



Avdeling for økonomi- og ledelsesfag -Campus Rena

Caroline Ek Myrvang

Bacheloroppgave

Hvordan blir læreres motivasjon påvirket av relasjonen til leder?

How does teachers' motivation get affected by the relation to the leader?

Ledelse og organisasjonsutvikling

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min bachelorgrad i ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark.

I løpet av studietiden har jeg blitt mer og mer interessert i ledelsesteorier og hvordan mennesket blir påvirket av alle direkte og indirekte faktorer på en arbeidsplass. Å være heltidsstudent har vært utfordrende og tidkrevende arbeid ved siden av fulltidsjobb, men det har også vært utrolig lærerikt og gitt meg mange nye innfallsvinkler. Kombinasjonen med teori og praksis har gitt meg en bred forståelse av fagene og har bidratt til at jeg personlig har utviklet meg som leder.

Jeg vil rette en stor takk til min tidligere kollega og leder Tormod Korpås som utfordret meg til å starte på denne reisen. Korpås har gitt meg mange innspill og har bidratt som en god veileder for meg gjennom hele studiet.

Takk til mine flotte kollegaer, familie og nære venner som under hele min studietid har stilt opp med råd, lest korrektur og tatt seg tid til å lytte når frustrasjonen har tatt overhånd, dere har vært en god støtte.

Takk også til informantene i studien som har vært villig til å dele sine refleksjoner med meg. Til slutt vil jeg takke veilederen min Victoria Konovalenko Slettli for nyttige tilbakemeldinger og gode innspill under arbeidet med oppgaven.

2. mai 2017

Caroline Ek Myrvang

Innhold

Forord.....	3
Sammendrag	6
Abstract.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	8
1.2 Om lærerrollen	9
1.3 Problemstillingen	10
1.4 Definisjon av sentrale begreper.....	11
1.5 Avgrensninger	11
1.6 Oppgavens oppbygging.....	12
2. Teori.....	13
2.1 Relasjonsteori.....	13
2.1.1 Relasjonskompetanse.....	14
2.1.2 Relasjonsledelse.....	15
2.1.3 Spenningsfeltet.....	17
2.1.4 Leder- og medarbeider utveksling (LMX-teori)	17
2.1.5 Oppsummering av relasjonsteori.....	19
2.2 Motivasjonsteori.....	20
2.2.1 Indre og ytre motivasjon.....	20
2.2.2 Behovsteorier.....	21
2.2.3 Herzbergs to-faktor teori.....	22
2.2.4 Kognitive teorier:	24
2.2.5 Sosiale teorier.....	25
2.2.6 Motivasjonskraft.....	25
2.2.7 Oppsummering av motivasjonsteori.....	26
2.3 Begrunnelse for valg av teori	27
3. Metode	29
3.1 Forskningsprosessen.....	30
3.2 Valg av forskningsdesign	31
3.3 Kvalitativ og kvantitativ metode	32

3.4	Mitt valg av forskningsdesign	33
3.5	Valgt av informanter	35
3.6	Rekruttering	35
3.7	Innsamling av data.....	36
3.7.1	<i>Hva regnes som data</i>	38
3.8	Transkribering	39
3.9	Analyse av data	39
3.10	Reliabilitet og validitet.....	40
3.10.1	<i>Reliabilitet</i>	40
3.10.2	<i>Validitet</i>	41
3.10.3	<i>Overførbarhet</i>	41
3.11	Etiske retningslinjer og juridisk ansvar.....	42
3.12	Oppsummering.....	43
4.	Drøfting	44
4.1	Informantene	44
4.2	Presentasjon av funn.....	44
4.2.1	<i>Relasjoner på arbeidsplassen</i>	44
4.2.2	<i>Relasjon til leder</i>	45
4.2.3	<i>Leders relasjonskompetanse</i>	48
4.2.4	<i>Hva motiverer lærere?</i>	49
4.2.5	<i>Hvordan motiverer lederen læreren?</i>	51
4.3	Oppsummering av analysen	53
5.	Avslutning	55
5.1	Konklusjon	56
5.2	Videre forskning.....	57
	Referanseliste	58
	Vedlegg	59
1.	Intervjuguide	59
2.	Samtykkeerklæring.....	61

Sammendrag

Denne oppgaven er en kvalitativ studie om hvordan lærere i videregående skole opplever relasjonen de har til sin leder, og i hvilken grad leders relasjon har betydning for den enkeltes motivasjon.

Problemstillingen lyder som følger:

«Hvordan blir læreres motivasjon påvirket av relasjonen til leder?»

Studien er basert på intervju av et utvalg lærere ved St. Olav videregående skole med fokus på hvordan læreren opplever relasjonen den har til sin leder, og videre hvordan den opplevde relasjonen påvirker lærerens motivasjon.

Som en stor del av lærerhverdagen står «relasjoner» i fokus. I følge Thomas Nordahl ved Høgskolen i Hedmark er en av grunnleggende oppgavene til alle lærere å utvikle en positiv og støttende relasjon til hver enkelt elev. Relasjonsbasert klasseledelse og kollektiv læringsutvikling står på agendaen for mange norske skoler. Hvilken relasjon en lærer har til en elev er avgjørende for elevens motivasjon til læring, men hvilken relasjon er med på å påvirke lærerens motivasjon? Jeg ønsker i min undersøkelse og belyse hvordan lærerens motivasjon påvirkes av relasjonen de har til sin leder i en arbeidshverdag der det stadig er økt fokus på samarbeid, deling, kollegabasert veiledning og teamarbeid. Med alle disse arenaene for samarbeid er man tettere knyttet til sine samarbeidspartnere og kollegaer enn man er til sin leder, så er det betydning hvem man har som nærmeste leder? Og hvor viktig er leders relasjon for den enkeltes motivasjon?

Resultatene av forskningen viser at lærere ikke har behov for å ha en personlig relasjon med lederen sin, og at verken personlig anerkjennelse eller atferd hos leder ikke har vesentlig betydning for motivasjonen til den enkelte. Derimot er måten lederen viser respekt og tillitt til den enkelte på en motivasjon i seg selv. Funnene i oppgaven viser at faktorer som trivsel i arbeidsoppgavene og gode relasjoner til kollegaer er avgjørende for grad av motivasjon. Ikke overraskende er relasjonen til elevene en avgjørende hovedfaktor for motivasjon.

Abstract

This thesis is a qualitative study of how teachers in secondary schools are experiencing the relation they have to their leader, and to what extent manager's relation affects on the individual's motivation.

My question is:

"How does teachers' motivation get affected by relation to the leader?"

The study is based on interviews with a selection teachers at St. Olav high school with focus on how the teacher experiencing the relation they have to their leader, and how the experienced relation affecting teacher's motivation.

As a major part of everyday life as a teacher "relations" are in focus. According to Thomas Nordahl at the University of Hedmark is one of the basic tasks of all teachers to develop a positive and supportive relation with each and every student. Relational class management and collective learning development is on the agenda for many Norwegian schools. What relation a teacher has a student is crucial for the student's motivation for learning, but who relations are influencing teacher motivation? I want in my research illuminate how the teacher's motivation is influenced by the relation they have to their manager in a workday where there is still an increased focus on collaboration, sharing, colleague based guidance and teamwork. With all these arenas for cooperation the teacher are more closely associated with their colleagues more than they are to their leader, so is it important who you have as immediate supervisor? And how important is the manager's relations to the individual's motivation?

The results in my research show that teachers do not need to have a personal relation with their leader and that neither personal recognition or behavior of leader has significant importance for the motivation of the individual. But the way the leader shows respect and trust of the individual is a motivation in itself. The thesis concludes that factors such as job satisfaction in work tasks and good relations with colleagues are essential for degree of motivation. Not surprisingly are relations to the students a crucial key factor for motivation.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

En av de første fagene jeg hadde under bachelorstudiet var arbeids- og organisasjonspsykologi. Vi hadde en utrolig inspirerende foredragsholder som virkelig fanget min interesse for hvordan individet påvirkes både bevisst og ubevisst. Motivasjon er et ord som har dukket opp nesten samtlige fag jeg har tatt på skolen og det er et fagfelt jeg synes er veldig interessant. Motivasjon handler om hvilke drivkrefter som får individet til å handle eller reagere slik det gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette fagfeltet har det vært forsket på i årevis og har et bredt spekter av ulike teorier og tilnærminger.

I løpet av mitt studieløp har jeg blitt tilsatt som HR-leder på St. Olav videregående skole i Sarpsborg. Arbeidsoppgavene mine består av å utvikle og lede menneskelige ressurser og som HR-leder er jeg bindeleddet mellom skoleeier (Østfold Fylkeskommune) og ansatte på St. Olav videregående skole. Jeg jobber med utgangspunkt om å skape verdifulle ressurser i organisasjonen gjennom mennesker. I Østfold Fylkeskommunes prinsipper om medarbeiderskap og ledelse fremheves det at «en leder skal ha gode relasjonsferdigheter for å ivareta medarbeiderne og skape et godt arbeidsmiljø». Relasjon kan være en av drivkreftene til motivasjon.

I en videregående skole finnes det flere ulike ansattgrupper, der i blant pedagogisk personale (lærere). Lærere har en årsplan og en læreplan de skal følge, målet for skolen er antall elever som får fullført og bestått, og med best mulig resultat. For å nå dette målet må man ha engasjerte, inspirerende og motiverende lærere som kan drive elevene i retning til å yte sitt beste. Lærere på videregående skole er medlemmer av et stort profesjonsfellesskap der det er mye samarbeid og høy delingskultur på tvers av fagområder. «Lærerhverdagen» er basert på en kollektiv læringsarena der de er tettere på sine samarbeidspartnere enn man er til sin leder. Så spiller det da noen stor rolle hvem man har til sin nærmeste leder, og har det noen betydning hvilken atferd lederen har?

1.2 Om lærerrollen

I 2016 ble det opprettet en ekspertgruppe av kunnskapsdepartementet ved Torbjørn Røe Isaksen som skulle se på de ulike sidene ved lærerrollen. Rapporten «Om lærerrollen» har blitt utgitt som bok og brukes aktivt av mange skoleledere. Utgangspunktet for rapporten var å lage et historisk bilde av lærerrollen som kunne danne et kunnskapsgrunnlag for videre utvikling fremtiden. Rapporten er basert på allerede eksisterende forskning samt at de har samlet inn ny data fra lærere og skoleledere. I rapporten vises det til de mange ulike og komplekse forholdene en lærer må forholde seg til. Endring i styringssystemer, nye arbeidstidsavtaler, krav fra skoleeier, politiske beslutninger og forventninger til omgivelsene er bare noen av faktorene som påvirker ansatte i skoleverket. Studien som er utarbeidet har også tatt utgangspunkt i lærernes opplevelse av lærerrollen og hva de mener er viktig for å kunne utføre en profesjonell jobb. Det er en virkelighetsforståelse av hva det vil si å være lærer.

Ekspertgruppa har intervjuet et utvalg lærere og sett på de forholdene som påvirker lærerens motivasjon og samarbeid. Rapporten trekker frem at forventningspress fra politikere og media er faktorer som påvirker lærernes motivasjon, og at støtte og tillitt fra skoleledere er viktig (Regjeringen s.a). I rapporten skriver ekspertgruppa at norske skoler er «topptunge» når det kommer til ledelse, men at det er andre forhold ved skolen enn ledelsen som virker mer direkte på hva lærerne gjør. De skriver i sin rapport;

«Blant annet ser vi at i hvilken grad skolen er preget av medvirkning og samarbeid mellom aktører i og utenfor skolen, spiller sterkere inn på lærernes felles læring enn hva en «støttende og involverende» rektor gjør.»

Kollektiv kunnskapsutvikling bidrar til å utvikle ny kompetanse for den enkelte som gir økende mestringsfølelse av arbeidet som utføres. Rapporten trekker frem at ved de aller fleste skoler blir utviklingstiden brukt som en arena for å utvikle lærerens relasjonelle kompetanse. Relasjonell kompetanse kreves av alle lærere og påvirker i hvilken grad elevene motiveres til læring. Om en lærer i videregående skole ikke er motivert til arbeidet sitt, hvordan skal han da klare å motivere elevene?

Ekspertgruppens anbefaling er å legge til rette for flere samarbeidsarenaer og at skoleledere bør styrke sin rolle som mentor. De aller fleste skoleledere er pedagogisk personale i bunnen og flere av de underviser i tillegg til sin lederressurs. Det vil si at ledernes relasjonelle kompetanse rettet mot elevene er utviklet på lik linje som lærerne, men hvordan bruker de denne kompetansen til å nå sine ansatte? På bakgrunn av dette ønsker jeg å se nærmere på hvordan lederens relasjonelle kompetanse påvirker og har betydning for den enkelte ansattes motivasjon i et kollegafellesskap som i stor grad er preget av individuelt arbeid og høy samarbeidskultur.

1.3 Problemstillingen

Problemstilling defineres som «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at den lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). En problemstilling utarbeides gjerne som et spørsmål som viser hva som skal undersøkes. Problemstillingen gir retning til, og avgrensner undersøkelsen og under utarbeidelsen spør man seg gjerne om hva og hvem som skal undersøkes. Spørsmålene bør ta utgangspunkt i relevant teori, begreper man ønsker å bruke samt relevant forskning innen temaet.

Når jeg skulle utforme problemstillingen var jeg nøye med å utarbeide den slik at den ble mest mulig konkret selv om den er noe fortolkende. Problemstillingen gjenspeiler og belyser det jeg skal forske på fordi den avgrensner både tema og utvalget. Min problemstilling er følgende:

«Hvordan blir lærers motivasjon påvirket av relasjonen til leder?»

For å få mer konkret svar på mitt spørsmål har jeg delt inn problemstillingen i følgende forskningsspørsmål:

- 1. hvordan opplever læreren relasjonen til lederen?**
- 2. hvordan påvirker den opplevde relasjonen lærerens motivasjon?**

1.4 Definisjon av sentrale begreper

Ved utarbeiding av problemstilling arbeider man gjerne med nøkkelbegreper som skal gjenspeile temaet for undersøkelsen. Nøkkelbegreper forklares som begrepene som er aktuelt å bruke for de fenomenene som skal undersøkes (Johannessen et al., 2010).

For å kunne drøfte problemstillingen og for at leseren skal få forståelse av oppgaven vil jeg her kort oppsummere begreper som er sentrale i oppgaven.

Relasjon

Relasjon kan defineres som et forhold, forbindelse eller samhörighet mellom noe (snl, s.a). Relasjon oppstår gjennom menneskelig kontakt og samhandling der menneskets atferd avgjør kvaliteten av relasjonen. Relasjoner mellom mennesker bygger gjerne på et forhold basert på tillitt som hele tiden må vedlikeholdes.

Motivasjon

Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann & Kaufmann 2009;93). Det er alle faktorer som spiller inn når det kommer til hva som driver mennesket, i hvilken retning og hva hensikten og målet er. Det skilles i teorien mellom to ulike motivasjonssystemer; indre som knytter seg til interessen for selve aktiviteten og ytre motivasjon som baserer seg på ytre belønninger eller måloppnåelser.

1.5 Avgrensninger

På bakgrunn av formulerte problemstilling er det nødvendig med noen avgrensninger både når det gjelder fokus på tema, men også i forhold til tid og omfang på oppgaven. I selve problemstillingen har jeg allerede avgrenset undersøkelsens enheter til å være lærere.

Når det gjelder relasjonsbegrepet vil jeg se nærmere på hvordan læreren oppfatter relasjonen de har til sin leder. Jeg har benyttet meg av Jan Spurkelands tilnærminger til hvordan relasjoner fungerer og hvordan dette påvirker individet. Jeg har også tatt utgangspunkt i LMX-teorien som handler om sosial utveksling mellom to individer. Innenfor motivasjonsfeltet finnes det veldig mange ulike tilnærminger og metoder. Jeg har i min oppgave fokusert mest på

motivasjonsfaktorer som omhandler menneskets sosiale behov og hentet teorigrunnlaget fra kjente teoretikere som blant annet Maslow og Herzberg.

Jeg har begrenset oppgaven til å kun gjelde hvilken opplevelse den ansatte har, men dersom oppgaven hadde vært større og over en lengre tidsperiode ville det vært svært interessant å se hvordan lederen oppfatter relasjonen til de ansatte og sett om det samsvarer på noen måte.

1.6 Oppgavens oppbygging

Det første kapittelet inneholder en innledning der jeg presenterer problemstillingen og begrunner for mitt valg. Det er redegjort for de avgrensninger jeg har tatt i forhold til oppgavens omfang og tidsbruk, samt en kort presentasjon av sentrale begreper som gjenspeiles i oppgaven. I kapittel 2 presenterer jeg det teoretiske rammeverket som gir grunnlag for videre forskning. Her har jeg belyst sentrale teorier innenfor relasjonsteorien og motivasjonsteorien som er relevante for min problemstilling. Kapittel 3 er metodekapittelet der jeg redegjør og begrunner valg av metode samt fremgangsmåte. Jeg har her også gjort rede for undersøkelsens reliabilitet, validitet, overførbarhet og hvilket etisk ansvar jeg som forsker har i en slik undersøkelse. I kapittel 4 presenterer jeg data og de funnene jeg har gjort i min undersøkelse og drøfter dette opp imot teorien presentert i kapittel 2. Avslutningsvis i kapittel 5 gir jeg en konklusjon på problemstillingen i oppgaven ut ifra funnene jeg har gjort samt hypoteser til videre forskning.

2. Teori

Formålet med teorikapitlet er å presentere det teoretiske grunnlaget for valgt problemstilling. Presentasjonen skal gi et innblikk i ulike teoretiske tilnærminger for at leseren skal få bedre forståelse av oppgaven. Jeg presenterer først relasjonsbegrepet og tar utgangspunkt i Jan Spurkelands tilnærminger til relasjon og relasjonskompetanse, samt en teori som omhandler leder-medarbeider utveksling (LMX-teori). Av motivasjonsteorier er det utarbeidet mange så jeg har tatt et utvalg som vil være gjeldende for min problemstilling. Til slutt vil jeg presentere en oversikt over hovedtrekkene til de ulike teoriene.

2.1 Relasjonsteori

Relasjon kan defineres som et forhold, forbindelse eller samhörighet mellom noe (snl, s.a). Forskning på relasjoner har blitt gjort i en årrekke og på mange ulike nivåer. Det forskes på hvordan relasjoner påvirker mennesket allerede i småbarnsalder, i privatlivet og i arbeidslivet. Alle mennesker er født med sosiale evner og vi lærer gjennom livet å leve i fellesskap og samhandle med andre mennesker. Etablering av kontakt med andre mennesker bidrar til at man utvikler sin relasjonelle kompetanse.

I privatlivet, herunder venner og samarbeidspartnere, velger man gjerne ut de man ønsker å ha relasjon til, man inngår en relasjon på frivillig grunnlag. Man velger de venner man ønsker å omgås fordi man har opparbeidet seg en god relasjon. Man kan jo spørre seg selv hvorfor man alltid handler i samme dagligvareforretning hver gang selv om det er flere butikker å velge mellom i nærområdet? Noen ganger er det nok fordi man liker utvalget til butikken men i de fleste tilfeller handler det om den relasjonen man har med medarbeiderne i den butikken. Man har gjerne opplevd noe positivt i form av en kommentar eller hjelp man har fått som gjør at man velger samme butikk neste gang man skal handle. Noen ganger handler det kun om et vennlig smil man har fått.

I arbeidslivet kan opparbeiding av god relasjon være en utfordring fordi man blir tildelt sine medarbeidere og ledere, man har ikke valgt selv. Det er gjerne noen kollegaer man knytter

seg sterkere til enn andre, men når det gjelder leder har man liten mulighet til å velge selv. Man kan til en viss grad velge hvilken kobling man ønsker å ha til sin leder, er man mer selvgående i sitt arbeid og har lite behov for omsorg og oppmerksomhet trenger man heller ikke forholde seg til sin leder annet enn i formelle sammenhenger. Det er i flere vitenskapelige artikler konkludert at hvilken relasjon lederen har til de ansatte er avgjørende for effektivitet, trivsel og måloppnåelse.

2.1.1 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon. Ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem. Spurkeland (2012:13)

Relasjonskompetanse handler om de mellommenneskelige ferdigheter den enkelte har som vil være en avgjørende suksessfaktor for samhandling. Den enkelte leders relasjonskompetanse kan være avgjørende for påvirkningen av medarbeidernes motivasjon. Jo bedre man kjenner sine medarbeidere desto bedre kjenner man til de punktene der skoen trykker. En leder med god relasjonskompetanse viser interesse og kjærlighet til sine ansatte og kan bidra til å skape et godt tillitsforhold mellom leder og ansatt. Spurkeland (2012) oppsummerer relasjonskompetanse som *de ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.*

Relasjoner mellom mennesker er ofte basert på en tillitserklæring der tillitt er utslagsgivende for påvirkning og innflytelse. Spurkeland hevder at tillitt er selve bærebjelken i alle relasjoner. Tillitt er en følelse av emosjonell art som baserer seg på en positiv forventning om at den andre parten vil innfri, og ikke ødelegge opplevelser i relasjonen. Spurkeland deler tillitt inn i fem ulike dimensjoner;

Integritet- samsvar mellom tale og handling

Kompetanse- faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap

Konsistens- forutsigbarhet og enhetlig opptreden

Lojalitet- gjensidig støtte og villighet til å stille opp for den andre parten

Åpenhet- ærlig og sannhetstro mot den andre parten

Tillit er en dynamisk faktor som må bearbeides og opprettholdes fra begge parter, og dersom den blir brutt eller svekket av den ene parten, vil det på en eller annen måte påvirke relasjonen i negativ forstand. Tillitt i en arbeidslivssammenheng kan deles inn i to ulike dimensjoner; *faglig tillitt* og *personlig tillitt*. Faglig tillitt baserer seg på at leder stoler på at du er kompetent og utfører jobben du er satt til på en god måte. Personlig tillitt baserer seg på hvordan man opptrer som person og skaper seg tillitt gjennom personlige egenskaper. Tillitt til medarbeiderne er en sammensatt følelse der totalen utgjør om relasjonen holder over tid.

Spurkeland mener en god relasjonskapital er summen av kjærlighet, vennskap, vennlighet og respekt som et menneske omgir seg med. Med god respekt og annerkjennelse skapes også tillitt. God tillitt til sine medarbeidere er selve grunnlaget for å skape en god relasjon. Relasjon kan knyttes opp mot grunnleggende behov for aksept og annerkjennelse. Gode relasjoner skaper motivasjon, øker trivselen og skaper et godt arbeidsmiljø. Høy relasjonskvalitet er svært viktig for motivasjonen og arbeidsinnsatsen for den enkelte da dette er med på å skape et tillitsforhold som vil påvirke motivasjonen. En ansatt som har et formelt og upersonlig forhold til sin leder, vil ikke føle det samme behovet for god arbeidsinnsats. Denne påstanden kan henge sammen med menneskets samvittighet og motivasjon til å gjøre en innsats for andre.

2.1.2 Relasjonsledelse

Martinsen (2009) definerer en leder som «en person med ansvar for en organisasjon eller underenhet». Ledelse er en funksjon som handler om å løse oppgaver ut ifra det oppdraget organisasjonen har. Definisjonene av lederskap har i mange år vært mange. Lederskap blir ofte betraktet som en betydningsfull faktor for om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen, 2009), og det er flere forskere som mener lederskap er avgjørende for motivasjon og jobbtilfredsheten i en organisasjon. Spitzberg (1986), hevder betydningen av lederskap er avhengig av hvilken type institusjon som skal ledes. Lederskap handler om å få en gruppe til

å nå sine mål, en handling der noen bruker sosiale innflytelse til å organisere arbeidet. Hvordan lederskapet blir organisert eller utfallet av det avhenger av hvilke personlighetstrekk lederen har og hvilken adferd lederen samt de ansatte har til sin leder. Ledelse utføres både som formell og uformell ledelse, der den formelle lederen gjerne har en formell posisjon som leder ved at den er utpekt av en gitt gruppe. Den uformelle ledelsen skjer i alle organisasjoner og har sitt grunnlag i sosial innflytelse og respekt. Relasjonen mellom leder og ansatt handler om det emosjonelle forholdet som gir grunnlag for samarbeid og påvirkning.

Som frontfigur for relasjonsledelse er Jan Spurkeland og hans tilnærminger når det gjelder sentrale sider ved relasjonsorientert ledelse og relasjonskompetanse. Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som handler om å påvirke medarbeiderne gjennom tillitt og dialog. I sin bok «Relasjonsledelse» skriver han at «en god relasjon er i seg selv en motivasjon» (Spurkeland, 2014: 111). Spurkeland (2012) mener at ledelse handler om å gjøre andre gode, og for å få til dette må man investere i relasjoner til dem man skal lede. En leder må ha kjennskap til de man leder og ha innsikt i personens totalkompetanse. Ledere som er interessert i «hele mennesket» bidrar til at medarbeideren føler seg verdsatt (Spurkeland, 2014). Spurkeland hevder videre at lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep på lederrollen. Ledelse handler om å påvirke menneskene i organisasjonen og vise dem tillitt.

Relasjonsskape ferdigheter hos en leder beskriver Spurkeland bør inneholde følgende:

Evne til å stille spørsmål- Ved å stille spørsmål viser lederen respekt og tillitt til sine medarbeidere. Lederen må inviterer til dialog og refleksjon som kan føre til opplevelsen av anerkjennelse hos medarbeiderne.

Evne til å utsette å uttrykke egne oppfatninger og svar- Ledere må invitere til diskusjon og dialog før de ytrer eget standpunkt. God dialog skaper opplevelse av medvirkning og medbestemmelse hos medarbeiderne.

Evne til å legge til rette for medvirkning- Leder må ta medarbeidere på alvor og ta de med på beslutninger som er relevante.

Evne til å fokusere på prosessen- En leder må følge med i arbeidsprosessene som skaper de endelige resultatene. Ledere må fokusere på veien som fører til målet og ikke bare være opptatt av å nå målet.

2.1.3 Spenningsfeltet

Spurkeland beskriver i sin bok hvordan det oppstår et spenningsfelt der lederen står i sentrum mellom bedriftens ønske om å utføre verdiskapende arbeid på den ene siden, og medarbeidernes interesse og engasjement på den andre siden. I dette spenningsfeltet er det leders oppgave å trekke medarbeiderne inn i interesseområdet til organisasjonen, og dersom leder ikke lykkes blir medarbeiderne svevende på utsiden uten å yte sitt beste. Relasjonen mellom leder og ansatt oppstår i spenningsfeltet der leder og/eller medarbeider velger å trekke til seg eller skyve fra seg den andre parten. Medarbeidere som er utenfor spenningsfeltet kan være en følge av manglende kompetanse og motivasjonsevne og slike medarbeidere faller lett fra og er vanskelige å motivere. Spurkeland hevder at gode resultater oppstår i spenningsfeltet mellom mennesker og at de lederne med best samhandlingsevne oppnår de beste resultatene. Det er leder ansvar å trekke til seg medarbeidere gjennom meningsfullt arbeid og gode arbeidsforhold.

2.1.4 Leder- og medarbeider utveksling (LMX-teori)

Leader Member Exchange (LMX) teori bygger på en sosial utvekslingsteori mellom leder og medarbeider (Risan, 2012)). En leder må på en eller annen måte forholde seg til sine medarbeidere enkeltvis og en slik kopling defineres gjerne på fagspråket som *dyade - relasjon mellom to personer*. LMX teoriens grunntanke er at relasjonen mellom to parter utvikler seg ved utspill fra den ene parten, som tolkes og responderes av mottakeren. LMX er en form for utveksling mellom leder og medarbeider der gjensidig tillitt og respekt gjenspeiler kvaliteten i relasjonen. Kvaliteten på dyaden gjenspeiles i første utspillet, dersom det er positivt utspill fra den ene parten opplever den andre parten at den er forpliktet til å være positiv tilbake (Risan, 2012). På bakgrunn og erfaringer leder og medarbeider har fra tidligere kan være avgjørende for hvor god relasjonen blir fordi man allerede før møtet kan ha utarbeidet fordommer. Førsteintrykket mellom leder og medarbeider enkelt kan sette langvarige spor

og hemme utviklingen av en god relasjon. En dyade utvikler seg over tid og er beskrevet i tre ulike faser (Lee, J. 1997):

Role taking stage – første møtet mellom leder/medarbeider. Dette er fasen der relasjonen er ukjent og partene er utrygge på hverandre.

Role making stage – leder og medarbeider blir kjent og avklarer sin rolle i relasjonen.

Role routinization stage – relasjonen er etablert og er av høy kvalitet.

Dyader med høy kvalitet defineres som «inngrupper». Medlemmene i «inngruppen» har en god relasjon med sin leder og kan sammenliknes med de som er innenfor leders spenningsfelt som Spurkeland definerte. Disse medarbeiderne har tettere kopling til sin leder, føler seg mer verdsatt og får gjerne mer interessante arbeidsoppgaver. Yukl (2009) hevder at en leder kan praktisere en form for transformasjonsledelse som kan bygge på medarbeidernes indre motivasjon. Transformasjonsledelse kjennetegnes ved at lederen har god innflytelse og er opptatt av å utvikle medarbeidernes potensial. Individuelle hensyn og inspirerende motivasjon står sentralt i transformasjonsledelse og kan dermed gjenspeiles i relasjonen mellom medarbeider og leder.

Medarbeidere med dårligere kvalitet i relasjonen til sin leder havner ofte i «utgruppen», sammenliknet med de utenfor spenningsfeltet til Spurkeland. Relasjonen mellom leder og medarbeider handler her om formelle, kontrollerende og rutinemessige forhold som gjør at leder ikke har behov for å bli ytterligere bedre kjent med medarbeiderne.

(Lee, J. 1997) definerer også en gruppe kalt «mellomgruppen» der relasjonen mellom leder og medarbeider er midt på tre og helt grei å forholde seg til. Kvaliteten på relasjonen er verken mer eller mindre. Det er ikke for gitt at de definerte gruppene er konstante fordi relasjoner utvikles over tid.

Bakgrunnen for at noen kommer i inngruppen kan være av arbeidsprestasjon og lojalitet, men ledere kan også gjerne tiltrekkes av medarbeidere som har de samme holdningene og verdiene som seg selv. Selv om lederen sitter i en type maktposisjon i forhold til relasjon er

det ikke nødvendigvis den klarer å opprette ønsket relasjon med alle medarbeiderne. Enkelte medarbeidere er uavhengige og ressurssterke personer som ikke har behov til å ha en nær relasjon til sin leder.

På bakgrunn av ulik relasjon på arbeidsplassen fører også dette til skjevfordeling når det gjelder behandling av medarbeidere. Ulik behandling fra leders side vil bli lagt merke til av medarbeiderne, noe som kan føre til dalende motivasjon og dårlig arbeidsmiljø på arbeidsplassen. LMX teorien tilsier at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider kan gjenspeiles i motivasjon, prestasjon, tilfredshet og psykososialt arbeidsmiljø.

2.1.5 Oppsummering av relasjonsteori

Relasjon er definert over som et forhold, forbindelse eller samhörighet mellom personer. Jeg presenterer her i korte trekk en oppsummering av de teoriene jeg har valgt for å finne ut av hvordan relasjonen til lederen påvirker den enkelte lærers motivasjon.

Teori	Hovedtrekk
Relasjonskompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • De mellommenneskelige ferdigheter den enkelte har. • Leders relasjonskompetanse er avgjørende for påvirkningen av medarbeidernes motivasjon. • God relasjonskompetanse gjenspeiles i interesse, kjærlighet og tillitt.
Relasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Handler om å påvirke medarbeiderne gjennom tillitt og dialog. • Medarbeidere som lederen ikke knytter til seg vil ofte havne utenfor virksomhetens spenningsfelt • Relasjonsskapende ferdigheter hos en leder: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evne til å stille spørsmål ○ Evne til å utsett å uttrykke egne oppfatninger og svar ○ Evne til å legge til rette for medvirkning ○ Evne til å fokusere på arbeidsprosesser
LMX-teori Leder-medarbeider- utveksling.	<ul style="list-style-type: none"> • Gjensidig samspill og utveksling mellom leder og medarbeider. • Beskriver forholdet (<i>dyaden</i>) som har utviklet seg mellom leder og medarbeider, samt de utvekslinger som foregår.

	<ul style="list-style-type: none"> • Høy kvalitet i LMX = mindre fravær, mindre turnover, økte prestasjoner, større engasjement, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet fra leder og høyere grad av medbestemmelse.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Motivasjonsteori

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere* som betyr å «bevege». Motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er alle faktorer som spiller inn når det kommer til hva som driver mennesket, i hvilken retning og hva hensikten og målet er. Det er også de faktorer som utløser hvorvidt man trives på jobben eller ikke, noe som virker inn på effektivitet og sykefravær på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer fire ulike motivasjonsteorier som er utgangspunktet i moderne organisasjonspsykologi; Behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og to-faktor teori. Jeg vil her ta belyse hovedtrekkene i de ulike teoriene og trekke frem deres relevans i forhold til min problemstilling.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

E.L.Deci og R.M. Ryan skiller mellom to ulike motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er knyttet til fremtidig belønning og for at belønningen skal være motiverende nok må de settes opp mot spesifikke mål som er oppnåelige. Type belønning kan for eksempel være incentiver i form av bonuser, lønnsøkning, endring av stillingskode, osv. Ytre motivasjonsfaktorer ligger utenfor selve jobbutførelsen og vil være en «kortvarig lykke» fordi motivasjonsfaktorene faller bort når målet er nådd og belønningen er mottatt. Indre motivasjon knytter seg til selve interessen for aktiviteten. Denne motivasjonen kommer av to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Det kan for eksempel være mestring og resultater, nye oppgaver, autonomi, prøvelser, tilfredshet og velbehag. Disse motivasjonsfaktorene ligger i selve jobbutførelsen der man utfører arbeidsoppgavene sine på bakgrunn av en indre driv og

en selvtilfredshet. Indre motivasjonsfaktorer er mer stabil over tid da man føler mere glede, engasjement og meningsfullhet over det man gjør. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er indre motiverte ansatte som har faglige utfordringer de mest stabile og de som yter mest på en arbeidsplass.

2.2.2 Behovsteorier

Abraham Maslow var en amerikansk psykologiprofessor som har blitt allmennkjent for sin motivasjonsteori. Maslow (1943) hevdet at atferd blir utløst av hvilke grunnleggende behov enkeltindividet har. Hans teori tar utgangspunkt i at motivasjon styres av menneskelige behov der de ulike behovene er hierarkisk delt opp i fem kategorier der de laveste behovene må tilfredsstilles før neste behov blir aktivert. Kategoriene er følgende; Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvrealisering.

Fysiologiske behov defineres som individets biologiske drifter, som for eksempel sult, tørst og søvn. Dette er behov som er helt grunnleggende for overlevelse og kopler man dette mot arbeidslivet vil et slikt behov være lønnsbetingelser da dette må til for å dekke de helt elementære behovene. Når de fysiologiske behovene er tilfredsstillt aktiveres et sikkerhetsbehov. Dette er menneskets behov for trygghet og vern og i en arbeidssituasjon vil det dreie seg om det fysiske- og psykososiale arbeidsmiljøet. Mennesket har behov for en trygg arbeidsplass, både når det gjelder HMS-tiltak men også det psykososiale miljøet som gjør at man har det bra på jobb. Vi mennesker søker etter det trygge, stabile og forutsigbare og for at ansatte skal få dekket opp sikkerhetsbehovet som Maslow beskriver er man nødt til å forutse en viss forutsigbarhet for fremtiden.

I det midterste nivået i pyramiden finner man sosiale behov som er behovet for tilhørighet til andre mennesker og sosiale omgivelser. Mennesket trenger følelsen av tilhørighet der omgivelsene formidler støtte og aksept. Hvilke relasjoner man har til sine kollegaer eller leder kan ha stor betydning for jobbmotivasjonen. Gode arbeidsforhold på en arbeidsplass øker tilfredsstillelsen og motivasjonen hos den enkelte.

Aktelse som nest øverst i pyramiden er behovet for selvrespekt og annerkjennelse. I dette ligger menneskets behov for tillitt og god tilbakemelding på arbeidet man gjør. Om man presterer noe eller gjør noe positivt i arbeidsutførelsen sin er det viktig at både leder og medarbeidere gir tilbakemelding til den det gjelder. Tilbakemelding i form av ros gir en boost til å fortsette og prestere og yte maksimalt.

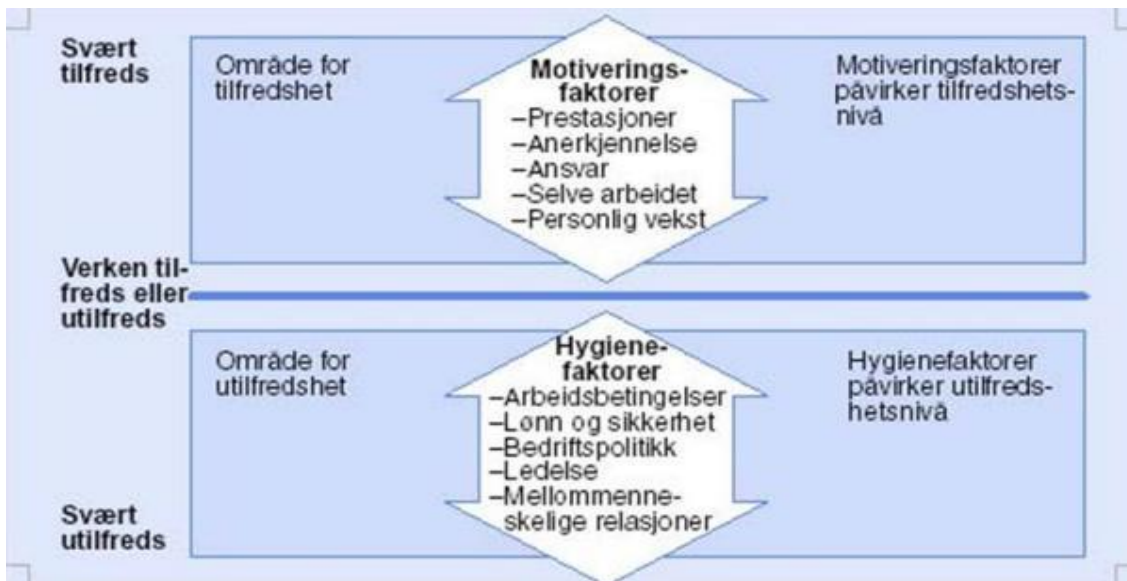
Selvaktualisering står øverst på behovspyramiden og er det behovet som aktiviseres dersom alle de andre behovene er dekket opp. Selvaktualisering omhandler hvordan den enkelte får brukt sine evner og realisert sitt potensial. Når mennesket får brukt de evner og kunnskaper de sitter inne med opplever de en personlig utvikling noe som kan gi glede av å prestere.

Innenfor de fem kategoriene definerte han to hovedtyper; behov for underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og behov for vekstmuligheter (aktelse og selvrealisering), der behovet for underskuddsdekning må tilfredsstilles før de andre behovene aktiveres. Maslow (1943) hevdet at de fysiologiske behovene er nederst i hierarkiet da disse er nødvendig for overlevelse, deretter følger de andre behovene etterhvert som de blir aktivert. Maslows behovspyramide er tolket som en overgang fra ytre belønninger til indre belønninger, der indre belønninger blir betraktet på et lavere behovsnivå.

2.2.3 Herzbergs to-faktor teori

To-faktor teorien omhandler at motivasjonselementene ligger i selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Frederick Herzberg (1959), professor ved Pittsburgh University gjennomførte en undersøkelse av 200 ingeniører og regnskapsmedarbeidere der formålet var å finne ut av hvilke faktorer som skapte trivsel og hvilke forhold som skapte mistrivsel på arbeidsplassen. Funnene i hans undersøkelse delte han inn i to dimensjoner; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er egenskaper relatert til arbeidsforholdet som lønn, ledelse, trygghet og mellommenneskelige forhold.. En medarbeider som ikke føler seg komfortabel på jobb, har dårlige fysiske og psykososiale arbeidsforhold eller har et uforutsigbart arbeidsforhold vil ikke føle trivsel i det han gjør, men om disse behovene er dekket opp vil det ikke være avgjørende for om personen trives.

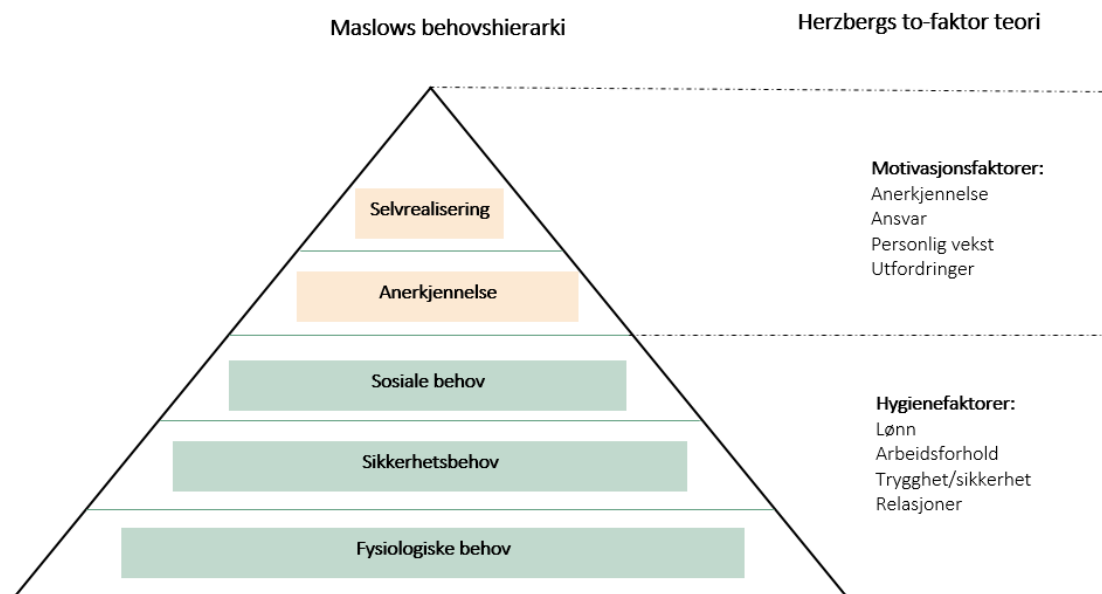
Dermed er dette forhold som skaper mistrivsel om de ikke er til stede, men ikke trivsel om behovet er dekket. Forhold som fremmer trivsel kalte han «motivasjonsfaktorer» og er egenskaper som knyttes opp mot arbeidet i seg selv, anerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Uten motivasjonsfaktorene mente Herzberg det ville oppstå en nøytral tilstand.



Figur 1: Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann 2009:103)

Herzberg har i senere tid fått kritikk for metoden i sin undersøkelse der respondentene skulle beskrive situasjoner i arbeidet de følte seg tilfreds eller utilfreds med. Opplevelsen av tilfredshet eller utilfredshet baserer seg på individuell oppfatning og det kan være flere grunner enn arbeidsrelaterte faktorer som spiller inn på grad av tilfredshet.

Hygienenivået til Herzberg ligger under de fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og samhørighetsbehovene i Maslows behovshierarki. Motiveringsfaktorene omfatter behovene for selvaktelse og selvrealisering i Maslows behovshierarki. Jeg har her prøvd å belyse sammenhengen mellom Maslow og Herzbergs motivasjonsteorier:



Figur 2: Sammenhengen mellom Maslows behovshierarki og Herzbergs to-faktor teori

2.2.4 Kognitive teorier:

Kognitiv forventningsteori handler om individets forventninger om ønsket måloppnåelse. Forventningen kan for eksempel være av ytre belønning som lønnsøkning, bonus etc, men også av indre karakter som status, selvrealisering og personlig vekst. Forventninger i forhold til innsats i en arbeidssituasjon skal deles inn i tre typer; *Subjektive forventninger* som omfatter tanken på hvorvidt innsats vil gi resultater. *Instrumentelle overveielser* som er forventningen om hvorvidt innsatsen fører til belønning og *valensvurderinger* som er individets oppfatning om belønningens verdi i forhold til arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hvilke forventninger som ligger til grunn vil være forskjellig ut i fra hvilket verdiaspekt den enkelte har.

Innen kognitiv motivasjonsteori er det også utarbeidet en teori om hvorvidt motivasjon er basert på måloppnåelse. Denne teorien tar utgangspunkt i at hver enkelt ansatt har et spesifikt mål det jobbes mot og at ønsket om måloppnåelse er motivasjonsfaktor i seg selv. For at måloppnåelse skal være mulig må målet være spesifikt, utfordrende og den enkelte må få tilbakemelding etter utført oppgave.

2.2.5 Sosiale teorier

Sosiale teorier omhandler hvordan motivasjon baserer seg på opplevelser av likeverd og rettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Denne teorien har fokus på hvordan individet opplever og oppfatter sin situasjon i forhold til sine medarbeidere. J.Stacy Adams (1960) utviklet en motivasjonsteori kalt likeverdsteori der motivasjon er basert på rettferdighetsprinsippet. Teorien skiller mellom fire ulike sammenlikninger;

- Selv-intern- der man sammenlikner nåværende arbeidssituasjon med tidligere arbeidssituasjon i samme organisasjon
- Selv-ekstern- der man sammenlikner nåværende arbeidssituasjon med erfaringer fra tidligere arbeidsforhold
- Annen-interne- der man sammenlikner seg selv med et annet individ eller en annen gruppe i samme organisasjon
- Annen-ekstern- der man sammenlikner seg selv med et annet individ eller gruppe i en annen organisasjon.

Dersom likestillingsperspektivet til den enkelte er i ubalanse kan dette skape stor mistriivsel.

2.2.6 Motivasjonskraft

Spurkeland (2014) hevder enhver medarbeider har en egen motivasjonsprofil og grad av motivasjon må ses i sammenheng med menneskets totale livssituasjon. Det er mange faktorer som spiller inn på tilværelsen til den enkelte og ikke alle kan drives av eller motiveres av de samme faktorene. Det er opp til lederen å finne ut av hva den enkelte motiveres av og tilpasse utfordringer og «belønninger» etter dette. Han hevder at som leder må man være bevisst på, og ha kontakt med medarbeidernes motivasjonskraft.

Motivasjonskraften til den enkelte ses i sammenheng med påvirkningskraften til lederen og kombinasjonen av dette er avgjørende for trivsel på arbeidsplassen. Mennesket påvirkes på forskjellige måter, noen trenger daglig oppmuntring og oppmerksomhet for å trives og yte sitt beste på jobb, andre derimot har ikke samme behovet men drives av de utfordringer som ligger i selve arbeidsutførelsen. En leder må til enhver tid være kjent med den enkeltes

motivasjonsprofil da denne påvirkes av ulike faktorer og kan i perioder være svingende for noen. Lederen bør kjenne til de ansattes ulike drivkrefter og hvordan de påvirkes.

2.2.7 Oppsummering av motivasjonsteori

Jeg vil her presentere de ulike teoriens hovedtrekk som vil være med på å besvare min problemstilling om hvordan læreres motivasjon blir påvirket av relasjonen de har til sin leder.

Teori	Hovedtrekk
Indre motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjonen ligger i selve jobbutførelsen. • Kommer av to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse.
Ytre motivasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjonen ligger utenfor selve jobbutførelsen. • Ønske om at arbeidet fører til en ytre belønning som bonus eller andre frynsegoder.
Maslows behovspyramide	<ul style="list-style-type: none"> • Atferd utløses av grunnleggende behov: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fysiologiske behov- nødvendig for overlevelse ○ Sikkerhetsbehov- trygghet og forutsigbarhet ○ Sosiale behov- behovet for tilhørighet ○ Aktelse- respekt og annerkjennelse ○ Selvaktualisering- personlig utvikling
Herzberg to-faktor teori	<ul style="list-style-type: none"> • Hygienefaktorer: <ul style="list-style-type: none"> ○ lønn, arbeidsforhold, sikkerhet ○ Kan skape mistriksel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. • Motivasjonsfaktorer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Annerkjennelse, ansvar, utfordringer, personlig utvikling. ○ Skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistriksel dersom de ikke er tilstede
Kognitive teorier	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon er et resultat av forventninger om å oppnå det man ønsker i jobben. <ul style="list-style-type: none"> ○ Subjektive forventninger: innsatsen vil gi resultater. ○ Instrumentelle overveielse: prestasjon fører til belønning. ○ Valensvurderinger: belønningen har verdi for individet.
Sosiale teorier	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjonen er basert på opplevelse av likeverd og rettferdighet. • Motivasjonen er et resultat av rettferdighetsopplevelsen den enkelte har basert på sammenlikninger med det andre får.

2.3 Begrunnelse for valg av teori

For å belyse min problemstilling har jeg tatt utgangspunkt i et utvalgt tilnærminger til relasjon- og motivasjonsteorier. Når det gjelder relasjon har jeg valgt å belyse de mellommenneskelige faktorene som må ligge til grunn for å bygge gode relasjoner. I min oppgave vil jeg se på hvordan relasjonen til lederen oppleves av den ansatte og hvordan det påvirker motivasjonen. Spurkeland hevder at god relasjonskompetanse er en avgjørende suksessfaktor for samhandling og påvirkning av medarbeiderne. For at oppgaven skal gi noen mening har jeg valgt å ha med teori om relasjonskompetanse og relasjonsledelse for å se om lærerne oppfatter at deres leder innehar denne kunnskapen. Relasjonsledelse handler om den uformelle ledelsen der leder har mulighet til å påvirke medarbeideren gjennom tillitt og dialog. Jeg har lagt hovedvekt på tillitt siden det er en faktor som er avgjørende for en god relasjon.

Jeg har videre valgt å ha med teori om Spurkelands spenningsfelt og LMX-teori. Disse teoriene går hånd i hånd og omhandler mye av det samme. Siden jeg skal se hvordan relasjonen påvirker motivasjonen må jeg finne ut av hvilken kopling det er mellom leder og medarbeider. Kvaliteten i relasjonen kan være avgjørende for hvordan den enkelte påvirkes av sin leder.

Innenfor motivasjonsbegrepet finnes det veldig mange teorier innenfor de fire hovedkategoriene presentert i første avsnitt. Teoriene jeg har valgt ut mener jeg er best egnet for å belyse min problemstilling der jeg først har valgt å konkretisere hva som er indre og ytre motivasjon for å skille de ulike faktorene. Indre og ytre motivasjon går igjen i de andre teoriene jeg har valgt der det er mer definert hva som påvirker indre- og hva som påvirker ytre motivasjon.

Når det gjelder Maslows behovsteori vil de tre øverste nivåene i pyramiden være mest sentrale i forhold til min problemstilling. Sosiale behov og aktelse er motivasjonsfaktorer som jeg mener er nærmest knyttet opp mot relasjon til andre mennesker. Sosiale behov omhandler relasjonen og tilhørigheten til andre, også relasjonen de har til lederen. Aktelse handler om anerkjennelse og tilbakemelding, og her kommer Spurkelands tilnærming til hvordan tillitt påvirker relasjonen igjen som en hovedfaktor. Som nevnt tidligere er arbeidsoppgavene til en lærer mye styrt av læreplaner, årsplaner og politiske vedtak, dermed vil det være interessant

og se om selvaktualisering er en motivasjonsfaktor når arbeidsutførelsen i stor grad er styrt ovenfra. Hvordan opplever lærerne personlig vekst? Faktorer som ligger under sikkerhetsbehov og fysiologiske behov har jeg ikke konsentrert meg så mye om i oppgaven. Lærere i offentlig virksomhet har en gjennomsnittlig lønn og en forholdsvis sikker arbeidsplass og disse faktorene er ikke knyttet opp mot relasjonen til lederen da de er av formell karakter.

Jeg har også valgt å benytte meg av to-faktor teorien til Herzberg der motivasjonsfaktorene vil være mest relevant for å belyse min problemstilling. Av hygiene faktorer vil behovet for trygghet også være aktuelt da dette igjen handler om sosiale behov og tilhørighet som gjenspeiles i relasjoner. For å finne ut av hvordan relasjonen påvirker motivasjonen må jeg i all hovedsak finne ut av hva som faktisk motiverer lærerne.

Videre har jeg valgt å ha med kognitiv forventningsteori som belyser forholdet mellom indre og ytre belønninger. Lærere skal motivere elever til å lære og jeg er interessert i å finne ut av om all den innsatsen de legger i arbeidet gir verdi for den enkelte. Siden lærere er en nokså stor arbeidsgruppe ønsker jeg i tillegg å tillegge vekt på sosiale teorier. Hvordan den enkelte opplever likeverd og rettferdighet kan virke inn på relasjonen de har til lederen. Dersom noen føler lederen driver skjevfordeling kan dette bidra til å påvirke både trivsel, relasjon og motivasjon.

Motivasjon oppleves og påvirkes forskjellig fra individ til individ. Jeg har dermed valgt å ha med Spurkelands teori som omhandler at enhver medarbeider har en egen motivasjonsprofil og grad av motivasjon må ses i sammenheng med menneskets totale livssituasjon. Jeg har i min undersøkelse valgt å ikke gå dypt inn i den enkeltes informants livssituasjon, men hvordan informantene svarer på de enkelte spørsmålene kan gi meg et bilde av hvordan de individuelt motiveres.

3. Metode

Metode kommer av det greske ordet «*methodos*» som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2010). I samfunnsvitenskapen er utgangspunktet menneskers oppfatninger, opplevelser og meninger som danner grunnlag for virkeligheten. Hvordan virkeligheten egentlig er finnes det ingen fasit på siden det baserer seg på hvordan individets opplevelse er på ulike hendelser. I samfunnsvitenskapelig forskning ønsker man gjerne å tilegne seg ny kunnskap om virkeligheten og trekke koplinger mellom teori og data.

Teori er det som danner grunnlaget for undersøkelsen og dreier seg om antakelser og kunnskaper om virkeligheten (Johannessen et al., 2010). Teori er en generell allmenn påstand av virkeligheten som er utviklet gjennom systematisk vitenskapelig arbeid for å danne en forenkling av en kompleks virkelighet (Johannessen et al., 2010). Det er referanse av fenomener som har blitt forsket på og som er faglig begrunnet.

Ontologiske teorier er forutsetninger om mennesker og samfunn vi tar for gitt i en undersøkelse (Johannessen et al., 2010). Det handler om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut der forutsetningene er basert på oppfatninger. Det viktig at forskeren har kjennskap til de grunnleggende antakelsene for å se hvordan de virker inn på resultatene. Slike teorier er basert på grunnleggende trekk ved mennesket og den sosiale virkeligheten, men det er ikke gitt at det er enighet om forutsetningene.

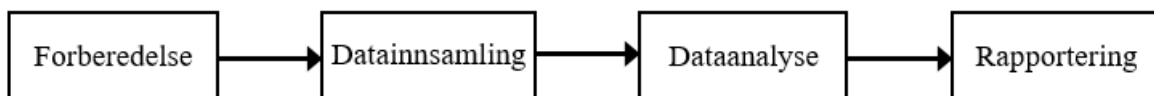
Epistemologi dreier seg om ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al., 2010). Hva er kunnskap og hvordan skal vi på best mulig skaffe oss denne ut ifra virkeligheten? Epistemologi handler om å få frem sannhet og objektivitet slik at påstanden stemmer mest mulig med virkeligheten. I samfunnsvitenskapelig metode handler dette om hvordan man skal gå frem for å hente inn informasjon og hvordan man skal analysere informasjonen slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2010).

Når man skal gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser må man tenke gjennom hva man skal undersøke, hvem man skal undersøke og hvordan undersøkelsen skal

gjennomføres (Johannessen et al., 2010). Problemstillingen er den som gir retning til arbeidet videre og styrer valget av metode (Johannessen et al., 2010). I de kommende avsnittene vil jeg presentere mine metodiske valg for å samle inn tilstrekkelig data for å besvare min problemstilling. Jeg vil redegjøre for hvilket forskningsdesign jeg har valgt, utvalg av informanter og fremgangsmåte i prosessen.

3.1 Forskningsprosessen

I følge Johannessen et al., (2010) er forskning en prosess som går over i fire ulike faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.



Figur 3; Fasene i forskningsprosessen

Forskningsprosessen starter ifølge Johannessen et al., (2010) med en eller annen virkelighet man ønsker å få mer kunnskap om, man er nysgjerrig på noe. Forberedelsen starter med at man setter seg inn i relevant litteratur og tar stilling til undersøkelsens formål. Man må spørre seg selv, hva vil jeg oppnå med undersøkelsen? Når man har funnet ut av hvorfor man ønsker å gjennomføre undersøkelsen må man definere hvordan man ønsker å besvare sin problemstilling. Når man skal foreta en undersøkelse er det viktig å beslutte hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, også kalt forskningsdesign (Johannessen et al., 2010). Det er hvilken type organisering man ønsker å bruke for å gjennomføre undersøkelsen. Valg av type design tar blant annet mye utgangspunkt i hvilket tidsperspektiv man ønsker å bruke. Når det gjelder valg av forskningsdesign må man derfor ta høyde for hvilken tidsramme man har, hvilke spørsmål man ønsker svar på og formålet med undersøkelsen. Når all forberedelse er gjort må forskeren ta stilling til hvem som skal delta, utvalgsstørrelsen, utvalgsstrategi og rekruttering. Forskeren må med andre ord finne ut av hvordan datainnsamlingen skal gjennomføres. Forskeren må dokumentere datainnsamlingen, også kalt transkribering (Johannessen et al., 2010). Når data er samlet inn må forskeren analysere

og tolke disse dataene. Dataene må gjøres analyserbare slik at forskeren deretter kan tolke data som er samlet inn. Til slutt presenteres resultatet av forskningen vanligvis i form av skriftlig rapportering.

3.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er ifølge Johannessen et al., (2010) alt som knytter seg til gjennomføring av en undersøkelse. Før man starter opp et forskningsprosjekt bør man utarbeide en plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, hvilke teorier og modeller man skal benytte, hvilken metode som er mest relevant og hvilke konklusjoner man kan trekke ut ifra de resultatene man kommer frem til. Forskningsdesignet er en overordnet plan som forteller oss hvordan problemstillingen skal belyses og besvares.

Det finnes tre ulike typer forskningsdesign;

Eksplorerende design benyttes på temaer man har lite kunnskap om men ønsker innsikt og forståelse i. Man har som formål å utvikle et nytt perspektiv og utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller ukjent (Johannessen et al.,2010).

Deskriptive design brukes der formålet er å kartlegge og finne sammenhenger mellom en eller flere ulike variabler. Deskriptive design kan også kalles beskrivende design fordi man ønsker beskrivelse av en situasjon.

Kausale design benyttes der man ønsker å avdekke en årsak eller forhold mellom to eller flere variabler. Her ser man gjerne på om ett fenomen virker inn på et annet og det fenomenet som virker inn på det andre er årsaken (Johannessen et al., 2010). Man ønsker i slike undersøkelser å se om en variabel er årsak til en annen og i så fall hvordan det henger sammen.

I min oppgave ønsker jeg å belyse hvordan relasjonen mellom leder og lærer påvirker motivasjonen til læreren. Det er et fenomen jeg ønsker mer innsikt og forståelse i derfor vil min undersøkelse basere seg på eksplorerende design.

3.3 Kvalitativ og kvantitativ metode

De fleste problemstillinger kan undersøkes på mange ulike måter og det skilles i teorien hovedsakelig mellom to metoder en kan benytte seg av; kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2010). Kvantitative data er teoretiske variabler som kan tallfestes der man opptatt av representativitet og kartlegging av enkle fenomener. Slik data brukes gjerne til systematisk innsamling og statistikk der man ønsker å finne en årsaksforklaring mellom ulike fenomener og avdekke mønstre eller sammenhenger. Årsaksforklaringen gir en beskrivelse og forklaring men en begrenset forståelse av virkeligheten. En vanlig metode å bruke ved kvantitative undersøkelser er spørreskjema man sender ut til mange enheter. Spørreskjema kan inneholde standardiserte spørsmål med faste alternativer som forenkler en analyse når dataene skal samles. For å sikre at man får med tilstrekkelig informasjon kan man velge å ha med noen åpne spørsmål der respondenten får mulighet til å utdype sine svar. Ulempen med slike åpne spørsmål er at sortering og analysering av dataene kan bli utfordrende og undersøkelsen kan miste sin validitet. Når undersøkelsen er ferdig analyserer og tolker man de data som har kommet inn. Når man gjennomfører kvantitative undersøkelser foretar man gjerne statistisk generalisering der man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for resten av populasjonen (Johannessen et al., 2010).

Kvalitative undersøkelser benyttes gjerne innenfor områder som sosiologi, pedagogikk, antropologi og psykologi (Johannessen et al., 2010). Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke å foreta statistiske generaliseringer som ved kvantitative undersøkelser. Kvalitative data handler om å samle inn menneskers meninger via handling og språk. Ved å samle inn slik data kan man se på ulike sammenhenger og gå dypere til verks i undersøkelsen, samt få en mer helhetlig forståelse og forklaring basert på svarene man får. Kvalitative data er informasjon man samler inn som er tolkbare og som belyser teoretiske variabler som kan bekrefte eller avkreft forskerens antakelser. Kvalitative studier handler om å forstå hvordan noe skjer på bakgrunn av det informantene definerer av egen handling og opplevelse. Fordelen ved kvalitativ undersøkelse er at man komme nærmere informantene og kan avdekke andre forhold man ikke hadde tatt høyde for i utgangspunktet.

Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitative data som må tolkes - Gir en helhetlig forståelse basert på handling og opplevelser - Stor fleksibilitet - Fortolkning under datainnsamling - Teoretiske variabler som bekrefter/avkrefter forskerens antakelser - Intervju og observasjon som vanlig metode 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvantitative data som kan måles - Gir beskrivelse og forklaring-årsakssammenheng - Liten fleksibilitet - Opptelling etter datainnsamling - Statistisk generalisering - Spørreskjema som vanlig metode

Figur 4; Kvalitativ- og kvantitativ metode

3.4 Mitt valg av forskningsdesign

For å få en dypere forståelse av temaet jeg har valgt vil jeg benytte meg av kvalitativ metode i min oppgave. Jeg vurderte tidlig i min oppgave å gjøre en kombinert metode ved å sende ut et spørreskjema til alle lærerne og senere gjøre et utvalg av informanter ut ifra ulike utvalgsriterier basert på de svarene jeg fikk inn. Jeg har valgt å ikke benytte meg av denne metoden fordi jeg ikke ønsket at mitt valg skulle påvirke utfallet av den kvalitative delen av undersøkelsen. Målet for undersøkelsen er å få forståelse av hvilken oppfatning den ansatte har av relasjonen den har til sin leder og hvorvidt den påvirker den enkeltes motivasjon. Jeg ønsker å få kunnskap om relasjonen mellom leder og medarbeider samt vite hvordan eller i hvilken grad den påvirker motivasjonen.

For å få mest mulig kunnskap ut av prosessen og for å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset tilfelle (casen) og har jeg bygget oppgaven opp som et casedesign. *Case* stammer fra det latinske ordet *casus*, som betyr *tilfelle* ((Johannessen et al., 2010). Som forskningsdesign benyttes case der forskeren henter inn informasjon om noen få enheter eller caser over ulike tidsperioder. Casedesign benyttes gjerne der man ønsker beskrivelse av et

sosialt system og får en mer helhetsforståelse av sammenhengen mellom ulike fenomen. Casedesign er egnet for problemstillinger som søker svar på hvordan/hvorfor.

Robert K. Yin (2007) definerer casestudie som «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar» (referert i Johannessen et al., 2010). Yin (2007) har delt inn casestudier inn i to ulike kategorier; *enkeltcase* og *flercase*. I enkeltcasestudier arbeider forskeren med én eller flere analyseenheter innenfor et avgrenset system. Flercasestudie er en casestudie der forskeren får informasjon fra en eller flere analyseenheter innenfor studiet av flere systemer. Hensikten med en flercasestudie kan for eksempel være at man ønsker å kontrollere hovedcasen mot andre caser (Johannessen et al., 2010). Avgrenset system kan for eksempel være en organisasjon eller samfunn. Én analyseenhet kan for eksempel være at man studerer og lager et helhetlig perspektiv av en organisasjon, en gruppe, et begrep osv. Når det gjelder flere analyseenheter studerer gjerne forskeren dypere inn i den gitte enkeltcasen, for eksempel kan dette være at man overordnet studerer organisasjonen men bruker enkeltindivider eller grupper som analyseenheter.

For å avgrense analysen har jeg valgt en enkeltcasedesign med flere analyseenheter der jeg som forsker får informasjon fra flere enheter innenfor studiet av et avgrenset system (Johannessen et al., 2010). Siden jeg ønsker at informasjonen jeg henter inn skal være detaljert og omfattende vil jeg basere undersøkelsen min på å intervju de ulike analyseenhetene. Kvalitative intervjuer er en språklig samhandling mellom to aktører som har et formål og er rettet mot et bestemt område (Johannessen et al., 2010). Ved intervju har jeg som forsker mulighet til å få forståelse fra deltakerens perspektiv og åpne for andre tilnærminger som informanten kan avdekke som gir grunnlag for oppfølgings spørsmål. Som metode gir dette meg en fleksibilitet i forhold til spørsmål og tilnærming til den enkelte informanten. Jeg har også muligheten til å avdekke non-verbale uttrykk informanten kommer med som gjerne er kommunisert via kroppsspråk og toneleie. For å sikre at data jeg samler inn skal være pålitelige benytter jeg meg av samme intervjuguide under alle intervjuene. Intervjuguide er en oversikt over temaer og generelle spørsmål man skal gjennomgå under intervjuet som skal belyse problemstillingen min.

3.5 Valgt av informanter

Uavhengig av om man velger kvalitativ- eller kvantitativ er det viktig at man velger ut hvem som skal delta på undersøkelsen (Johannessen et al., 2010). Her må man vurdere utvalgsstørrelse, strategi og rekruttering sett i forhold til hva man ønsker svar på i sin problemstilling og i forhold til tidsperspektivet man har. Analyseenhetene i kvantitative undersøkelser omtales ofte som *respondenter* og i kvalitative undersøkelser som *informanter*. Rekruttering av informanter til kvalitative undersøkelser har et klart mål - purposeful sampling, eller strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2010). Strategisk utvelgelse betyr at forskeren tenker gjennom hvilken målgruppe man skal henvende seg til for å få tilstrekkelig data, for så å velge ut personer ut ifra denne målgruppen som man vil intervju (Johannessen et al., 2010). I min problemstilling har jeg allerede tatt høyde for hvilken målgruppe jeg ønsker å henvende meg til; lærere. Skolen har ca 100 lærere som er fordelt på 10 forskjellige ledere og for at ikke dataene skal bli personavhengige ut ifra hvilken leder man har vil det være mest hensiktsmessig og gjøre et tilfeldig utvalg av 4-5 personer som er styrt etter noen få utvalgskriterier. Tilfeldig utvalg baserer seg på at man har en liste over mulige informanter der man trekker tilfeldig ut personer man ønsker å intervju. Om ikke personene man trekker ønsker å delta trekker man neste på listen.

3.6 Rekruttering

For rekruttering av informanter til kvalitative undersøkelser er det viktig å ha en rekrutteringsstrategi (Johannessen et al., 2010). Som nevnt tidligere i oppgaven vurderte jeg å foreta en kvantitativ undersøkelse for å videre rekruttere til kvalitativ undersøkelse. I den sammenhengen kunne jeg lagt ved et spørsmål om respondenten ønsket å delta i et intervju ved en senere anledning. Siden jeg ikke valgte denne metoden har jeg valgt en strategi som er basert på personlig rekruttering. Å rekruttere ved direkte kontakt kan ha både fordeler og ulemper (Johannessen et al., 2010). En av ulempene er at den som rekrutterer må befinne seg på stedet noe som kan koste ekstra tid og penger. Siden informantene er ansatt på den skolen jeg jobber krever ikke spesielt mye ekstra tid for meg å spørre de direkte. Som en fordel med

direkte kontakt har man mulighet til å bruke visuelle hjelpemidler og man kan lese hvordan informanten opplever situasjonen for å få en mer grundig gjennomførelse av intervjuprosessen og dermed et mer grundig sluttprodukt.

Johannessen et al., (2010) definerer rekruttering som en systematisk prosess der det er nødvendig å ha et tidsperspektiv å forholde seg til. Jeg la ut en forespørsel på en lukket Facebookgruppe som alle ansatte er medlem av der jeg presenterte min oppgave og ba om at dersom noen var villige til å delta i dette kunne de sende meg en epost. Responsen var utrolig bra så jeg kunne trekke informanter ut ifra de personene som hadde meldt seg. For å få et representativt datagrunnlag som ikke var for ensartet styrte jeg trekningen litt slik at det ikke kun ble informanter med den samme lederen. Med denne metoden var informantene med på «frivillig basis» uten at de følte seg forpliktet til å la seg intervju. Når jeg hadde trukket informantene sendte jeg ut epost til de ulike informantene med forslag om tidspunkt for intervjuet og ba om tilbakemelding på om tidspunktet passet. Jeg la intervjuet inn som et møte i den enkeltes kalender slik at de fikk opp et varsel en liten stund før intervjuet skulle finne sted. Tanken med å rekruttere og følge opp informantene på denne måten for å få informantene til å reflektere over temaene og kunne komme med mere begrunnede og gjennomtenkte svar under intervjuet.

3.7 Innsamling av data

Intervjuer er den mest brukte metoden å samle inn kvalitative data på (Johannessen et al., 2010). Kvalitative intervjuer foregår som en samtale mellom to eller flere aktører der data som samles inn er detaljerte og beskrivende. Samtalen er strukturert bygget opp der forskeren stiller spørsmål til informanten som svarer. Ved en slik samtale kan informanten bidra til å påvirke utfallet og forskeren kan tolke svarene etter egen oppfatning. En slik tolkning kan basere seg på informantens følelser og kroppsspråk som kan danne grunnlag for hvilke holdninger han/hun har men som ikke kommer til uttrykk verbalt. Under intervjuene har man en større grad av fleksibilitet enn ved eksempelvis man har ved et gitt spørreskjema og man kan hente inn mange opplysninger om få enheter.

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på tre ulike måter; ustrukturert intervju, delvis strukturert intervju/semistrukturert intervju og strukturert intervju. Ustrukturert intervju er en åpen samtale der tema er gitt men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2010). Slike intervjuer er veldig fleksible og forskeren tilpasser spørsmålene etter situasjonen (Johannessen et al., 2010). Ulempen med et slikt intervju er at forskeren kan få utfordring med å tolke data siden det blir vanskelig å sammenlikne informantene. I strukturert intervju er spørsmålene gitt på forhånd og det er faste svaralternativer, nesten som i kvantitative spørreundersøkelser. Forskeren kan ikke tilpasse den enkelte informant og får dermed ikke muligheten til å avdekke tilleggsfaktorer som kanskje kan spille en stor rolle i undersøkelsen. Siden min problemstilling er fortolkende der jeg ønsker å vite informantenes oppfatning vil det være mest hensiktsmessig å gjennomføre et delvis strukturert/semistrukturert intervju. Et delvis strukturert/semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som danner utgangspunktet for intervjuet men forskeren kan fritt velge rekkefølgen på spørsmålene ut ifra hva som er mest naturlig (Johannessen et al., 2010). En intervjuguide er en oversikt over temaer og generelle spørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen.

I utformingen av intervjuguiden har jeg tatt utgangspunkt i de retningslinjene som Johannessen et al (2010) beskriver. Jeg startet med en innledning der jeg presenterte meg selv og forklarte bakgrunnen med intervjuet, hva jeg ville bruke undersøkelsen til og hvordan prosessen er lagt opp. Siden jeg er HR-leder på skolen jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen var det viktig for meg å presisere hvilken rolle jeg hadde i forbindelse med undersøkelsen, at dette var en skoleoppgave og at intervjuene var anonyme til tross for at jeg kjente informantene godt. Dette for å betrygge informantene slik at de ikke skulle føle de snakket ned sin leder og fordi jeg ville avklare at informasjonen kom frem ikke skulle brukes mot de i en jobbsammenheng senere. Den semistrukturerte intervjuguiden bestod av faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutningsspørsmål. Jeg valgte å dele intervjuguiden inn i to deler der den ene omhandlet kartlegging av relasjonen læreren opplever den har til sin leder, og den andre hvordan denne relasjonen virker inn på motivasjonen. Siden betydningen av relasjon og motivasjon er individuelt valgte jeg noen

spørsmål for å avklare hva informanten legger i disse begrepene. Avslutningsvis åpnet jeg for at informanten kunne tilføye eventuelle ting de hadde kommet på underveis.

3.7.1 Hva regnes som data

Data eller *empiri* kan beskrives som «den dokumentasjonen man registrerer av virkeligheten» (Johannessen et al, 2010:26). Hvilke typer data man kan samle inn baserer seg på hvor lett observerbar og registrerbar virkeligheten er, og det skilles her mellom «harde» og «myke» data. Harde data er enkelt registrerbare og baserer seg gjerne på faktiske forhold som for eksempel alder, kjønn etc. Myke data er den informasjonen man registrerer i intervjuer, observasjoner o.l. som baserer seg på menneskers handlinger, holdninger og oppfatninger. I kvalitative undersøkelser kan det være utfordrende for forskeren å beregne hva som er data ut ifra hvilken vinkling man har på sitt prosjekt. Forskeren må ta stilling til om all informasjon, både verbal og non-verbal skal regnes som data under et intervju (Johannessen et al., 2010).

Når man gjennomfører et intervju er det vanlig at forskeren tar notater og/eller lydopptak av intervjuet som benyttes som grunnlag for analysen, men forskeres egen oppfatning av intervjuet, egen erfaring og bedømmelser vil også være en del av datagrunnlaget. Før gjennomføring av intervjuene gikk jeg gjennom hva jeg ønsket skulle gjelde som data i min undersøkelse. Jeg ønsket at lydopptak og notater fra intervjuene skulle være de data som i hovedsak skulle danne grunnlag for min analyse. Videre ønsket jeg å registrere kroppsspråket til informantene ved de ulike spørsmålene. Siden jeg kjente informantene godt var det enkelt for meg å avdekke kroppsspråk fordi de hadde en litt mer «avslappet» og uformell holdning til meg som intervjuer. Jeg ønsket ikke at min erfaring og kjennskap til organisasjonen og menneskene skulle ha noen innvirkning på datagrunnlaget, men siden jeg allerede hadde en formening om hvordan de ulike informantenes holdning og relasjon var til lederen var det vanskelig å gjennomføre uten å gjøre egne bedømmelser, noe jeg utdyper nærmere under reliabilitet og validitet.

3.8 Transkribering

Når man skal starte arbeidet med tekster kan man ta utgangspunkt i dataanalysens to hensikter:

- Organisere, komprimere og systematisere materiellet slik at det blir analyserbart uten å miste viktig informasjon.
- Utvikle tolkninger av og perspektiver på informasjonen som ligger i datamaterialet.

Ved systematisering av datamaterialet blir det lettere for forskeren å forstå, kode og kategorisere data som er relevant for undersøkelsen. Når systematiseringen er gjort går forskeren gradvis over til tolkningsarbeidet.

Når jeg hadde opptak av intervjuene måtte jeg transkribere disse slik at jeg kunne analysere innholdet. Transkribering er å gjøre om muntlig tale til skriftlig form. Av sikkerhetsmessige grunner transkriberte jeg intervjuene samme dag jeg hadde avholdt de slik at jeg kunne slette opptaket så fort som mulig. Jeg skrev all informasjon jeg hadde mottatt inn i et regneark med kolonner sortert etter spørsmålene. På den måten kunne jeg kategorisere svarene og få en mer helhetlig forståelse av hva de forskjellige informantene hadde svart under de forskjellige spørsmålene.

3.9 Analyse av data

I kvalitative undersøkelser bør den som har samlet inn data, analysere og tolke dem (Johannessen et al., 2010). Det er i dette tilfellet jeg som intervjuer som har forståelsen for de teorier og hypoteser som er utgangspunktet for min undersøkelse og det vil da være mest hensiktsmessig at jeg også tolker funnene. *Analyse* vil si å dele opp noe i biter eller deler (Johannessen et al., 2010). Informasjon fra intervjuene må settes sammen slik at det gir mening eller gir et mønster som gjør det mulig å trekke en konklusjon. Når man tolker setter man noe inn i en større sammenheng for å forstå og forklare funnene fra analysen gjerne med utgangspunkt i relevant teori (Johannessen et al., 2010).

Johannessen et al., (2010) presenterer to analysestrategier basert på Robert K. Yin (2007) tilnærming; *Beskrivende casestudium* som benyttes der man ikke har noen teoretiske

antakelser fra før av, og *analyse basert på teoretiske antakelser*. Analyse basert på teoretiske antakelser handler om at forskeren har tilegnet seg noen teoretiske antakelser før undersøkelsen startet opp (Johannessen et al., 2010). Disse teoretiske antakelsene vil bli et rammeverk for videre arbeid i prosjektet og vil ligge til grunn for innsamling av data og intervjuform samt spørsmålene som stilles under intervjuet.

3.10 Reliabilitet og validitet

3.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige data fra undersøkelsen er (Johannessen et al., 2010). At data er pålitelige handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de blir samlet inn på og hvordan forskeren bearbeider de (Johannessen et al., 2010). For at data som samles inn skal bli pålitelige er det viktig at forskeren ikke har gjort opp en mening eller oppfatning på forhånd. Forskerens holdning til virkeligheten kan styre hvordan utfallet av undersøkelsen er fordi han/hun kanskje har trukket konklusjon allerede før prosessen har startet. Intervjuene ble gjennomført med samme fremgangsmåte på alle informantene og med samme intervjuguide. Jeg passet på å ikke ha flere intervjuer på samme dag slik at jeg fikk tid til å sammenfatte informasjonen uten å blande ulike inntrykk. Intervju er en relasjon mellom to eller flere deltakere der informasjonen som kommer frem i intervjuet er avhengig av hvilken relasjon som oppstår (Johannessen et al., 2010). Hvordan informantene opplevde intervjuet og meg som intervjuer kan ha påvirket svarene jeg og svekke reliabiliteten.

Testing av reliabiliteten er utfordrende i kvantitative undersøkelser siden det er individuelt hvordan forskeren tolker funnene basert på hvilken oppfatning og erfaring han/hun har. Det er dermed viktig at forskeren har en objektiv og kritisk drøfting av dataenes gyldighet og pålitelighet. Man må gjennomføre undersøkelsen på en troverdig måte og være sikker på at de dataene man har samlet inn representerer undersøkelsens formål. Ved å utarbeide beskrivende dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gir man mulighet for andre å sjekke påliteligheten til undersøkelsen senere (Johannessen et al., 2010). Siden intervjuene

foregikk på nåværende arbeidsplass der jeg både kjenner informantene og lederne godt var objektiviteten til informantene en liten utfordring. Dersom jeg ikke hadde hatt kjennskap til organisasjonskulturen og menneskene ville nok undersøkelsen hatt høyere grad av reliabilitet. Det kan også hende at informantenes svar ble påvirket av meg som intervjuer siden jeg har en lederrolle på skolen, men det var ikke noe jeg fikk inntrykk av.

3.10.2 Validitet

Validitet i kvantitative undersøkelser defineres gjerne som spørsmålet «om vi måler det vi tror vi måler» (Johannessen et al., 2010), også betegnet som begrepsvaliditet. I kvalitative undersøkelser samler man inn data som ikke teknisk sett kan måles men det er likevel viktig å se om data som er samlet inn og analysert egentlig gjenspeiler virkeligheten. I kvalitative undersøkelser finnes det to ulike metoder å måle validiteten på; Vedvarende observasjon og metodetriangulering som baserer seg på feltarbeid med ulike metoder (Johannessen et al., 2010). Intervjuguiden jeg benyttet meg av var utarbeidet med fortolkende spørsmål og var fleksibel. På den måten hadde jeg mulighet til å endre eller stille nye spørsmål underveis i intervjuet basert på hvilke momenter informantene kom med. Under intervjuene gjentok jeg og stilte bekreftende spørsmål tilbake til informantene for å være sikker på at jeg hadde oppfattet de riktig. Med begge disse metodene høyner validiteten på undersøkelsen.

3.10.3 Overførbarhet

For at forskningsprosessen ikke skal bli ren innsamling av opplysninger har forskning som mål å trekke slutninger (Johannessen et al., 2010). I kvantitative undersøkelser snakker man gjerne om generalisering som betyr at resultatet i utvalget også gjelder for hele populasjonen (Johannessen et al., 2010). I min undersøkelse har jeg kun intervjuet 5 lærere ved St. Olav videregående skole slik at funnene i undersøkelsen vil ikke være tilstrekkelig nok til å trekke en konklusjon på at «slik er det». Derimot ga svarene jeg fikk av de ulike informantene et bilde av hvordan virkeligheten er. I kvalitative undersøkelser handler dette om kunnskapen har overføringsverdi for liknende fenomener. Dette handler om hvordan forskeren lykkes i å

etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al.,2010).

Utvalget i min undersøkelse var tilfeldig der informantene hadde ulike ledere og tilhørte ulike seksjoner. Etter analyse av intervjuene kan man konkludere med at funnene kan ha overføringsverdi for andre fenomener i samme kontekst fordi svarene jeg var forholdsvis like fra alle informantene basert på deres egne opplevelse. Jeg ønsker å presisere her at overførbarheten kan gjelde for andre lærere i andre videregående skoler, men ikke andre yrkesgrupper. Lærere i videregående skole har en særegen arbeidshverdag, arbeidsmetoder og samarbeidsarenaer som jeg refererte til i kapittel 1 slik at jeg tror ikke undersøkelsen vil ha overføringsverdi for andre enn den yrkesgruppen.

3.11 Etske retningslinjer og juridisk ansvar

Som forsker er man underordnet til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2010). Etikk handler om normer, regler og prinsipper som er avgjørende for hva som er rett og galt. Etikk er læren om fellesskapsverdier i samfunnet og de normene og reglene som må følges for å virkeliggjøre disse verdiene, med andre ord så omhandler dette hvilke spilleregler man skal forholde seg til. Når forskere samler inn data vil dette berøre enkeltindividet enten direkte eller indirekte. Forskeren må vise respekt for mennesket, for dens integritet, frihet og autonomi. Informantene i en undersøkelse vil ha retten selv til å bestemme om de vil delta, det er dermed viktig for en forsker å innhente samtykke fra alle informantene. Spørsmål, særlig i en kvalitativ undersøkelse i form av intervju kan være veldig personlig for den enkelte og det er da viktig at forskeren tar hensyn til om informanten ønsker å svare og påse på at den enkeltes privatliv blir respektert. I løpet av en forskningsprosess vil forskeren samle inn en del informasjon som kan være identifiserbare i forhold til enkeltpersoner. Der prosjekter inneholder behandling av personopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller der opplysninger helt eller delvis lagres elektronisk er forskeren forpliktet til å følge gjeldende lov om meldeplikt eller konsesjonsplikt (personopplysningsloven). Jeg sjekket mitt prosjekt opp mot lovverket og så lenge lydopptak av intervju har en intervjuguide som er

utformet slik at det ikke kan fremkomme personopplysninger på opptaket omfattes ikke prosjektet av meldeplikten (nds, s.a)

Før intervjuene hadde jeg en samtale med hver enkelt informant der jeg avklarte hvordan data skulle bli behandlet. Jeg valgte også å redegjøre for min rolle i dette arbeidet med tanke på at jeg har rollen som HR-leder. Det var viktig for meg å få frem at data kun skulle brukes til oppgaven og ikke i jobbsammenheng senere. Jeg forespeilet de at noen av spørsmålene kanskje kunne oppleves som ubehagelige å svare på med hensyn til sin leder og derfor var denne rolleavklaringen viktig. Før intervjuet overleverte jeg informantene en samtykkeerklæring som man kan se av vedlegg 2. Samtykkeerklæringen er en skriftlig forespørsel og beskrivelse av prosjektet der informantene signerer på at de samtykker til å delta i intervjuet.

3.12 Oppsummering

I dette kapittelet er det gjort rede for forskningens design og metode. Denne studien gjennomføres som en enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Data samles inn gjennom kvalitativt intervju med 5 informanter der det er tatt utgangspunkt i samme intervjuguide. Videre vil jeg presentere analysen og dens utfall i forhold til problemstillingen.

4. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere data fra intervjuene og knytte de opp mot relevant teori som presentert i kapittel 2. Først presenterer jeg hvilke relasjoner informantene opplever de har best relasjoner med på arbeidsplassen og hvorfor de mener den relasjonen er slik den er.

Deretter vil jeg utdype hvordan de opplever relasjonen de har til sin leder der jeg også har trukket inn leders relasjonskompetanse basert på de inntrykkene jeg fikk. Det er ikke av hensikt å kartlegge hvor god leders relasjonskompetanse er, men jeg har allikevel valgt å ha det med for å gi et inntrykk av hvordan lederens atferd er ovenfor medarbeiderne. Videre presenterer jeg faktorer som motiverer lærere og på hvilken måte lederen motiverer den enkelte for å se om påvirkningen er av relasjonell art. Kapittelet avsluttes med et sammendrag der funnene blir oppsummert.

4.1 Informantene

Jeg intervjuet fem personer, derav to menn og tre kvinner. Jeg benyttet meg av en intervjuguide bestående av 20 hovedspørsmål som var basert på opplevelse læreren hadde. Spørsmålene var delvis fortolkende og jeg fikk gode og utfyllende svar fra alle informantene. Lengden på tiden de hadde vært lærere i videregående skole varierte fra 9 og 37 år. Alle hadde hatt flere personalledere i løpet av sin fartstid ved skolen og årene de hadde hatt nåværende leder som leder varierte fra 2 til 10 år. Bakgrunn for valg av yrket lærer var noe varierende men samtlige trivdes godt og relasjonen til elevene var avgjørende for trivsel i arbeidshverdagen. Jeg har i presentasjonen anonymisert informantene og gitt de fiktive navn; Kari, Signe, Eline, Hans og Ola.

4.2 Presentasjon av funn

4.2.1 Relasjoner på arbeidsplassen

På mitt spørsmål vedrørende hvem de hadde best relasjon med på arbeidsplassen svarte samtlige av informantene at kollegaer som de samarbeider med, gjerne om felles fag eller gruppe var de som de hadde tettest relasjon til. Dette var på bakgrunn av at samarbeidet var tett og fag og/eller elevgruppe ble en «felles interesse». Kari ga uttrykk for at hun ikke hadde noen spesiell relasjon til en enkelt person i motsetning til de andre som gjerne pekte ut én person de jobbet tett med. Hun fremmet at skolen var en arbeidsplass spekket med så mye god kompetanse, samarbeid og trivsel at man ikke trengte å ha noen spesielle å forholde seg til for å få utført arbeid eller ha det bra på jobb. Jeg spurte videre informantene om hvorfor de trodde akkurat den eller de hadde så god relasjon og fikk forskjellige svar ut ifra om det var mann eller kvinne som svarte. Mennene svarte blant annet at felles interesser og likheter i arbeidsmetode spilte stor rolle. Videre at dem de hadde god relasjon med jobbet på samme måte, hadde en energivirkning som virket positivt inn på den andre og at de utfylte hverandre slik at de tilsammen kunne utføre en god jobb. Damene hadde noe mer følelsesladde svar som; *«Vi stoler på hverandre og viser tillitt. Vi står opp for hverandre og har opparbeidet et taushetsløfte slik at vi kan prate med hverandre om alt. Vi jobber tett sammen og kan dele og snakke med hverandre om alt. Vi har en veldig åpen dialog og diskuterer mye, i tillegg har vi mye humor.»*

Alle informantene ga uttrykk for at skolen var en hyggelig arbeidsplass med trivelige kollegaer. «En arbeidsplass med god og ettertraktet kompetanse som bidrar til et godt samarbeid på tvers av avdelinger»- Kari. Dette kan gjenspeiles i det Maslow beskriver som sosiale behov. At mennesker føler tilhørighet i sosiale grupper og knyttet til kollegaene sine tilfredsstillende et underskuddsbehov som gjør at det skapes rom for motivasjonsfaktorer knyttet til overskuddsbehov. Sosial tilhørighet og mellommenneskelige relasjoner ligger under hygienefaktorene i Herzbergs to-faktor teori. Om ikke arbeidsmiljøet på skolen hadde vært bra ville dette skape mistriivsel i organisasjonen eller for den enkelte som ikke hadde et god psykososialt miljø.

4.2.2 Relasjon til leder

I følge LMX-teorien utvikles relasjonen (*dyaden*) mellom leder og medarbeider seg over tid og i flere faser. Kort oppsummert baserer fase en seg på møtet mellom leder og medarbeider,

fase to at leder og medarbeider blir kjent og avklarer sine roller, og fase tre der relasjonen er etablert og av høy karakter. Alle informantene ble spurt om å beskrive hvilken relasjon de opplever at de har til sin leder. Jeg ga de stikkord som formell/uformell, faglig/sosialt for å få et bredt spekter på svaret. Signe forklarte at nåværende leder var en personlig venn fra tidligere og at de hadde god relasjon også utenfor arbeidsplassen. Jeg ble nysgjerrig på hvordan leder-medarbeider rollene fungerte men hun presiserte at de hadde et profesjonelt forhold når de var på jobb og at lederen sa ifra som en leder skulle dersom det var noe. Signe opplevde ikke at lederen behandlet henne på noen annen måte enn andre medarbeidere og at lederen viste tillitt og bidro til å se nye muligheter og løsninger for den enkelte uansett hvem det gjaldt. Det var tydelig at deres relasjon var basert på en dyade med høy kvalitet slik det er beskrevet i LMX-teorien, der leder og medarbeider hadde en tett kopling. Arbeidstakeren uttrykte at hun følte seg verdsatt av sin leder som var opptatt av å tilrettelegge og se løsninger for den enkelte, hun var i den kjente «inngruppen». Med hennes beskrivelse av lederen gir kjennetrekke av en typisk transformasjonsleder som er opptatt av individuelle hensyn og utvikle medarbeidernes potensial. Som medlem i «inngruppen» er samarbeidet mellom leder og medarbeider inkluderende og kommunikasjonen er gjensidig.

De fire andre svarte at relasjonen til lederen var mest av formell karakter men at de kunne snakke med lederen om private ting dersom de hadde behov. Ingen av de fire hadde en tett relasjon til lederen sin og det kom frem i to av intervjuene at lederen var «en overvåkende person der relasjonen kun er basert på formell art». Med overvåkende menes ikke en leder som henger over skuldrene, men en leder som følger med på resultater og utvikling i de enkelte klassene eller gruppene. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider var i hovedsak på epost, i formelle møter og i den årlige medarbeidersamtalen. Annen samhandling utover dette var på bakgrunn av organisatoriske grunner. Av disse forhold kjennetegnes gjerne medarbeiderne som plassert i det LMX-teorien definerer som «utgruppen», der relasjonen mellom leder og medarbeider handler om formelle og rutinemessige forhold. Basert på utsagnene om at «forholdet er av formell art men kan også snakke med lederen om private ting» kan definere de i «mellomgruppen» der relasjonen mellom leder og medarbeider er midt på tre. De fire informantene forklarte også at de ikke selv hadde behov for en veldig tett relasjon med sin leder og synes den avstanden de hadde var helt grei og etter ønske.

Ressurssterke medarbeidere kan være vanskelige for en leder å få tett kopling med og deres behov for støtte, arbeidsinnsats og opplevelse av trivsel vil være uavhengig av forholdet de har til sin leder.

På bakgrunn av at informantene hadde hatt samme leder over lengre tid kan man gå ut ifra at relasjonen er vel etablert og at relasjonen er et resultat av en felles forståelse mellom medarbeideren og lederen. Selv om ikke informantene hadde en veldig tett relasjon med sin leder kan det hende de i fase to av utvikling av dyaden hadde avklart og blitt kjent med sine roller. Det kan være utfordrende for en leder å bygge opp en tett relasjon med en medarbeider som ikke åpner opp muligheten for det. Om medarbeideren ønsker en relasjon basert på en viss avstand som leder aksepterer kan dyaden likevel være av høy karakter dersom relasjonen gjenspeiles av gjensidig tillitt og respekt. I følge Spurkeland (2013) vil ikke da lederen ha muligheten for å påvirke eller motivere medarbeideren på samme måte som hvis de hadde hatt en tettere relasjon.

I Østfold Fylkeskommune er det utviklet et system for styring og utvikling der videregående skolene rapporterer og gjør selvevaluering av ulike målområder til skoleeier. En av de fire styringsområdene handler om ledelse og tar underpunkt i «relasjonsbygging og medarbeiderutvikling». Under dette styringsområde er fylkeskommunens ledelsesprinsipper og prinsipper for godt medarbeider skap det som skal gjenspeile kjennetegn på kvaliteten i skolen. Kjennetegn på kvaliteten i hvor god ledelsen av skolen er blant annet at ledere er tydelig på sine standpunkter og kommuniserer slik at medarbeiderne kjenner til begrunnelsene. En leder skal lytte til- og involvere medarbeiderne i beslutninger som er relevant. Videre skal ledere følge opp ansatte med utgangspunkt i avklarte forventninger og krav som stiler til den enkeltes forutsetninger.

For å se hvordan lærere opplever å bli involvert av leder spurte jeg de om følgende spørsmål; *I hvilken grad og på hvilken måte involverer lederen din deg i beslutninger som tas?*

Svarene på dette spørsmålet hadde stort spenn derav to av informantene mente de ble involvert i veldig, og nesten litt for stor grad. Deres opplevelse er at det er brukes alt for mye tid på demokrati og hadde inntrykk av at lederen sjeldent tok avgjørelser selv. Samtidig presiserte

den ene informanten om at mennesker gjerne *vil* bli involvert slik at dersom leder hadde unnlatt denne prosessen ville det sikkert blitt reaksjoner på det også. To andre informanter opplevde at de i stor grad ble informert, men ikke involvert i saker som angikk deres arbeidshverdag og den ene strakk seg så langt som å si at han/hun hadde følt seg «overkjørt» ved flere anledninger. Evne til å tilbakeholde egne oppfatninger og svar samt legge til rette for medvirkning er to relasjonsskapende ferdigheter hos en leder. Medvirkning bidrar til at den enkelte føler seg involvert og inkludert. Dersom medarbeidere opplever de får bidra til å påvirke sin egen arbeidshverdag skaper dette et engasjement og øker motivasjonen.

Alle informantene opplevde lederen sin som en rettferdig person og hadde ikke noe å si på forholdet lederen hadde til andre kollegaer. Derimot kunne rettferdigheten lederne utøvde være en hindring dersom noen meldte inn saker man ønsket reaksjon på. Flere av informantene opplevde at lederen ønsket å tilfredsstille og gjøre alle til lags og dermed kunne virke noe «konflikttsky» dersom det var saker de ønsket ble tatt videre. Noen av informantene utdypet videre i sitt svar at de kunne henvende seg til andre ledere som de visste hadde tatt tak i ting dersom de sa ifra. Sammenlikningen med at andres ledere kan bidra til å skape mistriivsel og uorden i organisasjonen. På en skole med kort avstand til ledelsen har man flere personer man kan henvende seg til vedrørende samme sak. Dersom ikke leder 1 tar opp det man ønsker hender det at en medarbeider går utenfor linjen og henvender seg til leder 2 som man av erfaring vet reagerer. Leders atferd basert på handlinger og reaksjoner påvirker følelsen av tillit medarbeideren har til han/hun (Spurkeland 2013). Tillitten bygger blant annet på leders integritet og lojalitet til medarbeideren som baserer seg på lederens handlinger og at den er villig til å stille opp for- og støtte medarbeideren.

4.2.3 Leders relasjonskompetanse

Spurkeland (2013) oppsummerer relasjonskompetanse som «veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift».

Ola, Eline og Signe svarte alle at de opplevde at lederen ivaretar deres interesser både faglig og privat. De opplevde lederen sin som engasjert i forhold til privatliv og at leder ofte spurte

hvordan det gikk. Deres leder var tydelig interessert i hele mennesket og ikke bare det faglige aspektet. Leder viser kjærlighet og personlig interesse for medarbeideren som bidrar til at de føler seg verdsatt. Hans og Kari hadde et litt mer anstrengt forhold til dette spørsmålet. De opplevde lederen sin som en person som fulgte med og hadde oversikt over fag og seksjonen men opplevdes ikke som engasjerende i forhold til privatpersoner.

Alle informantene svarte at det var samsvar mellom hva de selv ga og hva de fikk tilbake i relasjonen til leder. De svarte også at forventet relasjon var innfridd der *tillitt* og *struktur* var forventede faktorer som gikk igjen hos informantene. Gjensidig tillitt og respekt gjenspeiler kvaliteten i relasjonen ifølge LMX-teorien. På bakgrunn av at informantene hadde hatt samme leder over en lengre periode har de vært gjennom dyadens ulike faser og er vel etablert i siste fase som omhandler «Role routinization stage» – relasjonen er etablert og er av høy kvalitet. Flere av lederne har vært tidligere lærerkollegier av informantene og på bakgrunn av historikken kan dette ha innflytelse på hvor god dyaden er. Dersom en av informantene hadde hatt en konflikt med lederen før den fikk rollen som leder kunne dette bidra til at fordommer og negativ opplevelse påvirker relasjonen. Hadde jeg tatt høyde for denne hypotesen tidligere i oppgaven kunne dette vært en nyttig faktor å avdekke under intervjuet.

Samtlige mente at lederen er lett tilgjengelig og er interessert i å lytte dersom de hadde noe på hjertet. Felles mente de også at relasjonen ville vært den samme uavhengig av formell ledertittel.

4.2.4 Hva motiverer lærere?

For å finne ut av hvordan lederens relasjon påvirker den enkeltes motivasjon ønsket jeg først finne ut av hva som motiverer lærerne. Siden motivasjon er individuelt ville jeg først kartlegge hva de la i ordet «motivasjon» og informantene beskrev det som blant annet «noe man har lyst til og finner glede i» og «suksess i gjennomføring- opplevelse av mestring». Fellestrekk i spørsmålet «hvordan blir du best motivert» var mennesker og glede, faktorer som er knyttet opp mot det indre motivasjonssystemet.

«Hyggelige kollegaer som gir meg energi»- Hans.

«Menneskene er hovedmotivasjonen for å være på jobb»- Signe.

«Av mennesker og gjensidig respekt»- Ola

Dette er utdrag fra informantenes svar på hvordan de blir best motivert. Behovet for sosial tilhørighet ligger på det midterste nivået i Maslows pyramide. Tilhørighet til andre mennesker og sosiale grupper er et underskuddsbehov av ytre karakter som må tilfredsstilles før det aktiveres behov som påvirker den indre motivasjonen.

Spesielt under intervjuene kom det frem at elevenes utvikling, og hvordan læreren bidro til å forme den enkelte elev er en av hovedfaktorene for motivasjon. Med utgangspunkt i teorien kan dette gjenspeiles i kognitiv forventningsteori der motivasjon er basert på måloppnåelse. I starten av skoleåret setter lærerne seg gjerne noen mål ut ifra enkeltelever eller grupper der innsatsen måles i elevens utvikling og resultater. Når utviklingen er av positiv art og man ser at all jobb man har lagt i den enkelte casen har gitt resultater er dette belønning i seg selv og har stor verdi for læreren. «Magiske øyeblikk og elever man hjelper på veien til suksess skaper mestringsfølelse»- var noe av det flere av informantene nevnte. Mestring oppstår når elevene lærer, når man får en god relasjon til elevene som gjenspeiles i gode resultater. Resultater i denne forbindelsen kan for eksempel være et godt klassemiljø eller gode eksamenskarakterer. Herzberg definerer prestasjoner, personlig vekst og selve arbeidsutførelsen som motivasjonsfaktorer i sin to-faktor teori. Opplevelsen læreren får når den lykkes med elevene kan bidra til å øke nivået av tilfredshet og gi den enkelte opplevelse av personlig vekst.

«Utfordrende og varierende oppgaver bidrar til at jeg utvikler meg som lærer og gjør at jobben blir spennende» - Kari. «Jeg trenger utfordrende arbeidsoppgaver jeg kan trives med som skaper mestringsfølelse. Spennende oppgaver gir meg en driv som gjør at jeg jobber langt utover forventingene» -Hans.

Informantene nevnte alle at de likte utfordringer og variasjon i forbindelse med arbeidsoppgavene. Varierte grupper og fagkombinasjoner bidrar til å skape læring og utvikling for den enkelte. Personlig utvikling står øverst i Maslows behovspyramide og aktiviseres dersom de andre behovene er dekket opp. Opplevelse av selvaktualisering står sterkt opp mot behovet for kompetanseopplevelse som påvirker den indre motivasjonen. Denne opplevelsen kan skape mer engasjement og glede i arbeidsutførelsen. Balanse mellom de utfordringer man får og medarbeiderens ferdigheter gir opplevelse av mestring.

Kun Ola ga uttrykk for at lønn var også en faktor for motivasjon. «Man trives mye bedre om man har en 100% god inntekt»- Ola. Ut ifra teorien er dette et konkret eksempel på Deci og Ryans ytre motivasjonsfaktorer og Herzbergs hygienefaktorer. Dersom sikker inntekt ikke er tilstede skaper dette mistrivsel som gjerne forsterkes av private økonomiske bekymringer. Mennesket påvirkes gjerne av forskjellige faktorer i omgivelsene og grad av motivasjon må ses i sammenheng med den totale livssituasjonen. Har man det vanskelig på hjemmefronten som at man for eksempel sliter økonomisk kan dette ha stor innvirkning på tilværelsen til den enkelte.

Det kommer frem av svarene jeg fikk at de alle har en individuell motiveringsprofil som leder bør være bevisst på. Ved slik bevisstgjøring kan leder legge til rette for- og tilpasse utfordringer til den enkelte. Spurkeland mener motivasjonskraften må ses i sammenheng med lederens påvirkningskraft. Samtlige av informantene forklarte også at de ikke hadde behov for ekstra motivasjon fra lederen sin da det ikke hadde noen innvirkning verken for trivsel eller ytelse. Her kan man trekke ytterligere spørsmål om hvorvidt leder kjenner til den enkeltes motivasjonskraft? Eller om påvirkningskraften fra lederen er for dårlig?

4.2.5 Hvordan motiverer lederen læreren?

Av ledelsesprinsippene til Østfold Fylkeskommune og kjennetegn på kvaliteten i ledelsen av skolen skal ledere sørge for at alle ansatte får ros for godt arbeid og positive bidrag, samt gi korrigeringer ved behov. Som et av Maslows grunnleggende behov ligger behovet for selvrespekt og anerkjennelse. Mennesker har behov for tilbakemelding og tillitt i arbeidet man gjør, og gode tilbakemeldinger kan styrke den enkeltes motivasjon.

«Offentlig anerkjennelse og klapp på skuldra» var noe av det Kari og Ola mente leder gjorde for å forsterke deres motivasjon for å gjøre en god jobb. De ga uttrykk for at positive tilbakemeldinger var en viktig faktor for motivasjonen, men at tilbakemeldingen ikke nødvendigvis måtte komme fra lederen. Ola nevnte også at det å bli spurt førts når det gjaldt å utføre et vikaroppdrag bidro til økt motivasjon fordi han opplevde dette som en tillitserklæring.

Hans, Eline og Signe svarte alle at de ikke personlig hadde behov for ros og annerkjennelse fra lederen, det var ikke det som var avgjørende for arbeidsinnsatsen eller motivasjonen. «At leder viser tillitt til at jobben blir utført på en god måte er i seg selv en annerkjennelse» - Eline. Eline og Ola forklarte at deres ledere ga ros dersom de sto på litt ekstra, men ikke konkret til arbeidsutførelsen. Det kom frem i ett av intervjuene at «leder roser alle og det oppleves ikke som personlig men mer overfladisk». Annerkjennelse og behovet for tillitt ligger innenfor både teoriene til Herzberg og Maslow. Herzberg definerer dette som egenskaper som fremmer jobbtilfredsheten dersom de er tilstede men skaper en nøytral tilstand om de ikke er tilstede. I denne settingen tolket jeg informantene slik at det var kollegaers ros og annerkjennelse som påvirket motivasjonen og verken Herzberg eller Maslow presiserer at annerkjennelse må komme fra ledernivå. Annerkjennelsen informantene beskrev de fikk fra lederen var den tillitt de opplevde lederen hadde til at de utførte jobben sin på best mulig måte. Faglig tillitt fra lederen baserer seg på at lederen stoler på at medarbeideren er kompetent i jobbutførelsen. Faglig tillitt i seg selv er ikke en dimensjon som alene påvirker relasjonen. Ved at lederne uttrykker tillitt til at lærerne utfører jobben de er satt til på best mulig måte ligger det også en underforstått personlig tillitt til medarbeideren. Dersom ikke leder har behov for å overvåke eller følge opp den enkelte i arbeidsutførelsen ligger det underbygd en tillitserklæring som sier at «dette vet jeg du er personlig kompetent til».

I samtlige av intervjuene forklarte informantene at lederen kunne ha utfordringer med å rose direkte i arbeidsutførelsen siden de ikke var tilstede i klasserommet. Lederens bakgrunn for annerkjennelse til den enkelte var basert på resultater men ikke den enkeltes prestasjoner. To av informantene ga uttrykk for at man oftest fikk tilbakemelding på ting som ikke var bra eller som man må korrigere, og at positive tilbakemeldinger var fraværende.

I sosiale teorier baserer motivasjonen seg sterk på opplevelsen av likeverd og rettferdighet. Ingen av informantene hadde opplevelse av at lederen motiverte medarbeiderne på forskjellig måte. De uttrykte at det ikke var noe de hadde lagt spesielt merke til, men at det kunne forekomme uten at de registrerte det. Sammenlikningsmetoden er basert på annen-intern sammenlikning der man ser sin egen situasjon opp mot en annen i samme organisasjon. På

bakgrunn av at de ikke hadde registrert en gang om leder motiverte medarbeidere på forskjellig måte vil ikke denne motivasjonsfaktoren gjøre vesentlig utslag for den enkelte.

4.3 Oppsummering av analysen

Relasjoner på arbeidsplassen

Kollegaer som samarbeider om felles fag eller grupper var de relasjonene informantene trakk frem som de viktigste på arbeidsplassen. Informantene ga uttrykk for at de følte tilhørighet til arbeidsplassen sin og at det var godt samarbeid på tvers av faggrupper. Ut ifra beskrivelser fra informantene opplevde jeg at alle hadde dekket behovet for sosial tilhørighet underlagt underskuddsbehovet til Maslow.

Relasjon til leder

I gjennomsnitt opplevde informantene at de hadde en helt nøytral relasjon til sin leder. Måten de hadde dialog og samarbeid med sin leder var mest av formell art når det var behov for tilrettelegging eller andre faglige spørsmål i hverdagen. De presiserte at de hadde muligheten til å henvende seg til lederen av personlige årsaker, men hadde ikke behov for å ha et slikt tett forhold til sin leder. Leder-medarbeider relasjonen som var opparbeidet var av slik distanse som læreren hadde ønsket selv. De beskrev avstanden mellom leder og medarbeider som kort og opplevde lederen som veldig tilgjengelig. På den måten har læreren mulighet til å ta initiativ til å påvirke og knytte tettere relasjon med sin leder om han/hun måtte ønske det.

Samtlige av informantene forventet at lederen skulle være en person som var strukturert og viste tillitt til at medarbeiderne gjorde jobben sin på best mulig måte. De mente at så lenge tillitten var tilstede hadde de en god relasjon, og en god relasjonsleder påvirker medarbeiderne gjennom tillitt og dialog ifølge Spurkeland (2014).

Hva motiverer lærere

På bakgrunn av informantenes beskrivelse er store deler av motivasjonsgrunnlaget basert på underskuddsbehovet i Maslows behovspyramide som omhandler behovet for sosial tilhørighet. Informantene forklarte at hyggelige mennesker, gode relasjoner og gjensidig respekt var grunnleggende for motivasjon på arbeidsplassen. Videre var anerkjennelse fra

kollegaer og personlig vekst faktorer de trakk frem. Og kun én av informantene nevnte lønn som en grunnleggende faktor for trivsel.

Motivasjonen til den enkelte var også basert på indre motivasjonsfaktorer som omhandlet variasjon og utfordringer i arbeidet som bidrar til opplevelse av mestringsfølelse og arbeidsglede. Mestringsfølelsen baserte seg i stor grad om de lykkes med elevene eller ikke, både når det gjaldt elevenes læring, relasjon til elevene og resultater.

Hvordan motiverer lederen læreren

«Ros direkte i arbeidsutførelsen er vanskelig for en skoleleder siden de ikke er tilstede i klasserommet der det skjer»- sitatene fra ett av intervjuene. Annerkjennelse fra leder opplevde informantene var basert på resultater men ikke i den enkeltes prestasjoner og på den måten hadde liten betydning for motivasjonen. Tre av informantene kom til uttrykk for at personlig ros var ingen faktor som spilte inn for deres motivasjon men at annerkjennelse i form av tillitt og respekt fra leder var motiverende i seg selv. Felles for alle var at en leder som hadde tillitt og var behjelpelig med å tilrettelegge for den enkelte bidro til å opprettholde motivasjonen.

To av informantene følte seg lite involvert og inkludert i beslutninger som omhandlet deres hverdag. Menneskets behov for selvbestemmelse trekker Deci og Ryan inn som en indre motivasjonsfaktor. Opplevelsen av inkludering og medbestemmelse skaper engasjement og øker motivasjonen. Kort oppsummert opplevde informantene en god relasjon til sin leder med passe avstand slik de ønsket selv. Balansen mellom formell og personlig relasjon kunne informantene bidra til å påvirke selv etter behov.

5. Avslutning

Målet for denne oppgaven var å se hvordan lederens relasjon påvirket lærerens motivasjon. For å få svar på dette definerte jeg to underspørsmål til problemstillingen min;

- 1. hvordan opplever læreren relasjonen til lederen?**
- 2. hvordan påvirker den opplevde relasjonen lærerens motivasjon?**

Jeg opplevde at informantene at de hadde en helt nøytral relasjon til sin leder, verken veldig tett eller veldig løs kopling. Samarbeidet de hadde med lederen var for det meste av formell art og kun én av informantene hadde en tett personlig relasjon med sin leder. Informantene beskrev avstanden mellom leder og medarbeider som kort og opplevde lederen som en tilgjengelig person. Tilgjengeligheten kan gjenspeiles i de fysiske lokalene der mange av lederne har arbeidsplass sammen med lærerne. De fleste av informantene ga uttrykk for at de ikke ønsket eller hadde behov for en tett relasjon til lederen sin. Informantene beskrev at lederen bidro til tilrettelegging, viste tillitt og var en person de kunne snakke med om alt ved behov. I følge LMX-teorien er gjensidig tillit og respekt noe som gjenspeiler kvaliteten i relasjonen. Selv om de fleste informantene ikke hadde en tett relasjon med sin leder tolket jeg det likevel som at relasjonen var av høy kvalitet basert på gjensidig tillitt, respekt og god dialog.

I gjennomsnitt opplevde medarbeiderne liten sammenheng mellom leders relasjon og egen motivasjon. Medarbeiderne opplevde å være godt motiverte og at motivasjonen i størst grad ble påvirket av arbeidsmiljø og faktorer som kan knyttes til de utfordringene som ligger i selve arbeidsutførelsen. Det var tydelig at relasjonen til kollegaene, elevene og trivsel var viktige innvirkning på lærernes motivasjon. Aksept og anerkjennelse fra kollegaer bidro til økt motivasjon og kan settes i lys av Spurkelands hypotese om at en god relasjon knyttes mot grunnleggende behov for aksept og anerkjennelse. dette Lærerens egen innsats for elevene var med på å skape trivsel og resultater i arbeidet der følelsen av mestring kom når de lykket med elevene og skapte «gode historier». Videre kom det frem at det ikke var vesentlig for motivasjonen og arbeidsutførelsen hvem man hadde som leder fordi det var ikke den personen som påvirket den enkelte. Den enkeltes motivasjon bli ikke påvirket direkte og konkret fra

leder i arbeidsutførelsen men er basert på den tillitserklæringen lederen har til at den enkelte utfører arbeidsoppgavene på best mulig måte. Måten lederen har respekt og tillitt til medarbeideren på bidrar til at den enkelte har autonomi til å utføre arbeidsoppgavene sine. Menneskets motivasjon påvirkes på forskjellige måter og de lærerne jeg intervjuet i min undersøkelse drives tydelig av utfordringer som ligger i selve arbeidsutførelsen.

5.1 Konklusjon

I problemstillingen stilte jeg følgende spørsmål:

«Hvordan blir lærers motivasjon påvirket av relasjonen til leder?»,

Hovedfunnene i min oppgave er at hvilken relasjon læreren har til lederen ikke er en faktor som påvirker den enkeltes motivasjon direkte. Jeg opplevde at alle informantene mente leder var en funksjon og at hvilken leder de hadde ikke var personavhengig fordi den avgjorde ikke noe for den enkeltes hverdag eller ytelse. I hvilken grad relasjonen til lederen er tett eller løst koplet er opp til læreren å avgjøre, og jeg fikk inntrykk av at lederne er tilgjengelige og legger til rette for en god relasjon hvis den enkelte ønsket det. Informantene jeg intervjuet fikk jeg inntrykk av at var ressurssterke medarbeidere der arbeidsinnsats og trivsel i liten grad påvirkes av forholdet de har til lederen.

Felles for informantene mente de at det ikke er behov for «ekstra» motivasjon fra lederen sin da det ikke har noen påvirkningskraft verken for trivsel eller ytelse. Annerkjennelse fra leder opplevde informantene var basert på resultater men ikke i den enkeltes prestasjoner og på den måten hadde liten betydning for motivasjonen. Positive tilbakemeldinger er en faktor som påvirker motivasjonen, men tilbakemeldingen trenger ikke nødvendigvis å komme fra lederen. Flere av informantene trakk frem at tilbakemelding på arbeidsutførelse i klasserommet er vanskelig for en leder fordi den ikke er tilstede i klasserommet. Motivasjonen til den enkelte er basert på de utfordringer og variasjoner som ligger i arbeidsutførelsen, samt relasjonen til elevene.

Derimot er tillitten og respekten lederen viser til den enkelte en motivasjon i seg selv. At man har autonomi og handlingsrom til å utføre arbeidet sitt uten å føle seg overvåket er en måte

lederen viser respekt og tillitt til medarbeiderne på. Dersom leder opprettholder tillitten og fleksibiliteten i arbeidsutførelsen til den enkelte vil dette være en faktor som påvirker motivasjonen. Som nevnt i innledningen er lærere på videregående skole medlemmer av et stort profesjonsfellesskap der det er mye samarbeid og høy delingskultur på tvers av fagområder. «Lærerhverdagen» er basert på en kollektiv læringsarena der de er tettere på sine samarbeidspartnere enn man er til sin leder, og der leders rolle som motivator er å fungerer som en tilrettelegger og støttespiller for den enkelte medarbeider.

5.2 Videre forskning

I denne undersøkelsen har jeg sett på hvordan lærere opplever at relasjonen de har til sin leder påvirker motivasjonen til den enkelte. For videre forskning hadde det vært spennende og intervjuet et utvalg ledere for å se hvordan de opplever at de motiverer lærerne. Man kunne da fått muligheten til å sammenlikne resultatene for å få en bedre og dypere forståelse av hvordan virkeligheten egentlig er.

Jeg har i min oppgave kun intervjuet 5 lærere, dermed ville intervju av flere informanter eller gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse vært en videre vei å gå. Man kunne da fått muligheten til flere innfallsvinkler som hadde gitt et større bilde av hvordan læreres opplevelse er.

En annen tilnærming kunne vært å velge en skole av litt større dimensjon. Som nevnt tidligere i oppgaven er det på St. Olav kort vei mellom lærer og leder med en “åpen dør” kultur godt innarbeidet. En skole der avstanden er større og lærerne ikke jobber tett med lederne kunne gitt et annet bilde av undersøkelsen.

Funnene i oppgaven tilsier at det er godt sosialt samhold og god relasjon blant lærerne på skolen. Lærerne opplever tillitt fra lederne, men hva om denne tillitten ikke hadde vært tilstede? Hva om skolen hadde innført kontrollerende tiltak? Hva om organisasjonskulturen hadde vært dårlig og bestått av konflikter? Hva med de lærerne med lav motivasjon, hvordan motiveres de? Om resultatene er dårlige, hva skjer da med den enkeltes motivasjon og hvem håndterer dette?

Referanseliste

- Jacobsen & Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, (4utg.). Abstrakt forlag
- Kaufmann & Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Lee, J. (1997). Leader-Member Exchange, the "Pelz Effect," and Cooperative Communication between Group Members. *SAGE journals*,
<https://doi.org/10.1177/0893318997112004>
- Lillejord, S. (2015) *Læreres motivasjon til å bli i jobben*. Lokalisert på:
<https://utdanningsforskning.no/artikler/lareres-motivasjon-til-a-bli-i-jobben/>
- Risan, H. (2012). *Dyadisk lederskap*. Lokalisert på:
<https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Martinsen, Ø. L., et al. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
Norsk senter for forskningsdata (s.a). «Få hjelp til å melde prosjekt». Lokalisert på:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/vanlige_sporsmal.html
- Regjeringen (s.a) *Om lærerrollen*. Lokalisert på:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/17f6ce332c47437c8935d7ccc0a72769/rapport-om-laererrollen.pdf>
- Skaalvik E.M. & Skaalvik S. (2014). *Skolen som arbeidsplass*. Lokalisert på:
https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20Skole/BS_3_2014/BS-0314-WEB_Skaalvik_Skaalvik.pdf
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Store norske leksikon (s.a). *Relasjon*. Lokalisert på:
<https://snl.no/relasjon> "
- Østfold Fylkeskommune (s.a) *Dette står vi for*. Lokalisert på:
http://ostfoldfk.no/modules/module_123/proxy.asp?I=22736&C=374&D=2

Vedlegg

1. Intervjuguide

Tittel på undersøkelse: "Hvordan blir lærers motivasjon påvirket av relasjonen til leder?"

Presentasjon:

Hvem er jeg og hva gjør jeg?

Hvilken rolle har jeg i dette arbeidet? (rolleavklaring mht HR-leder)

Hvorfor jeg gjør dette – for å forstå – ikke bedømme ref HR-rolle.

Hva vil jeg bruke undersøkelsen til, bakgrunn for min oppgave

Anonymitet

Informere om tidsbruk 30-45min

Takke for at informanten tok seg tid og at det betyr mye for meg og mitt arbeid.

Faktaspørsmål

Hvorfor valgte du å bli lærer?

Hvor lenge har du vært jobbet som lærer?

Trives du på arbeidsplassen? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvor lenge har lederen din vært din leder?

Relasjon		Notater
<i>Introduksjonsspørsmål</i>		
1.	Hva legger du i begrepet relasjon og hva er en god relasjon for deg?	
2.	Hvem mener du at du har best relasjon med på arbeidsplassen? Leder, medarbeidere, samarbeidspartnere etc.	
3.	Hvorfor tror du akkurat dere har en god relasjon?	
<i>Nøkkelspørsmål</i>		
4.	Hvordan vil du beskrive relasjonen du har til din leder? Faglig/sosial, formell/uformell	
5.	Ville du hatt samme relasjon uavhengig av formell ledertittel? Utdyp..	
6.	Kan du beskrive på hvilken måte du samarbeider og har dialog med din leder?	
7.	Hvor tilgjengelig og engasjert opplever du at din leder er?	

8.	Opplever du at nærmeste leder ivaretar dine interesser? Hvordan, hvorfor ikke?	
9.	Er det samsvar mellom hva du gir og hva du får tilbake i din relasjon til lederen? Utdyp..	
10.	Hva betyr relasjonen du har til din leder for din arbeidsinnsats og kvaliteten for du gjør i arbeidet?	
11.	Samsvarer relasjonen du har til din leder med din forventning om relasjon? Utdyp gjerne..	

Motivasjon

Introduksjonsspørsmål

12	Hva betyr motivasjon for deg og hvordan blir du best motivert?	
13	Hvilke faktorer på arbeidsplassen eller i arbeidsutførelsen må ligge til grunn for at du skal bli motivert?	

Nøkkelspørsmål

14	På hvilken måte forsterker leder din motivasjon for å gjøre en god jobb?	
15	Føler du at din leder tilpasser sin lederstil til akkurat deg? Hvordan..?	
16	Vet lederen din å sette pris på dine prestasjoner? Hvordan..?	
17	I hvilken grad og på hvilken måte involverer lederen din deg i beslutninger som tas?	
18	Opplever du at lederen din er rettferdig? Forklar	
19	Opplever du at lederen motiverer medarbeiderne på forskjellig måte? Fortell..	
20	Hva må din leder gjøre for å opprettholde eller øke din motivasjon?	

Avsluttende spørsmål

Hvilke relasjoner mener du er de viktigste i et lærerkollegiale?

Hvor viktig mener du leders relasjon er for din motivasjon? Forklar...

Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?

2. Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING I FORBINDELSE MED SKOLEOPPGAVE

Som bachelorstudent ved Høgskolen i Hedmark skal jeg skrive en oppgave der jeg ønsker å se nærmere på hvordan relasjonen mellom leder og lærer påvirker lærerens motivasjon.

Jeg ønsker, gjennom en kvalitativ undersøkelse å kartlegge hvordan lærere i videregående skole opplever relasjonen de har til sin leder, og hvordan de opplevde relasjonen påvirker lærerens motivasjon. For å finne ut av dette ønsker jeg å intervju et utvalg lærere ved St. Olav videregående skole.

Intervjuet vil gjennomføres 07. april 2017 kl. 12.30 på mitt kontor i 1etg.

Intervjuet vil ta omtrent 30-45 minutter.

Anonymitet

Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker og det vil bli tatt notater underveis. All informasjon som blir samlet inn under undersøkelsen vil være konfidensiell. Materialet fra intervjuet vil bli anonymisert og vil ikke kunne knyttes opp mot enkeltpersoner.

Frivillighet

Deltakelse i intervjuet er frivillig og du kan velge å ikke svare på et spørsmål, avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

Samtykke

Før intervjuet ber jeg deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen og ønsker å delta.

Har du spørsmål om intervjuet eller temaet kan du ta kontakt med:

Caroline Ek Myrvang, epost: carmyr@ostfoldfk.no mobil: 90727179

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted/dato

Signatur