ved skolen har også blitt både skriftlig og muntlig informert om undersøkelsen som skulle gjennomføres. Se vedlegg 2 og 3 for informasjonsskriv og samtykkeskjema.

3. Analyse

Vi deler analysen i to deler; presentasjon av data, og drøfting av funn. Vi ønsker å finne svar på vår problemstilling:

Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i grunnskolen?

For å hjelpe oss i å få et godt svar, har vi laget forskningsspørsmål med fokus på delområdene: ledelse, motivasjon og tilbakemelding. Teorigjennomgangen gav oss et grunnlag for å lage en intervjuguide (se vedlegg 1), som fører samtalen og skal gi oss svar på problemstillingen.

3.1. Presentasjon av data

I denne delen vil vi vise hva som har kommet frem i vår samtale med lærere basert på intervjuguiden. Vi har ikke med alle spørsmålene som ble stilt under samtalen. Vi har kun med spørsmål fra intervjuguiden og som vi mener har betydning for å besvare våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. For å underbygge de svarene vi har funnet har vi valgt å legge til et sitat fra en informant ved hvert svar.

4.1.1 Ledelse

Spørsmål 1: Hvordan legger ledelsen til rette for at det pedagogiske arbeidet skal bli best mulig?

Det er stor enighet blant informantene om at ledelsen dras mellom to oppgaver. Det er daglig drift og pedagogisk arbeid. Der det pedagogiske arbeidet må vike for at skoledagen skal gå rundt. Overraskende nok unnskylder de fleste ledelsen med begrunnelse i at de jobber under tidspress fra sin ledelse, som er utdanningsansvarlig i kommunen. Lærerne viser forståelse for at ledelsen velger å fokusere på drift, i stedet for å velge det som er læringsmessig best. Samtidig uttrykker de misnøye med at det velges lettvinde løsninger fremfor å faktisk gi elevene det pedagogiske tilbudet de har krav på.

«Nå føler jeg ikke at de legger opp til at skoledagen og undervisningen skal bli best mulig, de legger opp til at skoledagen skal kunne gjennomføres, selv om det betyr utetimer, tegnetimer o.l.»

Spørsmål 2: Hvordan legger ledelsen opp til nytenkning og utvikling?

Her kommer det fram at ledelsen stiller seg positive til nytenkning dersom lærere kommer med forslag, men det legges ikke til rette for det ved at man avsetter tid og ressurser. Det er vedtatt et utviklingsprosjekt kommunalt, men det oppleves ikke som at det gjøres noe for at det skal implementeres i arbeidet. Da utviklingsprosjektet MMM- motivasjon, mestring og muligheter ble vedtatt, var det satt av tid til utviklingsarbeid en periode. Informantene sier at det har mistet litt «nyhetens effekt» og det blir ikke lenger prioritert til fordel for daglig drift. Det kommer også fram at det er mye uklarerheter rundt nye rutiner og oppgaver som innføres i skolehverdagen. I spørsmål til ledelsen om hvorfor disse blir innført, får man enten ikke svar eller får beskjed om at det bare er sånn.

«Utviklingsarbeid er i utgangspunktet positivt, problemet er bare at det er veldig halvgjort... mye er uklart for oss som skal gjøre jobben, og spørsmål om hvorfor vi gjør dette og hva som er målet vårt, får vi ikke svar på»

Spørsmål 3: Hvilke arenaer for tilbakemelding mener du finnes?

Her kommer følgende arenaer for tilbakemelding frem: muntlig i hverdagen «det der var bra jobbet», medarbeidersamtalen, klasseromsobservasjon, fellestid, morgenmøter, teammøter, pedagogiske møter, lunsjmøter og e-post.

Selv om det ikke fremkommer eksplisitt, så finnes det enda en tilbakemeldingsarena. Samtlige informanter sier at de har fått tilbakemelding ved å oppsøke kontoret/administrasjonen, selv om ingen av informantene nevner selv som en arena da de blir spurt. Derfor anser vi dette også som en arena der det er mulighet for ledelsen å gi tilbakemelding til de ansatte.

«Den muntlige tilbakemeldingen er veldig viktig... at de sier: jeg synes du gjør en veldig god jobb i forhold til dette»

Spørsmål 4: Hvilke situasjoner får du tilbakemelding på, er det i forbindelse med noe positivt eller er det ved behov for irettesettelse?

Alle informantene uttrykker at de sjelden eller aldri får tilbakemelding på arbeidet. De som har opplevd å få tilbakemelding forteller at det er positive tilbakemeldinger de har fått. Det er ingen som har opplevd å få irettesettelse. Lærerne får svært sjelden spontan tilbakemelding på utført arbeid uten selv å ha tatt initiativ til å få det. Mange påpeker at det er lite organisert og at det er tilfeldig om du får tilbakemelding.

«Det er ikke noe system på at de gir oss tilbakemelding på ting. Det er tilfeldig når man får en tilbakemelding»

4.1.2 Motivasjon

Spørsmål 5: Hva legger du i begrepet motivasjon?

Informantene har en god forståelse av begrepet motivasjon. Det trekkes frem både indre og ytre motivasjon. For de fleste dreier det seg om det å *ha lyst* til å prestere.

« Det betyr jo at man har drivkraft til å holde på med noe, både indre og ytre»

Spørsmål 6: Hva motiverer deg i arbeidsdagen?

Motivasjon er knyttet til det å se utviklingen hos elevene og å få gjennomføre planlagt undervisning. Det dreier seg om å se resultater av jobben man gjør. I tillegg til å selv kunne se effekten av arbeidet man utfører, svarer informantene at de ønsker at andre også skal anerkjenne jobben de gjør. Egenutvikling nevnes som en viktig faktor av flere, og de sier videre at de skulle ønske at skolen hadde mer fokus på egenutvikling. I den forbindelse nevner de fleste at de skulle ønske de hadde mer tid til å planlegge undervisning.

«Det motiverer meg å bli sett av andre for den jobben jeg gjør, og få det klappet på skulderen om at; det var bra, eller å se at folk har troen på meg rett og slett»

Spørsmål 7: Hvor ofte får du tilbakemelding i en eller annen form?

Her svarer alle informantene at det er veldig sjelden, og at tilbakemelding som regel gis i forbindelse med at lærer selv er inne hos ledelsen med en spesifikk sak. Samtlige forteller at måten de får tilbakemelding på er at de oppsøker ledelsen med en konkret hendelse, og får tilbakemelding i den forbindelse.

«Du må oppsøke tilbakemeldingen, du får den ikke uten videre»

Spørsmål 8: Hva har tilbakemelding fra ledelsen å si for din arbeidsdag?

Det er tidligere kommet frem at ledelsen svært sjelden gir tilbakemeldinger. De fleste sier at de har lært seg å leve med dette, og dermed klarer seg uten. Videre sier samtlige at tilbakemelding er avgjørende for motivasjonen, og at de ønsker at ledelsen hadde blitt flinkere til å gi tilbakemelding på utført arbeid. De påpeker samtidig viktigheten av at tilbakemeldingen må være konstruktiv. På den måten kan de utvikle seg, og i riktig retning.

Slik det er nå er det tilbakemelding fra elever, foreldre og kolleger som dekker behov for anerkjennelse og motiverer lærerne.

«Det er jo det som er med på å forme meg som menneske, og at jeg får selvtillit, og at man får troen på seg selv og at man gjør noe godt»

4.1.3 Tilbakemelding

Spørsmål 9: Hvordan skulle du ønske at tilbakemeldingspraksisen var og hva mener du kjennetegner god tilbakemelding?

De ønsker at det først og fremst skal være oftere, og satt i system. De ønsker at tilbakemeldingene skal være konkrete og spesifikke, og basert på observasjon. Lærerne ønsker at ledelsen skal være mer tilstede i arbeidsdagen slik at de blir sett for det arbeidet de faktisk gjør. Ikke det ledelsen tror at de gjør.

«Jeg skulle ønske jeg ble sett litt mer i hverdagen.... at de kunne komme litt mer inn i klassen»

Spørsmål 10: Hva synes du om innholdet i tilbakemeldingene du mottar?

Her sier lærerne at de først og fremst skulle ønske de fikk tilbakemelding i det hele tatt, og at de få gangene de opplever er den for generell og lite troverdig grunnet mangel på vurderingsgrunnlag. Flere nevner videre at de opplever tilbakemeldingene som lite troverdige. Dette fordi de mener ledelsen ikke har kunnskap om hva som skjer i klasserommet, og dermed ikke har grunnlag for å gi en god tilbakemelding. Noen nevner at det oppleves som irriterende å få tilbakemelding fra noen som ikke har grunnlag for å gi det, og mener at det da er bedre å ikke gi tilbakemelding i det hele tatt.

«Den må være konkret, og du må sitte igjen med en oppfatning av at avsender har noenlunde peiling på hva du holder på med»

Spørsmål 11: Hvilken type tilbakemelding foretrekker du?

Flertallet nevner at tilbakemeldingene ønskes kort tid i etterkant av en konkret hendelse, gjerne som et klapp på skulderen i arbeidsdagen slik at de vet at de blir sett. Det er også viktig for lærerne at tilbakemeldingen er veiledende. Det påpekes av flere at tilbakemeldingen ikke nødvendigvis må være positiv, men at den må være konstruktiv. At den inneholder et aspekt av læring.

«.. gjerne en observatør som kan på en måte si at; Okei, dette og dette gjorde du, og det var lurt gjort. Kanskje neste gang bør du tenke på sånn og sånn. Litt den der fremovermeldingen..»

Spørsmål 12: Hvordan synes du medarbeidersamtalen fungerer som en tilbakemeldingsarena?

Her sier alle lærerne at de har lite utbytte av samtalen som en arena for å få tilbakemelding. Det fremstår som at denne samtalen er mer et fora for tilbakemelding til ledelsen om hvordan den ansatte trives. Tilbakemeldingene går som regel oppover, og man må spørre spesifikt om tilbakemelding om man skal få det. Flere nevner også at tema som blir snakket om og avtalt ikke blir fulgt opp i ettertid. Det fremstår mer som en formell samtale, der representanten fra ledelsen følger et skjema. Svarene som fremkommer blir sjelden fulgt opp etter at den ansatte forlater kontoret.

«Jeg måtte spørre; ja er dere nå fornøyd med den jobben jeg gjør? Det lå liksom ikke i medarbeidersamtalen at rektor skulle gi meg tilbakemelding, det var jeg som skulle fortelle om hvordan jeg opplevde min arbeidssituasjon»

4.1.4 Generelt

Vil du fortsette som lærer i fremtiden?

Her svarer samtlige i undersøkelsen ja. Alle påpeker at de motiveres veldig av å se fremgangen til elevene og oppleve gleden elevene har ved å lære og å forstå nye ting. Den umiddelbare tilbakemeldingen elevene gir når de har lært og forstått noe nytt, omtales av flere som «et gyllent øyeblikk».

«Det å kunne være der for ungene, og følge dem opp, og hjelpe dem og se fremgangen deres. Dét er motiverende»

4.1.5 Kategorisering av elementer som hemmer og fremmer motivasjonen:

Vi er ute etter å finne ut hvordan tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen. Motivasjonen kan påvirkes på to måter. Motivasjonsfaktorer som er med på å øke motivasjonen kaller vi «Fremmere av motivasjon». Motivasjonen kan også holdes nøytral, altså bli hemmet fra å utvikle seg. Hertzberg sier at motivasjonen ikke kan bli lavere enn 0, men ved at motivasjonsfaktorene ikke er tilstede kan motivasjonen bli nøytral, altså man påvirkes ikke. Dette kaller vi «Hemmere av motivasjon». Ettersom at et av forskningsspørsmålene omhandler lederstil, finner vi det relevant å ta med forhold påvirket av lederstil som påvirker motivasjonen når vi gjennomgår motivasjonsfaktorer. I Tabell 2 har vi kategorisert hemmere og fremmere av motivasjon som kom frem i samtale med vår undersøkelsesgruppe. Tabellen er fordelt på forhold knyttet til lederstil og tilbakemeldingspraksis.

Tabell 2 – Kategorisering av hemmere og fremmere av motivasjon

Lederstil		
	Hemmere av motivasjon	Fremmere av motivasjon
	Fraværende ledelse	Ledelsen er synlig i arbeidsdagen
	Går for lettvinne løsninger	Godt forbilde ved å velge gode pedagogiske løsninger
	Uklare og / eller ubegrunnede mål	Uttrykker klare mål og ønsket retning
	Ikke bli sett	Bli sett for jobben som gjøres
	Avtaler om ressurser blir ikke fulgt opp	Mulighet for egenutvikling og læring
		Se resultater av jobben som gjøres
Tilbakemeldingspraksis		
	Hemmere av motivasjon	Fremmere av motivasjon
	Gis sjelden eller aldri	Satt i system
	Generell i innhold	Konkret og troverdig
		Konstruktiv

3.2.Drøfting av funn

I denne delen vil vi drøfte de funnene vi har gjort i empirien opp mot teorien vi har skrevet i teori og litteraturgjennomgangen. Vi vil starte hvert underkapittel med en oppsummering av data innenfor hver hovedkategori som kom frem under forskningsspørsmålene som er fundert i ledelse, motivasjon og tilbakemelding.

I selve drøftingen er vi ute etter det som skiller seg ut, som flere informanter nevner, og som samtidig er relevant for å kunne gi svar på vår problemstilling. Overskriftene er sitater fra informantene som etter vår mening illustrerer funnene som trer frem. Vi har et funn relatert til teori om ledelse, et funn relatert til temaet tilbakemelding, og et funn som bygger på teori om motivasjon. Der vi ser det relevant vil vi bruke egen arbeidserfaring i tillegg til teori til å drøfte funnene.

Underveis vil vi vise sitater fra informanter for å underbygge det som har kommet frem i undersøkelsen.

Funnene er fremstilt i en typologi i kapittel 4.3.

Til slutt i kapittelet vil vi vise en modell av sammenhengen mellom type ledelse, tilbakemeldingspraksis og motivasjon.

Kort oppsummert finner vi følgende:

- Ledelsen er lite synlig i arbeidsdagen.
- Tilbakemeldinger gis sjelden, og som regel ved at man selv må oppsøke ledelsen på kontoret. Lærerne uttrykker ønske om at tilbakemeldingene skal være satt i system og at ledelsen kunne gi oftere og bedre tilbakemelding.
- Lærerne ønsker å bli sett for jobben de gjør, og mener de ville blitt motivert av å bli anerkjent. I mangel på anerkjennelse fra ledelsen tilfredsstilles behov for anerkjennelse til en viss grad av tilbakemelding fra kolleger, foreldre og elever.

4.2.1 Ledelse: «Jeg kunne bygd LEGO i et halvt år uten at de hadde visst noe om det»

Det første vi ser er at ledelsen er lite synlig i arbeidsdagen, og de fleste informantene uttrykker misnøye med at ledelsen har liten kunnskap om hva som skjer på klasserommene. Tilbakemelding gis sjelden fra ledelsen til de ansatte. Utenom den årlige medarbeidersamtalen er de få gangene tilbakemelding skjer, som regel fordi den ansatte oppsøker administrasjonen, forteller om noe som har skjedd og dermed får en tilbakemelding. Tilbakemeldingene er da

positive, og ingen har opplevd å bli irettesatt. De fleste nevner at det er mye å gjøre for ledelsen, og derfor vanskelig og både lede pedagogisk og skulle drifte en skole. Lærerne uttrykker at ledelsen er mer opptatt av daglig drift og lettvinte løsninger, ofte på bekostning av at skoledagen skal bli best mulig pedagogisk. En gjenganger er at de fleste informantene unnskylder ledelsen og uttrykker forståelse for at de ikke har tid til de ansatte. Flere sier at de ønsker klarere mål med de stadige endringene som innføres i skoledagen.

I litteratur og teori kapittelet har vi argumentert med at transformasjonsledelse kombinert med en viss grad av transaksjonsledelse er en god lederstil for å forløse motivasjonen hos ansatte i kunnskapsbedrifter. I en transformasjonsledet organisasjon går ledelsen foran som et godt eksempel, viser entusiasme for arbeidet, oppmuntrer til intellektuell stimulering og gir anerkjennelse til de ansatte.

Relatert til organisasjonen skolen, vil en leder som anvender prinsippene for transformasjonsledelse etter vår mening kunne gjøre følgende fire steg:

1. Idealisert påvirkning/innflytelse

Gjennom å være et godt forbilde ved å vise at ledelsen velger pedagogisk begrunnede løsninger både når planer skal lages, og i hverdagen. På den måten legges det til rette for å enklere drive de ansatte mot målene.

2. Inspirerende motivasjon

Være deltagende og synlig i hverdagen, og komme med motiverende utsagn i fellesarenaer for å skape entusiasme. Slik vil lærerne positivt bli oppmuntret.

3. Intellektuell stimulering

Sette av tid til, og dermed oppfordre til, å prøve nye undervisningsopplegg. Være flink til å informere om tilgjengelige kurs og videreutdanning.

4. Individualisert oppmerksomhet

Gi tilbakemelding til hver enkelt ansatt om både planlagt og utført arbeid.

Her er det mange arenaer man kan gjøre det på. Vi nevner: spontant i arbeidsdagen, teammøter, plenumsmøter, klasseromsobservasjon, e-post, medarbeidersamtale.

Det første elementet i transformasjonsledelse forteller oss at lederen skal fungere som rollemodell og ha høy etisk standard. Dette vises ved at han går for godt gjennomtenkte løsninger og på den måten legger til rette for, og driver de ansatte mot målene.

For at mål skal kunne nås, må målene være klare (Johannessen & Olsen, 2008).

«..og spørsmål om hvorfor vi gjør dette og hva som er målet vårt, får vi ikke svar på»

Mange av informantene gir uttrykk for at det stadig innføres nye arbeidsoppgaver. Uten at det på forhand er noen diskusjon rundt tema, og om det er nødvendig med endringer.

«Rektor er i større grad en økonom enn han er en pedagogisk spiller, jeg skulle ønske at rektor og ledelsen var flinkere til å inkludere det pedagogiske personalet i skolestrukturen på hver enkelt skole»

Dette kan være grunnen til at lærerne føler at de ofte mangler mål og retning.

Utviklingsplanene legges kommunalt i rektormøter, og når det kommer til implementering blant de ansatte, får lærerne kun beskjed om at ting skal gjennomføres, uten at det er satt av tid til særlig opplæring og innføring.

«Da trengs det struktur fra ledelse om at «vi setter av en time hver tirsdag» og det må følges opp. Det er for lite informasjon som kommer ut til personalet, for at personalet skal få noe eierskap til det de er med på»

I den forbindelse nevner flere at de tror at bedre og oftere tilbakemelding vil gjøre det enklere å drives fremover og utvikles i riktig retning. En informant sier:

«Jeg tror vi ville utviklet oss raskere... at det ville vært lettere å dra i samme retning»

Det er også bred enighet blant informantene om at skoledagen preges av nødløsninger grunnet lite lærerressurser. Det oppleves som at målet til ledelsen er at skoledagen skal gjennomføres uten å sende hjem elevene grunnet mangelfull pedagogisk bemanning. I mangel på kvalifiserte lærer som kunne hatt undervisning, brukes heller ufaglærte ansatte for å ha tilsyn når elevene ser film, eller tegner og lignende,

«Skolen skal på en måte gå rundt, uansett. Uavhengig om man sender elever hjem eller ikke. Det viktige er ikke tilbudet elevene får, men at alle elevene er på skolen»

Videre sier flere at disse situasjonene kunne vært unngått om ledelsen hadde tenkt mer langsiktig når planer legges. Flere nevner at skoledagen nå preges av kortsiktige løsninger. Dette gjør at vi kan si at punkt en i transformasjonsledelse *gå foran som gode forbilder ved å velge gode pedagogiske løsninger*, i stor grad ikke følges av ledelsen.

Flere av informantene påpeker i løpet av samtalen viktigheten av tydelig klasseledelse som grunnlag for gode resultater i skolen. Da oppfattes det selvmotsigende at samtlige i undersøkelsesgruppen på samme tid unnskylder ledelsen for at de ikke har tid til å prioritere pedagogisk kvalitet til fordel for daglig drift.

Punkt to i transformasjonsledelse forteller at lederen skal vise entusiasme og optimisme. Dette kan gjøres gjennom å være synlig blant de ansatte og vise interesse for arbeidsoppgavene som utføres. Unisont uttrykker undersøkelsesgruppen at ledelsen har lite kunnskap om hva som skjer på klasserommene.

«Det er veldig lite engasjement føler jeg fra ledelsen, i forhold til hva som foregår på klasserommene»

«Når jeg lukker døren til klasserommet så aner de jo ikke hva jeg holder på med»

Alle informantene bruker mye tid på å snakke om viktigheten av synlig ledelse. Dette tolker vi slik at det tydeligvis betyr mye for lærerne. Dette henger nok sammen med anerkjennelsesbehovet mennesker ifølge Maslow har. Om ledelsen viser seg sammen deg i arbeidet du gjør og uttrykker entusiasme føler du deg sett (Espedal, 2010).

Flere av informantene forteller at når ledelsen er tilstede på fellesmøter er det som regel for å informere om sak, og det er lite tid og rom for diskusjon og for å høre lærernes synspunkt. Det oppleves altså som en enveiskommunikasjon fra ledelsen. Det er sjelden forklaring på hvorfor ting gjøres som det gjøres ved at mål oppgis. Vårt inntrykk er derfor at diskusjon og deltagende ledelse er viktige element ledelsen bør åpne for og bygge på for å fremme motivasjon blant de ansatte.

Punkt tre for å skape motivasjon blant ansatte innenfor transformasjonsledelse, legger vekt på intellektuell stimulering; tilbakemelding fra ledelsen med rettleiding og veiledning. Dette kan gjøres gjennom å legge til rette for nyskaping og utvikling.

I samtale med lærerne ser vi at mange kan snakke lenge om gode undervisningsopplegg og de uttrykker at de motiveres av å se at de lykkes. Spesielt om de har prøvd ut noe nytt. Dette stemmer med Deci & Ryans indre motivasjonsfaktor behov for kompetanseopplevelse.

Informantene uttrykker at ledelsen stiller seg positive til nytenkning. Ingen føler at de har blitt hindret i å prøve ut nye ting.

På forslag til hvordan ledelsen enkelt kunne lagt til rette for nytenking og utvikling kommer det forslag om internkurs der ansatte kurser hverandre i emner som noen er gode i. Det er også ønske om fokus på bedre delekultur, ved at lærerne deler kunnskap med hverandre gjennom for eksempel en felles intranettside.

«Jeg skulle ønske det var en større delekultur. Jeg skulle ønske de kunne lagt til rette for mer internkurs»

Videre kommer det klart frem at det ikke settes av tilstrekkelig med tid eller ressurser til å diskutere nye løsninger. Organisert fellestid er en arena som kunne vært brukt til tilbakemelding, men nå brukes fellestiden som regel til informasjonsspredning. Ledelsen er ofte dårlig representert på disse møtene. Dette skyldes at andre møter der ledelsen må være til stede også legges til fellestiden. Utnevnte fagansvarlige får sjelden tid i løpet av arbeidsdagen til å prioritere utviklingsarbeid. En konsekvens av dette er at utviklingsarbeidet tilsidesettes til fordel for vanlig undervisning. En informant sier:

«Når nye ting innføres, må det være systematikk over det, over lang tid»

Ledelsen stiller seg positiv til nytenking. De er positivt innstilt til at lærerne tar initiativ til å prøve noe nytt i skoledagen. Derimot oppfordrer de ikke til nytenkning og utvikling gjennom tilrettelegging på ulike måter, eller belønning av initiativ. Roos et al anbefaler bruk av belønning når nye mål eller endringer skal innføres (Roos, et al., 2010). Det behøver ikke være i form av lønn og bonus, men at man som et minimum får avsatt tid til å fordype seg i nye opplegg.

Det siste punktet i transformasjonsledelse legger vekt på at lederen skal anerkjenne behov for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse. Dette kan gjøres gjennom tilbakemelding på arbeidet, men også å se de ansatte i arbeidsdagen. Alle lærerne uttrykker et ønske om den muntlige oppmerksomheten i hverdagen. De nevner at et minimumskrav for å bli sett er et klapp på skulderen og spørsmål om hvordan det går, eller en kommentar som; så fint å se deg.

«Å gi meg et klapp på skulderen å si at: du har en fin klasse, god jobb du gjør. Å vise seg sammen med meg i den viktige jobben jeg gjør. Bare for å si at: vi bryr oss og vi ser at du står på»

Espedal forteller om viktigheten gjennom at lederen viser seg sammen med den ansatte i arbeidsdagen (Espedal, 2010). Lærerne bekrefter at de har dette behovet for å bli sett.

I vår litteraturgjennomgang, refererte vi til tilbakemeldingsarenaer presentert av Kaufmann. Gjennom intervjuene kommer det frem at det er mange arenaer, og derfor muligheter for ledelsen til å gi tilbakemelding. Dette er fremstilt i tabell 3 «Kategorisering av tilbakemeldingsarenaer». Dette viser at det er god mulighet for ledelsen å gi tilbakemelding til lærerne.

Transformasjonsledelse anbefales i kunnskapsbedrifter (Kuvaas, 2008). Gjennomgangen av punktene i transformasjonsledelse over viser at ledelsen på skolen i liten grad bygger på noen av disse punktene i sin lederstil. Det virker som om ledelsen bygger på verdiene i transaksjonsledelse. Det fremstår mer som en type fraværende ledelse, som kun griper inn når det er behov fra lærerne for hjelp og veiledning. Eller når det er grep som må gjøres i fellesskap. Dette kaller Johannessen og Olsen *la det skure ledelse*. Det fremstår som om ledelsen vet lite om undervisningen som føres på klasserommene, og viser lite engasjement for skoleutvikling og de ansatte. At ledelsen fører en type transaksjonsledelse kan være en forklaring på den dårlige tilbakemeldingspraksisen lærerne gir uttrykk for at de opplever.

I en transaksjonsledet bedrift er relasjonen mellom arbeidstager og arbeidsgiver skjør da man kun bindes sammen av materiell belønning, hovedsakelig lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Alle lærerne sier at de vil fortsette å jobbe med undervisning i fremtiden. Samtidig uttrykker de fleste at er åpne for stillinger på andre skoler. Dette er en bekreftelse på skjørheten som oppstår i en transaksjonsledet organisasjon. Selv om de fleste uttrykker at de er åpne for å endre arbeidsted, påpeker de samtidig at de motiveres i nåværende jobb av elevenes utvikling. Det ser ut som at de dras mellom Hertzbergs motivasjonsfaktor *prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb* med sine elever, og hygienefaktoren *lederens kompetanse og måte å lede underordnede på*.

4.2.2 Tilbakemeldingspraksis: «Du må oppsøke tilbakemeldingen for å få den»

Alle lærerne uttrykker at nåværende mangel på tilbakemelding fra ledelsen ikke påvirker motivasjonen nevneverdig. Dette begrunnes med at de er vant til ikke å få det, dermed har de lært seg å leve uten. Samtidig etterlyser og ønsker samtlige i undersøkelsesgruppen konkret tilbakemelding på arbeid de har gjort. De uttrykker klart at de ville blitt motivert av å få tilbakemelding. Dette er en selvmotsigelse som vi vil gå nærmere inn på i kapittel 4.2.3.

Det at samtlige etterlyser tilbakemelding og sier at de ville blitt motivert av å få det, tolker vi slik at motivasjonen påvirkes ved at den hemmes, i stedet for å fremmes. Videre uttrykker flertallet direkte at de skulle ønske at de ble sett mer i hverdagen for den jobben de gjør. Når tilbakemelding gis, oppleves den ofte av informantene som lite troverdig med grunnlag i at ledelsen ikke vet hva som gjøres, og dermed ikke har grunnlag for å kunne vurdere. Lærerne motiveres i arbeidsdagen av tilbakemelding fra kolleger, og fra elevene som de både får spontant i undervisningen og gjennom å se deres utvikling. Uten at det eksplisitt nevnes som en tilbakemeldingsarena, så forteller alle informantene at de har fått tilbakemelding ved at de har oppsøkt administrasjonen med en hendelse. Dette er fremtrer derfor som den mest brukte tilbakemeldingsarenaen. Alle lærerne har medarbeidersamtale en gang i året.

Medarbeidersamtalen blir ansett som forholdsvis unyttig som tilbakemeldingsforum. Det oppleves mer som enveiskommunikasjon oppover til ledelsen om hvordan den ansatte har det. Det er lite eller ingen tilbakemelding fra ledelsen på den ansatte sine prestasjoner.

Vi har i litteraturgjennomgangen vist at tilbakemelding er kommunikasjon mellom to eller flere personer om prestasjoner i arbeidet. Vi har nevnt at arenaene hvor kommunikasjon kan skje er mange. Det derfor bør være god mulighet for ledelsen å gi tilbakemelding.

I tabell 3 har vi fremstilt en kategorisering av tilbakemeldingsarenaer som kommer frem under intervjuene.

Antall lærere i undersøkelsen som har forslag til type arena for tilbakemelding, og hvilken arena de faktisk har opplevd å få tilbakemelding på fremstiller vi her i tabell 3.

Tabell 3 - Kategorisering av tilbakemeldingsarenaer

Arena/form	Nevnes som en arena	Opplevd å få tilbakemelding
Medarbeidersamtale	7	0
Klasseromsobservasjon	7	0
Kontoret til administrasjonen	0	7
Muntlig i hverdagen «klapp på skulderen»	2	0
Fellestid	4	2
Morgenmøter	2	0
Teammøter	1	0
Pedagogiske møter	1	0
Lunsmøter	1	0
E-post/skriftlig	3	2

Medarbeidersamtalen og klasseromsobservasjon nevnes av samtlige som en arena der ledelsen kan gi tilbakemelding. Det som skiller seg ut er at selv om alle har hatt medarbeidersamtaler, er det ingen som mener de har fått tilbakemelding i samtalen.

Spurkeland sier at medarbeidersamtalen er en minstegaranti for at tilbakemelding skal skje, men heller ikke der får lærerne tilbakemelding. Alle får utdelt et skjema i forkant av samtalen slik at de har mulighet til å forberede seg. Dette viser at ledelsen har et system over samtalen slik Mikkelsen sier det skal være i sin definisjon av medarbeidersamtalen. En av lærerne forteller:

«Med rektor så føler jeg at han ikke hører hva jeg sier. På mange måter er han så opptatt av hva han skal svare, at han ikke hører hva mitt problem er. Jeg føler ikke at de er så flinke til å lytte nok til hva som faktisk er kjernen til å kunne gi en god tilbakemelding»

Det at rektor er opptatt av å gi tilfredsstillende svar i gjennomgang av forberedelsesskjema, oppleves som om at han ikke følger med. Dette stemmer med det Spurkeland sier om at

samtalen bør bygge på dialog og at ambisiøse skjema undergraver dialogens verdi (Spurkeland, 2005).

En informant forteller at lærerne på siste medarbeidersamtale fikk et tilleggsspørsmål som ikke stod i forberedelsesarket fra rektor. Den ansatte skulle gi rektor tilbakemelding på om det var noe han gjorde som ikke var bra, som rektor dermed burde endre på. Spurkeland sier at tilbakemelding til ledelsen fra ansatte er et sensitivt tema som derfor bør avtales, og ikke komme overraskende i en medarbeidersamtale (Spurkeland, 2005).

Intensjonen til rektor var nok god i dette tilfellet, men denne praksisen anbefales ikke (Spurkeland, 2005).

Mange påpeker at de i medarbeidersamtalen får diskutere veien videre og ønsker for fag neste år, men de påpeker videre at disse ønskene sjelden blir fulgt og ser derfor ingen nytte med å komme med ønsker. En av informantene uttrykte:

«Du har krav på medarbeidersamtale, men du kan si at du ikke vil ha det... Det er mer en samtale om hva jeg mener om jobben min og hva jeg vil gjøre annerledes. Da er det bortkastet tid»

Det fremstår som at samtalen er mer en formalitet, enn en mulighet for utvikling og samarbeid mellom den ansatte og leder. Når avtaler ikke følges opp, mister samtalen sin betydning ifølge Spurkeland (ibid).

Klasseromsobservasjon er noe alle nevner som en ønsket form for tilbakemelding. Dette henger nok sammen med at denne formen for tilbakemelding er konkret, direkte og muntlig i formen. Klasseromsobservasjon er at en leder er med i en undervisningstime og observerer læreren i en vanlig arbeidssituasjon. Dette gir lederen grunnlag for konkret og direkte tilbakemelding. Dette er den ønskede formen for tilbakemelding; konstruktiv slik at den kan gi grunnlag for utvikling.

«Gi meg konstruktiv tilbakemelding slik at jeg kan gjøre noe med det. Fordi at det vil motivere meg til å gjøre det annerledes neste gang, eller tenke igjennom hva det var jeg gjorde som gjorde at det ikke fungerte»

Alle lærerne nevner at de har fått tilbakemelding ved å henvende seg til kontoret med en problemstilling. Etter samtale om en utfordring har de opplevd å få positiv respons rundt valg av fremgangsmåte.

«Jeg må bringe det på banen selv for å få den tilbakemeldingen, men det er veldig godt å få den direkte tilbakemeldingen. Hvis man bare kunne fått det litt mer uoppfordret. At man føler at man blir sett, for nå må man be om det».

Det er overraskende at i en hverdag der alle informantene gir uttrykk for at de sjelden får tilbakemelding, samtidig nevner at de faktisk får tilbakemelding ved å oppsøke ledelsen på kontoret. Det er likevel ingen av informantene som nevner kontoret til ledelsen som en arena. Etter vår mening er dette den mest naturlige settingen for en god tilbakemelding. Her er det rom for fortrolighet, og man kan ta seg tid til å være personlig. Man kan både gi og få tilbakemelding uten at uvedkommende hører noe. Dette kan også være årsaken til at ledelsen velger å gi tilbakemelding i denne settingen, fremfor i mer åpne rom.

Kun tre av informantene nevner skriftlig tilbakemelding som et alternativ. De påpeker samtidig at det er en lite gunstig måte å kommunisere på ettersom at avkodingen lett kan bli feil. Dette kan igjen føre til at tilbakemeldingen virker mot sin hensikt.

«I forrige uke fikk vi en fellesmail om at det var bra at vi står på i en periode med mye fravær. Det var hyggelig. Men det blir litt generelt. Det er ikke sånn at jeg blir motivert av det»

Dette sammenfaller med flere utsagn fra informantene. Skriftlig tilbakemelding er ikke noe de ønsker.

Det er ikke tvil om at de sjelden får tilbakemelding. Samtlige påpeker at ledelsen ikke har nok kunnskap om utførelsen av arbeidet til å kunne gi gode tilbakemeldinger. Mange nevner at det ikke påvirker motivasjonen når ledelsen sier «godt jobba». De ønsker å vite hva de gjorde bra. Dette stemmer med Mikkelsens beskrivelse av at tilbakemelding bør være spesifikk og gis av person som medarbeideren finner troverdig (Mikkelsen, 2002).

«Jeg opplever kanskje at det ikke er troverdige tilbakemeldinger. Rektor aner jo ikke hva jeg holder på med... Rektor spør meg aldri hva jeg holder på med»

Lærerne ønsker ikke nødvendigvis positive tilbakemeldinger, men de ønsker at de skal være konstruktive slik at de kan utvikle seg.

Her vil vi legge til at når man får så sjelden tilbakemelding som lærerne gir uttrykk for, er det kanskje greit å tolke intensjonen bak tilbakemeldingen. Det ledelsen ønsker å formidle i forhold til den mening lærerne legger i meldingen. Når ledelsen sier «godt jobba» antar vi at intensjonen er at den ansatte skal føle seg sett.

Det er flere som nevner at fellestid er en arena for tilbakemelding. Se tabell 3 «Kategorisering av tilbakemeldingsarenaer». Samtidig ser vi at det er få som sier at de har opplevd å få tilbakemelding i fellestid eller på felles arena. Da undres vi om informantene ser på definisjonen av tilbakemelding ulikt. Ettersom undersøkelsen er gjennomført på én skole, og noen av informantene har opplevd å få tilbakemelding i fellesarena, skal i praksis alle informantene da ha opplevd å få tilbakemelding.

Tilbakemelding er kommunikasjon om prestasjoner. De får ros, men det oppleves ikke som tilbakemelding ettersom den ikke går på prestasjoner. I følge informantene har ikke ledelsen nok kunnskap om hva lærerne presterer på klasserommet til å kunne gi gode tilbakemeldinger. En informant sier:

«Jeg tar imot det jeg får av foreldre og elever i stedet. Det erstatter på en måte litt... Jeg skulle ønske at jeg fikk det.... Jeg tror det ville vært litt lettere å dra i samme retning»

En informant nevner i denne forbindelse at forespørsel om deling av kunnskap er en måte å gi tilbakemelding til ansatte om at det de gjør er bra. Ved at ledelsen tar kontakt og ønsker at en skal lære bort noe man er god på, mener informanten at ledelsen på den måten indirekte gir tilbakemelding om at arbeidet du gjør er bra. Denne informanten leter etter signaler ut over det som faktisk blir sagt. Dette bekrefter at kommunikasjon skjer gjennom flere måter enn bare muntlig språk. I tillegg til verbal kommunikasjon påvirker for eksempel øyekontakt og kroppsstilling hvordan budskap avkodes. Når man også har individuelle tolkninger som alder, kjønn og yrkeserfaring som påvirker avkoding, vil ulike mennesker kunne tolke samme budskap ulikt (Raaheim, 2002).

På samme måte får man indirekte positiv tilbakemelding når man spør om noe og man får positivt svar.

«Når jeg spør om å få gjennomføre noe, og de sier; bra tenkt, så sier de jo indirekte at det var bra jobbet»

Ledelsen gir positiv tilbakemelding til de ansatte gjennom ros. Selv om det er sjelden og lærerne sier at de ikke motiveres av dette med begrunnelse i at ros av typen, «godt jobbet» blir for generell, så tilfredsstillende ledelsens praksis definisjonen av tilbakemelding som er kommunikasjon om egne prestasjoner (Mikkelsen, 2002).

4.2.3 Motivasjon: «Det motiverer meg å bli sett av andre for jobben jeg gjør»

Først og fremst ønsker lærerne å få tilbakemelding. At den skal være mer systematisk i den forstand at det gjennomføres oftere og på initiativ fra ledelsen, ikke at man må oppsøke den selv. Det kommer frem at tilbakemeldingen ikke nødvendigvis må være positiv, men at det må være konstruktiv slik at den kan gi grunnlag for utvikling. Det kommer frem flere arenaer hvor tilbakemelding kan gis, men det er klasseromsobservasjon som viser seg å være den eneste arenaen alle nevner som en ønsket arena for tilbakemelding.

I følge Maslow har alle mennesker et grunnleggende behov for annerkjennelse, et ønske om å bli sett for det de gjør. Dette behovet har to sider. Et ønske om å duge til noe, altså et mestringsbehov. Og et ønske om å «være noe» i andres øyne, å bli verdsatt og respektert (Imsen, 1999). Lærerne har generelt et forhold til motivasjon som stemmer overens med det litteraturen sier.

«Motivasjon for meg er knyttet til følelsen av å lykkes, følelsen av å være flink... Alle har jo lyst til å være flink»

Vi ser tydelig ut fra dataen vi har samlet inn at kompetanseopplevelse, gjennom følelse av mestring og egenutvikling er den største motivasjonsfaktoren i vår undersøkelse. Direkte tilbakemelding er den beste måten å vise ansatte at innsatsen og ferdighetene deres blir verdsatt. I følge kognitiv evalueringsteori finner man konsekvent positiv effekt av positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid. Dette stemmer også med betydningen av kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

De fleste nevner at de ønsker at ledelsen viste mer interesse for arbeidet som blir gjort. Lærerne påpeker at de ville blitt motivert av å få tilbakemeldinger, og det er et ønske at ledelsen skal bli flinkere til dette. Samtidig sier de fleste at de ikke påvirkes noe særlig av at ledelsen ikke gir tilbakemelding. Her ser vi altså en selvmotsigelse.

Slik vi ser det henger dette sammen med at det er mer enn selve undervisningsopplegget lærerne trenger tilbakemelding på. De søker forståelse for utfordringer arbeidsdagen byr på, og har behov for tilbakemeldinger utover det de kan se selv. Samtlige uttrykker behov for å bli sett, og påpeker at tilbakemeldinger som girs uten grunnlag virker hemmende på motivasjonen.

Det uttrykkes behov for en mer delaktig ledelse. En ledelse som vet hva de ansatte jobber med, som kjenner til deres arbeidsmetoder, utfordringer i klassen, utfordringer med

organisering og generelle forhold som gjelder alle på skolen. Så lenge ledelsen ikke er til stede og tilegner seg denne kunnskapen vil heller ikke tilbakemeldingene være motiverende, da de ikke oppleves som troverdige. Flere nevner at de ønsker forståelse i arbeidsdagen. Det er ikke alltid at en utfordring kan løses, men det hjelper på motivasjonen å vite at ledelsen har forståelse for problemet. Denne forståelsen kan kun komme ved at ledelsen er mer delaktig og vet mer om arbeidsdagen til den enkelte. Som vi har nevnt tidligere er dette viktige elementer i transformasjonsledelse.

Videre påpeker alle informantene at behovet for tilbakemelding til en viss grad blir dekket av elever og kollegaer, men det kommer også tydelig frem at alle ønsker tilbakemelding fra en overordnet. En god tilbakemelding kjennetegnes blant annet av at den gis av en person som medarbeideren respekterer og finner troverdig (Mikkelsen, 2002), gjerne rektor eller en mer erfaren kollega. Dette stemmer med lærernes ønske om tilbakemelding fra ledelsen og deres uttrykk for at det vil øke motivasjonen.

Alle informantene nevner at de skulle ønske de fikk mer tilbakemelding og at ledelsen viste at de bryr seg om den jobben som blir gjort. Dette stemmer med Maslows behov for anerkjennelse.

«Jeg skulle ønske at vi ble sett mer av ledelsen og at vi ble purt etter. Går det bra liksom? At de så oss mer»

Det er også tydelig at mange ønsker å bli sett ikke bare for jobben de gjør, men også som menneske. Dette stemmer overens med det Espedal sier om at anerkjennende ledelse handler om å gi medarbeiderne god selvfølelse, selvtillit, selvrespekt og selvverd gjennom å vise interesse både for arbeidet og personen.

Alle nevner ønske om mulighet for egenutvikling og læring som en av de viktigste motivasjonsfaktorene. De ønsker at ledelsen kan veilede og gi tilbakemeldinger. Dette nevner Hertzberg som en egen motivasjonsfaktor: vekst

«Det er jo med på å motivere meg. At jeg får lyst til å gjøre en ytterligere god jobb. At jeg skal strekke meg litt til, at jeg skal ha lyst til å utvikle meg»

Dette stemmer med det Kuvaas sier om at indre motivasjon er drivkraft for yrker hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas, 2008, p. 21)

Tilbakemelding fra ledelsen skal gi grunnlag for egenutvikling og læring, og slik fremme motivasjonen (Mikkelsen, 2002). Vi vil derfor anta at mangel på tilbakemelding fra ledelsen vil virke hemmende på motivasjonen. Lærerne uttrykker at de ikke ser på tilbakemeldinger fra ledelsen som avgjørende på motivasjonen i arbeidsdagen. Det er nok ikke slik at lærerne ikke har behov for anerkjennelse fra ledelsen, men vi har inntrykk av at det behovet til dels dekkes gjennom andre kanaler for tilbakemelding enn fra ledelsen. Fra elever, foreldre og kolleger.

En annen årsak til at lærerne uttrykker at mangel på tilbakemelding fra ledelsen ikke påvirker motivasjonen, kan være at muligheten for egenutvikling og læring likevel er tilstede. Lærerne ser kontinuerlig effekten av sitt arbeid gjennom elevenes utvikling, og ser ut til å motiveres i stor grad av dette. Det ser ut til at de motiveres av Hertzbergs andre motivasjonsfaktorer; vekst, og prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb. Selv om tilbakemelding fra ledelsen uteblir, så er tilbakemelding fra elever, foreldre og kolleger like viktig og tilfredsstillende til en viss grad behovet for anerkjennelse.

Vi har allerede nevnt at motivasjonen kan påvirkes på to måter. Den kan virke hemmende, altså ikke skape motivasjon, eller den kan virke fremmende ved at motivasjonen øker. I litteraturkapittelet skrev vi at mangel på tilbakemelding kan oppfattes som neglisjering og dermed hemme motivasjonen. Ingen av informantene nevner at de føler seg oversett, men flere påpeker at de skulle ønske at de ble sett mer for jobben de gjør. Det vil være naturlig å anta at tilbakemeldingspraksisen fra ledelsen dermed virker hemmende på motivasjonen.

3.3.Fra data til mønster

Vi finner det hensiktsmessig å fremstille våre funn om hvordan tilbakemeldingspraksis fra ledelsen påvirker motivasjonen, i en typologi. Vist i figur 5, Hvordan tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen. Det vi finner er at ofte og personlig, muntlig tilbakemelding gir inspirerte og motiverte lærere. Får de tilbakemelding fra ledelsen sjelden og personlig, muntlig, så søker lærerne tilfredsstillelse av anerkjennelsesbehov fra andre. Det kan være elever, kolleger og foreldre. Om ledelsen gjennomfører ofte og felles, skriftlig tilbakemelding har liten eller ingen hensikt. Dette fordi det ikke er ønsket hos de ansatte fordi felles skriftlig tilbakemelding lett kan misforstås og blir for generell. Gjennomføres tilbakemeldingen sjelden og felles, skriftlig, ser vi på det som en potensiell krise i forhold til motivasjonen. Dette fordi de allerede hemmes av nåværende tilbakemeldingspraksis som er sjelden og muntlig.

HYPPIGHET	Ofte	Inspirert og motivert	Uønsket, derfor begrenset hensikt
	Sjelden	Søker behov for anerkjennelse andre steder	Potensiell krise?
		Personlig, muntlig	Felles, skriftlig

FORM

Figur 5 – Typologi, Hvordan tilbakemeldingspraksis påvirker motivasjonen

4. Konklusjon.

4.1.Svar på problemstilling

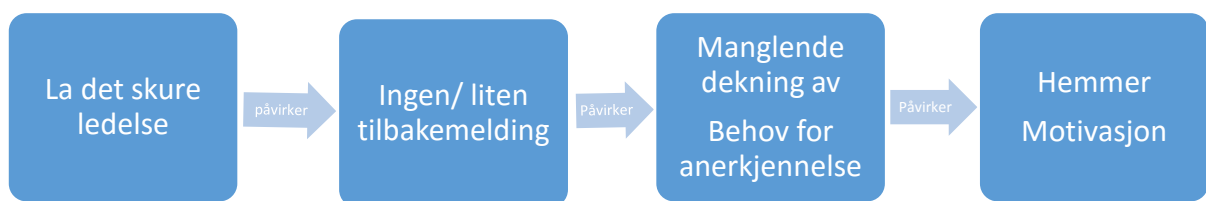
Motivasjonen kan påvirkes på to måter. Tiltak som gjøres kan virke hemmende, altså ikke skape motivasjon, eller de kan virke fremmende, ved at motivasjonen øker som en konsekvens av tiltaket. Vi ønsker svar på følgende:

Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i grunnskolen?

Mangel på tilbakemelding fra ledelsen virker hemmende på lærernes motivasjon. Alle informantene etterlyser tilbakemelding fra ledelsen. Det påpekes av samtlige at motivasjonen ville økt, og flere sier at man kanskje ville yte det lille ekstra ved at ledelsen var mer oppmerksom på de ansatte, og at de ble sett mer.

Hvordan dette henger sammen vises i

Figur 6: Faktisk sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon.



Figur 6 – Faktisk sammenheng mellom ledelsens tilbakemeldingspraksis og motivasjon

Lærerne i vår undersøkelse unnskylder ledelsen med at de har nok med drift av skolen, og har derfor ikke tid til å sette seg inn i hverdagen til de ansatte. I mangel på tilbakemelding fra ledelsen fokuserer de heller på tilbakemeldinger fra elever, kolleger og foreldre, og forteller at de motiveres sterkt av det.

Dårlig tilbakemeldingspraksis fra ledelsen gjør at motivasjonen hemmes, men lærerne tilfredsstilles til en viss grad av tilbakemelding gjennom andre kanaler. Det samtlige nevner er at de motiveres av følelsen av å gjøre en god jobb. De motiveres av å se at det opplegget man har laget fungerer. De ser effekten av det arbeidet de gjør gjennom elevene, og skaper på den måten sin egen tilbakemelding. De får fortløpende tilbakemelding på sin innsats ved å se utviklingen hos elevene, og ser om undervisningsopplegget fungerer og blir dermed ikke så avhengige av ledelses synspunkt. Det ser altså ut til at lærerne til en viss grad får dekt tilbakemeldingsbehovet gjennom andre kanaler enn ledelsen.

Vi ser en tendens til at de yngre lærerne i undersøkelsen uttrykker et sterkere behov og ønske for tilbakemelding enn de eldre respondentene. Lærerne med lengst erfaring uttrykker også et ønske for tilbakemelding, men sier samtidig at de klarer seg uten da de føler seg trygge på jobben de gjør og tilfredsstilles av tilbakemelding fra andre kanaler. Dette kan henge sammen med annen forskning som er gjort, der det fastsettes at en av de viktigste årsakene til at nyutdannede lærere slutter i jobben er mangel på veiledning (Hollup & Holm, 2015).

4.2. Praktiske implikasjoner

Alle informantene i undersøkelsen uttrykker at de ønsker ledelsen inn i klasserommet for en klasseromsobservasjon. Ettersom at alle nevner det, fremtrer klasseromsobservasjon som det største konkrete motivasjonstiltaket ledelsen kan gjøre. Her nevner en informant at ledelsen sikkert ikke har tid til å gjennomføre klasseromsobservasjon. Derfor kan heller lærerne observere hverandre. Dette kan gjøres gjennom at ledelsen legger til rette for at det er to lærere i klasserommet slik at man kan observere hverandres fremgangsmåter. Dette blir en slags kollegievurdering. Dette krever at man lager en standard for vurdering som kan følges av alle. Uten en slik standard vil det kunne bli litt for ulike vurderingsgrunnlag alt etter hvilken kollega som vurderer deg.

En av informantene kom med et forslag om at ledelsen kunne bruke et enkelt skjema for å holde oversikt over tilbakemeldingsgraden til hver enkelt ansatt. Det de fleste lærerne ønsker, er en muntlig tilbakemelding i hverdagen som en bekreftelse på at man blir sett. At lederen spør hvordan det går eller kommenterer noe som har skjedd med den enkelte i det siste. I tilbakemeldingsskjemaet krysser man av ved den ansattes navn når man har snakket med den enkelte. Har man dette skjemaet liggende godt synlig på kontoret vil man raskt se hvem man har snakket med, og ikke minst hvem man ikke har gitt oppmerksomhet.

Å gi tilbakemelding til den enkelte kan gjøres når man treffes i gangen, på personalrommet eller ved at ledelsen tar seg en tur innom kontorlokalet til lærerne. Dette bør kunne gjennomføres en gang i måneden per ansatt. Man kan på denne måten vite at man har gitt den oppmerksomheten som skal til for å anerkjenne den enkelte.

I eksempelet under kan ledelsen raskt kunne se at Ola behøver tilbakemelding ettersom han ikke har fått det siden i januar. Petter har blitt sett hver måned. Lederen kan også reflektere over hvorfor det er forskjell på Petter og Ola. Er Petter en frempå type som etterspør tilbakemelding og Ola en stille type som krever lite og derfor ikke får tilbakemelding? På den måten blir man bevisst egen praksis rundt hvem som blir prioritert og kan endre på det.

Navn på ansatt	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni
Kari	X		X		X	X
Per			X			X
Mette	X	X		X	X	X
Ola	X					
Petter	X	X	X	X	X	X

Figur 7 – Forslag til tilbakemeldingsskjema

4.3. Teoretiske implikasjoner

Gjennom drøftingen kunne vi fastslå at ledelsen leder etter transaksjonsledelsesprinsipper i stedet for transformasjonsledelse som anbefales i en kunnskapsorganisasjon. Dette fører til en mangelfull tilbakemeldingspraksis som hemmer motivasjonen. Dataene i vår kontekst støtter dermed Hertzberg tofaktorteori om motivasjonsfaktorer og Maslows behovsteori.

Vi ser også at litteratur om tilbakemelding og kommunikasjon støtter opp under lærernes ønsker om hvordan tilbakemeldingspraksis bør være.

Behov for anerkjennelse er ifølge Maslow et grunnleggende menneskelig behov. Hertzberg tofaktorteori sier at anerkjennelse for vel utført arbeid er den nest viktigste motivasjonsfaktoren på arbeidsplassen. Selv om lærerne ikke får tilbakemelding på arbeid fra ledelsen er det tydelig at tilbakemelding er en av de viktigste motivasjonsfaktorene hos

lærerne. I mangel på tilbakemelding fra ledelsen dekkes behovet til en viss grad fra elever, men også fra kolleger og foreldre og foresatte.

4.4. Veien videre

Vi anbefaler ledelsen å ta i bruk et skjema lignende det forslaget vi har laget i Kapittel 5.2 Praktiske implikasjoner. Slik kan ledelsen enkelt holde oversikt over hvem de har sett, og hvem de burde ta en prat med slik at de ansatte får følelsen av å bli sett både som menneske og for den jobben de gjør. Vi anbefaler også at det legges til rette for kollegievurdering for de som ønsker det, om ledelsen selv ikke har mulighet til å gjennomføre klasseromsobservasjon.

4.5. Våre anbefalinger på fremtidig forskning.

Hva har tilbakemelding fra kolleger å si for motivasjonen? Det er på nåværende tidspunkt en større motivasjonsfaktor da det ved siden av tilbakemelding fra elever er hovedkanalen til lærernes tilbakemelding i dag.

Kaufmann sier at nærvær fra ledelsen påvirker positivt ved at folk møter opp når de ellers ville holdt seg hjemme nettopp fordi de trives så godt på jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hvordan påvirker mangel på tilbakemelding fra ledelsen sykefraværet? Alle informantene sier at ved å bli sett så gir man det lille ekstra. Den innstillingen at man kommer på jobb selv om man er i dårlig form, i stedet for å holde seg hjemme når man kunne klart å jobbe.

Til ettertanke

I arbeidet med masteroppgaven har vi fått god innsikt i hvordan lærerne tenker omkring motivasjon og tilbakemelding og hvilke motivasjonsfaktorer som har størst betydning i arbeidsdagen på skolen. Det er tydelig at skoleledelsen har et stort potensiale i å bruke tilbakemelding som motivasjonsverktøy.

Vi ser at våre data stemmer overens med teorien og litteraturen vi omtaler i. Vi vet at vår forskning er et lite bidrag i den store sammenhengen, men vi tror likevel at de funnene vi har gjort kan gjelde for flere skoler.

Bibliografi

Bergersen, T. & Tvette, Å., 2008. *UiO vitearkiv*. [Internett]

Available at: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/32544>

[Funnet 23. april 2016].

Carlsten, T. C. & al, e., 2014. *www.udir.no*. [Internett]

Available at: <http://www.udir.no/Tilstand/Forskning/Rapporter/NIFU/TALIS2013/>

[Funnet 01 04 2015].

Espedal, G., 2010. *ROS om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. 1 red. s.l.:s.n.

Glasø, L. & Thompson, G., 2013. *Transformasjonsledelse*. 1. red. s.l.:Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hagesæther, P. V., 08.07.2013. *Aftenposten.no*. [Internett]

Available at: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/En-av-fire-larere-vraker-skolen-7248470.html>

[Funnet 01 04 2015].

Hertzberg, F., 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, January , pp. 87-96.

Hollup, K. & Holm, M. S., 2016. *Utdanningsnytt.no*. [Internett]

Available at: <http://www.utdanningsnytt.no/debatt/2016/januar/dette-er-de-tre-viktigste-arsakene-til-at-larere-slutter/>

[Funnet 10.01.16 januar 2016].

Imsen, G., 1999. *Elevens verden - innføring i pedagogisk psykologi*. 3 red. s.l.:Tano Aschehoug.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. opplag 2 red. s.l.:Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 red. s.l.:Fagbokforlaget.

Johannessen, J. A. & Olsen, B., 2008. *Positivt lederskap- Jakten på de positive kreftene*. 3. red. s.l.:Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2005. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser evidensbasert HRM*. s.l.:Fagbokforlaget.
- March, J., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, nr 2, pp. 71-87.
- Martinsen, Ø. L., 2009. *Perspektiver på ledelse*. 3 red. s.l.:Gyldendal Akademisk.
- Mikkelsen, A., 2002. *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. 1 red. s.l.:Cappelen Akademisk Forlag.
- Olsen, J.-A. J. o. B., 2008. *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Raaheim, A., 2002. *Sosialpsykologi*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Ravn, E. & Eikenes, H. E., 2013. *UiO vitenarkiv*. [Internett]
Available at: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/36880>
[Funnet 02.04.2016 April 2016].
- Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J., 2010. *Strategi- en innføring*. 5. red. s.l.:Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J., 2005. *Relasjonskompetanse- resultater gjennom samhandling*. 2 red. s.l.:Universitetsforlaget.
- SSB, S. s., 2014. *www.ssb.no*. [Internett]
Available at: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/framskrivinger-av-befolkning-og-arbeidsstyrke-etter-utdanning-med-alternative-forutsetninger-for-innvandring>
[Funnet 01 04 2015].

Vedlegg 1

Intervjuguide

Ledelse:

Forskningsspørsmål: *Hvordan opplever lærerne at de blir ledet?*

1.Hvordan legger ledelsen opp til at pedagogiske arbeidet skal bli best mulig?		Punkt 1. i transformasjonsledelse sier at lederen skal gå foran som et godt eksempel. Altså i hvilken grad ledere velger å gjøre det som er riktig og hensiktsmessig, heller enn det som er enkelt.
2.Hvordan legger ledelsen opp til nytenkning og utvikling?		Punkt 3. i transformasjonsledelse sier at lederen skal oppmuntre ansatte til å tenke selv og utfordre eksisterende verdier, normer og holdninger.
3.Hvilke former eller arenaer for tilbakemelding mener du finnes?		Transformasjonsledelse punkt 4, lederen anerkjenner behov for oppmerksomhet gjennom tilbakemelding. Kaufmann sier at det kan gjøres gjennom møter, notiser og lignende. Her er vi ute etter <i>kanaler</i> , se teori om kommunikasjon.

<p>4. Hvilke situasjoner får du tilbakemelding på? Er det positivt eller ved behov for irttesettelse?</p>		<p>Transaksjonsledelse <i>ledelse ved unntak, evt la det skure ledelse (Olsen, 2008).</i> Hvor de ansatte kun får tilbakemelding gjennom å bli irttesatt når arbeidskrav ikke blir riktig utført, men ikke får veiledning og oppmuntring underveis.»</p>
---	--	--

Motivasjon:

Forskningsspørsmål: *Hvordan motiveres lærerne av nåværende tilbakemeldingspraksis?*

5.Hva legger du i ordet motivasjon?		Motivasjon Her kan vi se om lærerne svarer det samme som Maslow/Hertzberg, eller om de nevner en ny definisjon.
6.Hva er det i arbeidsdagen som motiverer deg?		Hertzberg teori nevner flere motivasjonsfaktorer. Vil lærerne også nevne disse?
7. Hvor ofte får du tilbakemelding i en eller annen form?		Maslows behov for anerkjennelse og Hertzberg motivasjonsfaktor: tilbakemelding på utført arbeid tilsier at de ansatte bør få tilbakemelding jevnlig for å holde oppe motivasjonen.
8. Hva har tilbakemelding på arbeidet du gjør å si for din arbeidsdag?		Hertzberg/Maslows teori sier at det motiverer.

Tilbakemelding:

Forskningsspørsmål: *Hvordan ønsker lærerne at tilbakemeldingspraksisen skal være?*

9.Hvordan skulle du ønske tilbakemeldingspraksisen var, og hva mener du kjennetegner god tilbakemelding?	Hvorfor?	Johannessen og Olsen sier at den bør gis raskt og ikke samles opp ellers mister den sin virkning, se også kjennetegn på god tilbakemelding
10.Hva synes du om innholdet i tilbakemeldingene du mottar?		God tilbakemelding bør ha følgende kjennetegn: se teoridel s. 19
11. Hvilke/n type tilbakemelding foretrekker du, eller synes du er mest hensiktsmessig?	Kan du gi eksempel?	Kaufmann nevner ulike arenaer for tilbakemelding.
12.Hvordan synes du medarbeidersamtalen fungerer som tilbakemeldingsarena?	Bra/dårlig- hvorfor/ hvorfor ikke?	Spurkeland sier at medarbeidersamtalen er en minstegaranti for at tilbakemelding skal skje.

Til slutt:

13.Har du noen tanker om motivasjon og arbeidsdagen som du vil legge til?

14.Tror du at du vil jobbe som lærer i fremtiden?

Vedlegg 2

Informasjonsskriv til rektor/ informant

Informasjon angående intervju i forbindelse med Masteroppgave.

Vi er to studenter som studerer til «Master of Business Administration», ved Universitetet i Nordland, avdeling Handelshøyskolen i Bodø. Vi skriver en masteroppgave om motivasjon hos lærere i grunnskolen. Masteroppgaven skal leveres i løpet av våren 2016. Vi blir veiledet av professor Jon-Arild Johannessen.

Problemstillingen vår er:

Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i grunnskolen?

Formålet med vår studie er å finne ut hvordan tilbakemeldingspraksisen motiverer lærere som jobber i grunnskolen i dag. Videre kan man da ved å fokusere på god tilbakemeldingspraksis opprettholde, og forhåpentligvis øke, motivasjonen hos lærerne. For å få best mulig svar på problemstillingen mener vi det er nødvendig å høre meninger til lærere i ulike kommuner, som har ulike kjønn, med ulik alder og som underviser på ulike trinn.

Innsamlet data vil bli behandlet konfidensielt og det vil ikke være mulig å gjenkjenne personer eller skole i den ferdige masteroppgave. Vi vil ikke samle inn sensitive opplysninger slik det er definert i Personopplysningslovens § 2.8

Vi setter stor pris på din hjelp i vår forskning.

Med vennlig hilsen

Therese Knudsen Langbakk

Masterstudent ved UiN

Tlf: 90941737

Elisabeth Østerås-Henriksen

Masterstudent ved UiN

Tlf: 41502549

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt skriftlig og/eller muntlig informasjon om studiet og er villig til å være informant i forbindelse med problemstillingen:

*«Hvordan påvirker tilbakemeldingspraksis fra ledelsen motivasjonen til lærere i
grunnskolen?»*

Jeg er kjent med at den informasjon jeg gir blir behandlet konfidensielt og anonymisert. Informasjonen skal kun brukes til denne masteroppgaven.

Det vil ikke være mulig å gjenkjenne personer eller skole i den ferdige masteroppgave

Jeg kan som informant trekke meg fra samarbeidet, uten å oppgi grunn, på et hvilket som helst tidspunkt i prosessen og be om at informasjon jeg har gitt blir makulert og ugyldiggjort.

Sted: _____

Dato: _____

Underskrift: _____