



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for organisasjon- og ledelsesfag

**Knut Arne Halstensen**

**Bente Sjøvik Roen**

**Rune Øyen**

# **Ledelse og motivasjon i grunnskolen**

Årsstudium i  
Organisasjon og ledelse  
Prosjektarbeid

2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## FORORD

---

Rammene for denne oppgaven ble gitt den 4. januar 2012. Vi har gjennomført 4 samlinger i regi av Høyskolen i Hedmark, Campus Rena. Arbeidsgruppen for prosjektet har vært samlet 12 ganger i løpet av arbeidsperioden frem til 7. mai 2012.

Arbeidsgruppen har hovedsakelig jobbet ut fra et møterom ved Terningmoen Leir i Elverum. Dette har gjort arbeidet lettere da det har vært mulig å bruke AV utstyr for å jobbe med oppgaven på en felles skjerm. Fremgangsmåten har vært å diskutere og bli enige om hva man skulle jobbe med og hvordan fremdrift skulle være, samt og foreta arbeidsfordeling. Selve arbeidet med oppgaven har foregått ved disse samlingene og individuelt.

Vi vil rette en stor takk til rektor Pål Klaveness, inspektør Ellen Holmboe Berg og tillitsvalgt Aleksander Haug ved Hanstad Barne – og ungdomskole, som har delt sin tid, sin kunnskap og sine erfaringer til oss.

Det har bidratt til å gi oss et godt grunnlag til å gjennomføre undersøkelsen og drøfte de ulike aspektene rundt våre tema - ledelse og motivasjon i grunnskolen.

Vi vil også takke Hanne Haave for verdifull veiledning underveis i prosjektet.

Sist vil vi takke Ali Kaffe for oppkvikkende og unikt bidrag til arbeidslyst og pågangsmot!

Knut Arne Halstensen

Bente Sjøvik Roen

Rune Øyen

## SAMMENDRAG

---

Vi gikk inn i Hanstad barne- og ungdomsskole (heretter kalt Hanstad) med mål om å finne ut hvordan skolen ble ledet og hva som virket motiverende på de ansatte. Vi ønsket å gjennomføre en case-studie for å kunne beskrive dette.

Vi gjennomførte intervju med rektor, inspektør og tillitsvalgt lærer. Vi sammenstilte dataene fra alle tre intervjuene og drøftet disse opp mot relevant teori. Vi valgte å avgrense analysen til å omfatte ledelsesperspektivet og motivasjonsperspektivet.

Vi har drøftet ledelsesdelen opp mot følgende faktorer:

Lederegenskaper, lederoppgaver og lederroller, lederstil, organisasjonskultur.

Vi har drøftet motivasjonsdelen opp mot følgende faktorer:

Anerkjennelse, jobbtilfredshet og produktivitet og ytelse.

Svarene fra intervjuene og analysen viste at det som fremkom gjennom undersøkelsen var relevant opp mot teorien.

Rektor ved Hanstad fremhevet spesielt at rollen som tilrettelegger er viktig i hans funksjon som leder.

Ledelsens måte å inkludere de ansatte på i forhold til å ta de med på råd og la de delta i beslutningsprosesser på i tillegg til at de opplever å bli sett, bidrar sterkt til å motivere dem. Begrepet anerkjennelse ble brukt av alle intervjuobjektene, og må sies å være et kjernebegrep som i praksis bidrar til å stimulere de ansatte til økt motivasjon og ytelse.

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>4</b>
<b><u>1.0 INNLEDNING</u></b>	<b><u>5</u></b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	5
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 SKOLEN SOM ORGANISASJON	7
<b><u>2.0 METODE</u></b>	<b><u>8</u></b>
2.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE	9
2.2 VALG AV METODE OG UTVALG AV RESPONDENTER	10
2.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	11
2.4 PÅLTELIGHET, TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET	11
2.5 ETIKK	12
<b><u>3.0 TEORI</u></b>	<b><u>12</u></b>
3.1 DEFINISJON AV LEDELSE	12
3.2 LEDEREGENSKAPER	16
3.3 LEDERROLLER	16
3.4 LEDERSTIL	18
3.5 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	19
3.6 ORGANISASJONSKULTUR	21
3.7 MOTIVASJON	25
3.7.1 Hertzbergs tofaktorteori (1959)	26
3.7.2 Jobbkarakteristikamodellen	27
3.7.3 Sosiale teorier og likeverdsteori	29
<b><u>4.0 PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA</u></b>	<b><u>30</u></b>
4.1 LEDELSE	30
4.1.1 Lederoppgaver	31
4.1.2 Lederroller	33
4.1.3 Lederstil og lederadferd	34
4.1.4 Arbeidsmiljø og organisasjonskultur	35
4.2 MOTIVASJON	37
4.2.1 Anerkjennelse	37
4.2.2 Jobbtilfredshet	37
4.2.3 Produktivitet og ytelse	38
<b><u>5.0 KONKLUSJON</u></b>	<b><u>41</u></b>
5.1 LEDELSE	41
5.2 MOTIVASJON	41
<b><u>6.0 LITTERATURLISTE</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b><u>7.0 VEDLEGG</u></b>	<b><u>44</u></b>

## 1.0 INNLEDNING

---

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi er av den oppfatning at skolen som institusjon har endret seg betydelig gjennom tiden. Rektor var i tidligere tid ansett som en autoritær person med stor beslutningsmakt, og rektors samfunnsmessige status var av en helt annen art enn det vi opplever pr. i dag. Slik vi forstår rektors funksjon og posisjon fra tidligere lå fokus på det administrative i tillegg til at forvaltningen av humankapitalen – eller de menneskelige ressursene – ble viet mindre oppmerksomhet. Dette var selvfølgelig i tråd med samfunnets ståsted i forhold til organisasjonsmessig utvikling, man hadde tidligere et mer byråkratisk syn på organisasjoner, læringsinstitusjoner likeså. Man hadde en instrumentell holdning til medarbeidere og ansatte ved at man så på menneskene som rene produksjonsenheter fremfor medspillere i en dynamisk prosess. Skolen var i større grad en oppdragerinstitusjon fremfor en læringsinstitusjon.

Gjennom de siste 100 år har man i større grad forsket på organisasjoner i et bevegelig perspektiv. I det legger vi betydningen av enkeltindividet, de psykologiske prosessene, kommunikasjonen, opplevelsen av likeverd og rettferdighet og selvfølgelig de sosiale prosessene. Enkeltindividet har fått større plass, og effekten av samspillet mellom hver enkelt ansatt, grupper av ansatte og ledelsen har endret seg.

Vi ønsket derfor å undersøke hvordan skolen som læringsinstitusjon var organisert og ledet, og hvordan man jobbet med motivasjon av medarbeidere pr. 2012. Vi vet nå gjennom forskning at de dynamiske og sosiale prosessene mellom mennesker på samme arbeidsplass har stor betydning for opplevelsen av verdi i sin stilling, og at god motivasjon er en effekt av dette i tillegg til ledelsens strategi, stil, rolle og egenskaper.

Vi hører i lokalsamfunnet at Hanstad barne- og ungdomsskole har et bra arbeidsklima, motiverte medarbeidere og tilfredsstillende resultater hos elevene. Vi tenker derfor at Hanstad gjør noe riktig i forhold til disse elementene, og dette gjør at vi blir nysgjerrige på hvordan skolen ledes.

Vi har gjennomført en case-studie av Hanstad barne- og ungdomsskole i Elverum, Hedmark. Problemstillingen tar utgangspunkt i dagens grunnskole, og hvordan det bedrives ledelse og motivasjonsarbeid i 2012. Vi ønsket å finne ut av hvilke organisatoriske og lederskapsmessige grep som er gjort ved Hanstad som gjør det til en god skole. Undersøkellesdesignet har et

avgrenset fokus og en mest mulig inngående beskrivelse av en bestemt situasjon og et fenomen.

Vi vil benytte intervju som fremgangsmåte i vår studie, og vil gjennomføre intervju av tre objekter i på forskjellige nivåer ved Hanstad.

I forhold til spørsmålene, så har vi lagt vekt på å kategorisere de på en slik måte at vi samler spørsmålene for hvert begrep sammen – slik at vi får så fylldige og beskrivende tilbakemeldinger som mulig.

Vi har derfor laget to underkategorier som vi baserte intervjuene på:

- 1) *LEDELSE*
- 2) *MOTIVASJON*

Definisjon av ledelse:

Ledelse defineres av teoretikere på mange måter, vi velger å bruke Jakobsen og Thorsvik:

*«Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, med den hensikt og få andre mennesker til å gjøre noe som skal bidra til at organisasjonen når sine mål.»*

(Jakobsen og Thorsvik 2010)

Definisjon av motivasjon:

*«En prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd»*

(Kaufmann og Kaufmann 4.utgave 2009).

Det er mange forhold som kan og vil medvirke til at elever får bedre læring, og som igjen resulterer i bedre karakterer. Prosjektgruppen er av den oppfatning at elever blir bedre motivert for læring når de undervises av lærere som er godt motivert for å lære bort, og som igjen er ledet av dyktige skoleledere. Som omtalt i et annet kapittel i denne oppgaven, er det mange faktorer som medvirker til en motiverte medarbeidere, og lærere er ikke noe unntak fra denne regelen.

I denne oppgaven vil vi se nærmere på lederens rolle, stil, type og egenskaper. Vi skal se på hvordan og i hvilken grad en leder velger sin strategi, og eventuelt hva slags strategier dette er. Vi ønsker å finne ut om dette er bevisste valg, eller om det er tilpassede valg i forhold til arbeidssted, arbeidsoppgaver og arbeidsform. Vi vil også se på forholdene rundt personlige egenskaper, tenkemåter og bakgrunn i forhold til hvordan man velger og jobbe som leder og hva man anser som viktige elementer i en slik posisjon. Til slutt dreier det seg om i hvilken

grad lederen klarer å skape et godt arbeidsmiljø og i hvilken grad han får med seg de ansatte til å skape et godt og varig arbeidsmiljø.

I tillegg ønsker vi og belyse elementer rundt motivasjon – både for leder selv, men også hvordan leder tenker om motivasjon av sine medarbeidere.

## **1.2 Problemstilling**

### ***Hvordan utøves ledelse og hva motiverer ansatte i den offentlige grunnskole i dag?***

I dagens skole er det mange oppgaver som skal løses av ledelsen. Dette er utfordringer som vi mener påvirker både ledelsesstil og lederegenskaper. Vi tror at disse forholdene gjør noe med motivasjonen til ledelsen og hvordan ledelsen tenker om motivasjon og organisering av sine medarbeidere.

Herunder om ledelsen selv har klare oppfatninger om elementer i disse forholdene fra et utviklingsmessig og organisatorisk ståsted.

Vi ønsker å belyse disse områdene for å se nærmere på hvordan ledelse utøves i grunnskolen pr. i dag.

Vi ønsker å se dette gjennom perspektivene ledelse og motivasjon som nevnt, og beskrive hvordan dette påvirker ledelsen og hvordan man utøver ledelse i disse dimensjonene i grunnskolen pr. 2012.

## **1.3 Skolen som organisasjon**

Hanstad barne- og ungdomsskole ligger i Elverum kommune i Hedmark. Skolen har for tiden 456 elever fra 1. - 10. trinn og 60 fast ansatte. Dette inkluderer merkantilt personale, barneveiledere, pedagoger og skoleledelse.

Lærerne jobber i team rundt elevgruppene, totalt 10 team. Skolen er organisert i tre hovedtrinn 1.-4. trinn, 5.-7. trinn og 8.-10. trinn. Hvert av teamene ledes av en teamleder.

Skolens ledelse består av rektor og to inspektører som leder det daglige arbeidet ved skolen. Inspektørene har delt de 10 teamene likt mellom seg og støtter teamlederne i faglige spørsmål.

En kombinert barne- og ungdomsskole gir fordelene med en pedagogisk praksis som er gjennomgående fra 1. til 10. trinn

Skolens visjon er **"Fra tilskuer til deltager"**

Elverum kommunes verdigrunnlag er *åpenhet, ærlighet og respekt*. På bakgrunn av dette har skolen utviklet et sett med egne normer som gjelder:

- Vi stiller opp for hverandre
- Vi er høflige
- Vi snakker direkte med den det gjelder
- Vi bruker humor med omtanke
- Vi aksepterer ulikheter innenfor felles normer
- Vi følger opp det som er bestemt

Skolen har i de siste årene hatt et spesielt fokus på vurdering, lesing, IKT og entreprenørskap, og det er innført verktøy for å bedre leseopplæringen. Undervisningen planlegges etter prinsippet med periodeplaner med målstyring.

## 2.0 METODE

---

Dette metodekapittelet gir en beskrivelse av de metodene som vil komme til anvendelse i denne konkrete oppgaven. Hensikten er å avgrense metodearbeidet slik at det blir mest mulig relevant og tilpasset det case-studiet som denne oppgaven bruker som metode og design for å belyse problemstillingen.

Metodelæren skiller mellom to hovedtilnærminger til å undersøke ulike fenomener. Dette er kvalitative og kvantitative metoder. Begge beskriver to prinsipielt forskjellige måter å innhente, analysere og tolke informasjon og data på. Disse metodene kan kombineres, og på den måten være utfyllende for hverandre.

Definisjon av Case-studie:

Case-studie kan kalles for et forskningsdesign, og har til hensikt å studere ett fenomen. De er intensive i sin form og skiller seg derfor fra ekstensive (varige) undersøkelser. Dvs man går nærmere og i dybden på ett spesielt tilfelle og er tids og steds spesifikt. En definisjon av hva en case studie er, er omfattende men kan kjennetegnes på følgende måte:

***"Å tolke historisk og kulturelt viktig fenomen over en bestemt tid og ett bestemt sted"***

(Sayer 1992) (C. Ragin 1994)



I denne casestudien vil det bli benyttet kvalitativ metode. Den kvalitative metoden vil bli benyttet til å dybdeintervjue utvalgte ledere ved Hanstad for å prøve å avdekke noen ”hvorfør”-spørsmål.

Vår tilnærming til valg av metode, vil gå i retning av en intensiv undersøkelse, da vi vil undersøke en bestemt skole hvor vi vil ha relativt mange variabler (som f, eks. ledelse, motivasjon, trivsel, arbeids miljø, kultur m. m) Vi har valgt å avgrense det videre arbeidet til å omfatte ledelse og motivasjon

Vi vil beskrive de metodene vi kommer til å bruke og de ulike metodenes teoretiske grunnlag for deretter å drøfte hvordan vi skal nytte disse i vår konkrete oppgave.

Undersøkelsesdesignet vil ha et avgrenset fokus og en inngående beskrivelse av en bestemt situasjon ved denne bestemte skolen.

## **2.1 Samfunnsvitenskapelig metode**

Grunnlaget for gjennomføringen av denne oppgaven er med utgangspunkt i den samfunnsvitenskapelige metode (Jacobsen 2011).

Kvalitativ metode går i dybden og undersøker et fenomen fra ulike sider. En kan med denne metoden i større grad stille spørsmål som ”hvorfør”, og med det få mere nyansert informasjon omkring et fenomen. En kan bringe inn flere momenter som går i dybden på et fenomen eller problemstilling.

Kvantitativ metode er noe mer overflatisk og undersøker ofte mer konkrete tilstander. En kan med denne metoden i større grad stille spørsmål som eksempelvis ”hvor mange”. En kvantitativ undersøkelsesmetode utøves ofte gjennom spørreskjema og mer tabellariske måter å få frem data på. F.eks. ved bruk av ja/nei spørsmål, hvor man kan få svar på hvor mange som er ja eller nei, men ikke hvorfor.

For å bestemme hvilken metode som passer best kan en vurdere det opp mot hva en vil med undersøkelsen:

Ekstensiv undersøkelse - det vil si å undersøke forholdet mellom mange enheter med få variabler. Denne typen undersøkelser sier noe om mange mennesker/ enheter.

Intensiv undersøkelse - vil si å undersøke forholdet mellom få enheter med flere variabler. Denne typen undersøkelser sier noe om et særpreg i et bestemt miljø.

Hensikten med samfunnsvitenskapelig metode er å studere forholdet mellom hverdagerfaringer og generelle oppfatninger om fenomener. Samfunnsvitenskapene skal finne ut hvordan den sosiale virkeligheten er. Metoden baseres på empirisk forskning som går ut på å samle inn, analysere og tolke data. Metoden kjennetegnes ved systematisk og grundighet sammen med åpenhet. En forsker på hvordan virkeligheten egentlig er.

Metodelæren dreier seg om å undersøke om antakelser er slik vi forestiller oss dem. Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

Samfunnsvitenskapelig metode sier noe om hvordan vi skal gå frem når vi skal samle inn informasjon om virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres og tolkes. Funnene presenteres i form av en rapport hvor man velger en beskrivende form der man redegjør for fenomenene man har valgt å fokusere på.

## **2.2 Valg av metode og utvalg av respondenter**

Vi har valgt case-studie som design på dette prosjektet, da det er den mest egnede formen for prosjekt av vår art.

I stedet for å lage en stor undersøkelse og spørre mange etter en rigid protokoll for å undersøke noen få variabler, bruker vi casestudie-metoder som er en dyptgående undersøkelse av en hendelse eller et tilfelle. På denne måten skaffer man seg en dypere forståelse av hvorfor noe er slik det er. Metoden ble først etablert innen medisin, men har spredd seg til en rekke forskjellige områder. Tidligere var studier av en slik art oftest forbeholdt høyere studier, men metoden har også funnet vei til lavere nivåer.

Casestudie kan også brukes for å studere og undersøke et fenomen som opptrer i sitt reelle miljø. En casestudie kan gjennomføres som en kombinasjon av kvalitative og kvantitative teknikker, eller kun som en av delene.

I vår casestudie vil vi bruke metoden for å studere Hanstad som et tilfelle og et fenomen. Vår problemstilling kunne vært brukt opp mot et bredt utvalg av ulike barne- og ungdomsskoler. Men dette er svært omfattende og tidkrevende. Tatt i betraktning tidsavgrensningen på dette prosjektarbeidet har vi valgt å avgrense oppgaven til å gjelde en skole og heller gå i dybden ved denne ene skolen.

Intervjuene som ble gjennomført, ble lagt til rette som åpne samtaler med åpne spørsmål, da vi så for oss at dette ville gi oss større bredde i svarene. Dette har bidratt til å gi oss et

romsligere drøftingsgrunnlag da datamengden ble relativ stor.

Det vil alltid være en risiko for at man ser ting fra et personlig ståsted i slike intervjuer, da interaksjonen mellom to mennesker alltid har forskjellig utfall fra gang til gang.

Intervjuobjektene vil respondere ulikt, basert på forløpet i interaksjonen. Det er derfor viktig å være bevisst på at man forsøker og formidle spørsmålene på en så lik måte som mulig for at man skal kunne ha et så nøytralt grunnlag man kan til analysefasen.

Man må unngå å legge føringer for hvilket svar man ønsker eller forventer, det er lett at antakelsene man har i forkant vil farge måten dette formidles på i intervjuene. Dette kalles undersøkelseeffekt, og betyr at resultatene av undersøkelsen står i fare for å skapes av selve undersøkelsen.

Vår casestudie med bruk av kvalitativmetode vil gi relevante svar som kan belyse de forhold som er utgangspunkt for vår problemstilling.

### **2.3 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene ble gjennomført i to omganger, først med rektor og deretter med en inspektør og en lærer.

Hver av deltagerne i prosjektgruppen gjennomførte ett intervju hver.

Det ble gjort opptak av intervjuene som igjen ble transkribert av den enkelte intervjuer.

Transkriberingene er gjengitt i vedlegg 1,2 og 3.

### **2.4 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet**

Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet er sentrale begreper og viktige faktorer i alle undersøkelser. De sier noe om de analysene og svarene som kommer ut av den er relevante, riktige og om de kan nyttes til andre liknende fenomener eller være gyldig for en hel populasjon. Med andre ord, hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?

Påliteligheten (reliabilitet) i en undersøkelse er som regel knyttet opp mot undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides.

Troverdighet er når det er data som er samlet inn kan sammenholdes mot andre og bekreftes av flere, f. eks at uttalelser som kommer fra ulike personer kan bekreftes uavhengig av hverandre. Vi fant i forhold til våre intervjuer at uttalelser fra de ulike intervjuobjektene indirekte bekreftet det de andre hadde uttalt, og at det var en sammenfallende opplevelse hos de tre intervjuobjektene på flere av de essensielle spørsmålene. Bruk av lydopptak gjør at

rådata kan kontrolleres av andre for å forsikre om at dataene er ekte. Dette bidro til å gi undersøkelsen troverdighet.

Overførbarhet handler om ekstern gyldighet. Det vil si i hvor stor grad kan våre funn generaliseres ved å være relevante for andre også. Her kan en se resultatet fra våre data opp mot det som er definert som allerede fastsatte rammefaktorer som gjelder for alle skoler med samme læreplan. Ved å velge en beskrivende form på vår undersøkelse vil det ikke kunne være konkrete målbare enheter og sammenstille med annen informasjon eller andre lignende undersøkelser, men det vil være anledning til gjenkjennelse i fenomenet vi beskriver for andre.

Hensikten med å drøfte disse tre forholdene er tanken om at resultatene fra den konkrete undersøkelsen må kontrolleres på en eller annen måte. Da vi ikke undersøkte flere ulike skoler, og således kunne fått frem ulike svar, måtte vi tilnærme oss måten å måle resultatet på, på en annen måte. Vi valgte derfor å stille åpne spørsmål til de som ble undersøkt, om hvordan de opplever ledelse og motivasjon. Her ville vi ikke nødvendigvis få utelukkende positiv tilbakemelding, da opplevelsen av elementer som ledelse og motivasjon er en høyst subjektiv opplevelse. Poenget er å formidle det vi på mest objektiv og nøytral måte kan se har betydning for vårt mål.

## 2.5 Etikk

Data samlet inn på våre intervjuer er vurdert til ikke å omfattes av Personvernloven. Bakgrunn for dette er at spørsmålene er av en slik karakter at de ikke kan heftes ved enkeltpersoner eller oppgir personopplysninger. Samtalelogg tatt opp med voicerecorder på mobiltelefon vil bli slettet når oppgaven er levert.

## 3.0 TEORI

---

### 3.1 Definisjon av ledelse

Ledelse kan defineres slik:

*« Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, med den hensikt og få andre mennesker til å gjøre noe som skal bidra til at organisasjonen når sine mål. »*

(Jacobsen og Thorsvik, 2010)

Hvis man går nærmere inn i denne definisjonen kan man si at tidligere teori om ledelse har hatt fokus på om det finnes personlighetstrekk ved ledere som utpeker seg spesielt for ledere,

da det er vanskelig og skille mellom person og handling. Teoriene har derfor gitt stort fokus til lederen som menneske fremfor funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2010). I tillegg sier en slik definisjon at ledelse har til hensikt og få andre mennesker til å gjøre noe. Dette krever innsikt og fokus på elementer som sosiale relasjoner, gruppedynamikk, og ikke minst motivasjon. Så når man studerer ledelsesteori er man opptatt av lederegenskaper, lederroller og lederstiler i forhold til å finne ut hva som er mest effektivt for å lede og påvirke andres adferd og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det tredje elementet i denne definisjonen handler om å bidra til å nå organisasjonens mål. Dette kan bedre beskrives som en måte og handle på som legger til rette for best mulig utnyttelse av ressurser og fordeling av arbeidsoppgaver slik at en forsvarlig løsning er mulig, både på enkeltindnivå og på gruppenivå. Gjennom dette henger begrepet ledelse også tidvis sammen med begrepet organisasjonsstruktur – eller hvordan organisasjonen bør organiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Det er for øvrig viktig og merke seg at ledelse ikke nødvendigvis har noen sammenheng i om den som utøver ledelse har formell lederposisjon eller ikke, da ledelse er noe som utøves. Ledelse kan dermed også utøves av mennesker som ikke sitter i lederposisjoner, og da kalles det uformell ledelse.

For å beskrive skillet mellom formell og uformell ledelse kan vi si at den formelle lederen er den som er satt inn i en lederstilling bestående av klare oppgaver i form av spesifisert ansvars- og myndighetsområde, og hvor avtalefestede arbeidsvilkår som lønn, arbeidstid og tittel er beskrevet. Dette gjør altså personen formelt til leder for sitt arbeidsområde (Kaufmann & Kaufmann, 2010). For faktisk og kunne være denne lederen, både gjennom lære og virke, så er det en nødvendighet å bli oppfattet som leder – altså hvilken opplevd legitimitet man har som leder. Det er et stort skille mellom det å være en institusjonell leder og det og bli oppfattet som leder av sine medarbeidere. Dette kan ha sin bakgrunn i mange forhold, men vi nevner svak ledelse, beslutningsvegring, uetisk og/eller urettferdig adferd eller manglende evner til nyskapning og innovasjon som eksempler (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

En uformell leder er en som ikke besitter en formell lederstilling men som likevel utøver ledelse. Dette kan være en person med sterk personlighet og som gjennom sin adferd blir oppfattet som leder av andre.

Vi vet at det moderne arbeidsliv har økt fokus på individet, og at dette genererer økt trivsel, motivasjon, opplevelse av tilhørighet og fellesskap og dermed også økt arbeidsglede og arbeidsinnsats. Vi vet også at det moderne arbeidsliv har grunnleggende forskjellig oppfatning

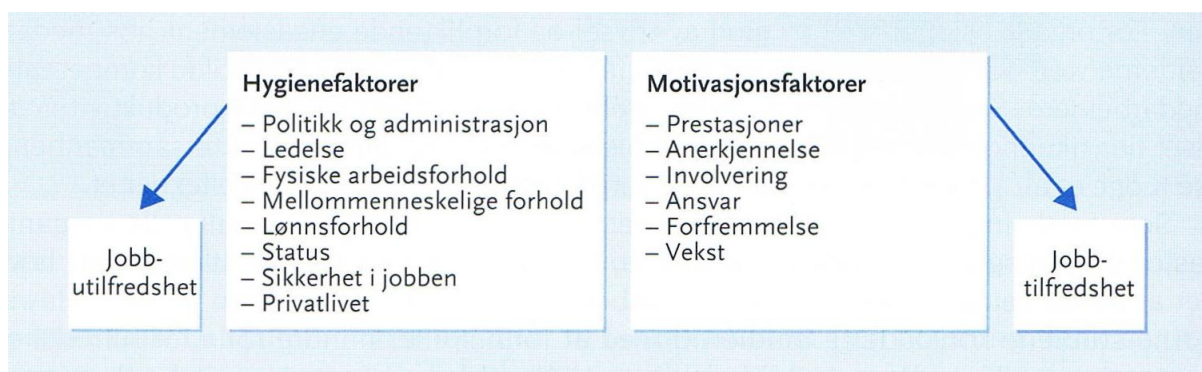
av det og drive administrasjon fra det og drive ledelse. Administrasjon er de funksjonelle sidene av lederfunksjonen i tråd med tidlig lederteori som nevnt ovenfor. I det moderne arbeidsliv har selve begrepet ledelse fått betydelig større plass i forskning og vitenskap, og omfatter begreper som visjonsskapende, fylle mening til organisasjonen og retningsbærende for organisasjonens utvikling – man har altså større bevissthet rundt individet enn tidligere. De humanistiske teoriene oppsto raskt i kjølvannet av de klassiske organisasjonsteoriene, og la vekt på de menneskelige og sosiale faktorene i organisasjoner. Moderne arbeidsliv har også gjerne flatere struktur, det vil si at avstanden mellom ledelsen og medarbeiderne er mindre – noe som igjen gir medarbeidere økt opplevelse av medbestemmelse, innflytelse og påvirkning av egen arbeidsplass i større grad. Dette er igjen motiverende – et tema vi vender tilbake til.

Dette leder oss videre på veien mot å beskrive hva ledelse i det moderne arbeidslivet er. Fokus er flyttet fra det produksjonsbaserte og mekanisk baserte som hovedelement, for man har gjennom de siste hundre årene oppdaget verdien og nødvendigheten av å vektlegge mennesket i sin helhet – både som enkeltindivid og som gruppedeltaker. Man har rett og slett innsett at kunnskap, viten og forståelse av psykologiske prosesser har særs stor betydning for hvordan og om organisasjoner når sine mål.

Man kan dele de psykologiske prosessene inn i tre hovedelementer – dynamiske, kognitive og sosiale prosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2010). De dynamiske prosessene omhandler forståelsen av emosjoner, motivasjon og personlighet. Dette er psykologiske momenter som sier noe om hvilke faktorer som aktiviserer og gir retning og intensitet til individets handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s.69). Når det gjelder kognitive prosesser så omhandler dette momenter som persepsjon – et begrep som best kan forklares med at vi oppfatter ting og hendelser i våre omgivelser med utgangspunkt i de sanseintrykkene vi har der og da, beslutninger og beslutningsevne i tillegg til læring/erfaringshøsting. De sosiale prosessene tar for seg momenter som jobbholdninger og arbeidsmiljø, etikk, grupper og team som arbeidsform og sjanger, organisasjonskultur og endringer i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Her begynner vi virkelig og nærme oss forståelsen av ledelse i det moderne arbeidsliv ved at man forsker på jobbtilfredshet, holdninger og verdier i tillegg til kommunikasjon. Der man tidligere trodde at fast arbeid, lønn og andre fysiske betingelser på plass var nok for å oppleve arbeidet som meningsfylt har man i nyere forskning funnet ut at motivasjon, trivsel, gode jobbholdninger og lojalitet er verdier med forankring på innsiden i mennesket. Altså de menneskelige betingelsene. Frederick Herzberg var en forsker som i

1959 laget en modell for dette med jobbtilfredshet.

Han kalte de fysiske betingelsene hygienefaktorer og de menneskelige betingelsene motivasjonsfaktorer.



Her fremgår det at det man kaller hygienefaktorer skaper jobbtilfredshet dersom de er fraværende, men ikke nødvendigvis jobbtilfredshet ved tilstedeværelse. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel ved tilstedeværelse, men ikke nødvendigvis mistriksel om de er fraværende. Dette sier mye om hvor viktig motivasjonsfaktorer som anerkjennelse, vekst, ansvar, involvering og trivsel er for å skape en produktiv medarbeider. Ved mindre tilstedeværelse av disse motivasjonsfaktorene vil man oppleve sine medarbeidere som mer nøytrale og mindre engasjerte (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Så – med kunnskap om alt dette skal man altså lede dagens organisasjoner. Ledelse i det moderne arbeidsliv vil handle i stor grad om å involvere sine medarbeidere i utformingen av egne arbeidsoppgaver, slik at de opplever å ha innflytelse og medbestemmelse i sitt arbeid. Man skal motivere og stimulere til økt trivsel som igjen gir økt motivasjon og produktivitet. Man skal ha fokus på de sosiale prosessene for hver enkelt og for grupper med medarbeidere. Her er kjerneordet kommunikasjon slik vi ser det. For å kunne lede mennesker som er så drevet av indre motivasjon er man avhengig av å kommunisere organisasjonens mål og behov på en tydelig, troverdig, integrert og overbevisende måte (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det sier seg selv at dette krever mye av lederen – ikke lenger med fokus på funksjon, men med fokus på person. Det legges større og større vekt på lederes egenskaper fremfor kunnskaper, da det og lede arbeidere som i så stor grad drives av indre motivasjon krever helt nye tilnæringer og lederfigurer enn før i tiden.

### 3.2 Lederegenskaper

Det finnes to grunnleggende oppfatninger om personlighet i arbeids- og organisasjonsteorien. Det ene er i et psykodynamisk perspektiv hvor man hevder at personlighetsfaktorer er så grundig forankret og så stabile at for å kunne endre dette må man gi inn i langvarige, omfattende og intensive endringsprosesser for å kunne endre noe av dette (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Den andre oppfatningen er det såkalte sosiologiske argument – her hevdes det at det er situasjonene man er i som i all hovedsak bestemmer en persons adferd.

Vi tenker ofte på adferd som en refleksjon av både personlighet og situasjon.

En måte og tenke om ledelse på er gjennom ledelsesforskeren Bruce Avolio som har forsket på såkalt autentisk lederskap (Avolio et al. 2005 i Kaufmann & Kaufmann 2010). En autentisk leder har i følge teorien dyp innsikt i hvordan han eller hun tenker og handler, og av sine medarbeidere oppleves en autentisk leder som sterkt bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Kjernen i autentisk ledelse ligger i å være den man utgir seg for og være.

Avolio hevder at det er ressurs- og energimobiliserende for medarbeiderne når leder oppleves som autentisk, og at det får medarbeiderne til å identifisere seg med leder og organisasjonens mål og visjoner.

Trygghet på leders autensitet utløser tillit og positive emosjoner hos medarbeiderne, og dette fører videre til gode jobbholdninger som høyt nivå av forpliktende engasjement til organisasjonen og stor jobbtilfredshet. Disse elementene fører videre til høyere ytelse, ekstra innsats, mindre fravær og mindre gjennomtrekk i staben. I tillegg oppnår man mindre avviksadferd som unnvikelse og ukultur. Autentisk ledelse bygger altså på enkel og positiv psykologi (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

### 3.3 Lederroller

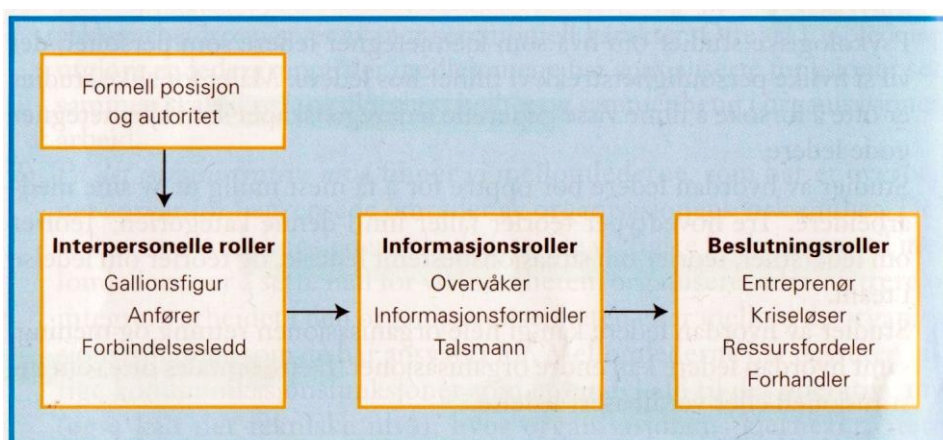
Lederrolleteorier knyttes tett til lederposisjoner, fordi det forventes at personer som innehar lederposisjoner i organisasjoner, også utøver ledelse. En lederrolle vil ofte bestå av to elementer som delvis overlapper hverandre, nemlig:

- a) Den atferden lederen utviser og
- b) de forventningene omgivelsene har til lederens atferd.



En god leder bør tilstrebe å få disse to elementene til å være sammenfallende, hvis ikke vil dette skape uoverensstemmelser med lederens nærmeste medarbeidere og ansatte. En god leder bør gjennomføre en rolleavklaring, både for seg selv og sine nærmeste medarbeidere i ledelsen. Dette bør gjøres ofte, spesielt i viktige saker og hendelser som lederen kommer ut for.

En måte å klassifisere roller på er Henry Mintzbergs modell. Han tar utgangspunkt i lederens autoritet og posisjon og utleder tre interpersonelle roller, tre informasjonsroller og fire beslutningsroller. Figuren under viser sammenhengen av nevnte roller.



Figur 12.3 Sammenheng mellom formell posisjon, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som leder i organisasjoner kan ha

Interpersonelle roller omfatter rollen som *gallionsfigur* som er knyttet opp i symbolet som leder og den formelle autoriteten som følger med posisjonen. Under samme hovedrolle kommer rollen som anfører og forbindelsesledd. Det forventes av en leder å ta initiativ og *lede an*, inspirere, motivere og sørge for en god tilpassning mellom de ansattes og organisasjonens behov. Videre skal lederen være et *forbindelsesledd*, både mellom de ansatte og ledelsen, og eksterne forbindelser som organisasjonen må og bør ha for å nå sine mål. Hovedrollen som ansvarlig for informasjon omfatter å holde seg oppdatert på hva som foregår i organisasjonen og hvordan eksterne aktører vurderer og evaluerer virksomheten. En hovedoppgave i rollen som *overvåker* er å fange opp endringer av betydning for organisasjonen og identifisere utfordringer og muligheter. En leder skal vite noe om alt i en organisasjon og han har derfor en rolle som

*informasjonsformidler*. Leder skal han søke å motta informasjon fra både eksterne og interne kilder. Det er en viktig funksjon som leder å formidle verdiorienterte utsagn som kan fungere som retningslinjer i beslutningssituasjoner.

Som *talsmann* i en organisasjon er lederen ansvarlig for informasjon til omgivelsene. En leder må vise omgivelsene at organisasjonen er velinformert og oppdatert for å vinne respekt fra andre.

Den siste rollen som Mintzberg tar for seg er *Beslutningsrollen*. Denne rollen har fire underroller:

*Entreprenørrollen*. Den viser til lederens evne til å ta initiativ, planlegge og hele tiden ha evnen til å ligge i fremkant av utviklingen for å bedre utnyttelsen av ressurser og derigjennom måloppnåelse og resultat i organisasjonen.

Som *kriseløser* må leder være i stand til å løse de trusler som truer organisasjonens eksistens, og både interne og eksterne trusler.

Som *ressursfordeler og forhandler* må lederen fordele de kritiske ressursene som organisasjonen rår over og som er nødvendige for organisasjonens eksistens. Det kan være menneskelige, økonomiske, teknologiske ressurser. Det er ofte lederen må forhandle for å skaffe organisasjonen ressurser. Som leder gir han forhandlingene gyldighet og troverdighet.

Hva er det som kjennetegner en god leder? Det vil utvilsomt variere fra organisasjon til organisasjon, men følgende egenskaper trekkes frem i ledelsesteorien: Høyt aktivitetsnivå, stor grad av selvtillit, søker makt, selvsikker og et ønske om å prestere mye er særtrekk. Kort sagt kan man også si at en god leder er sosial, flink, arbeidsom og pågående.

### **3.4 Lederstil**

Lederstil er knyttet opp i lederens væremåte og hvordan han påvirker sine medarbeidere. Lederstilen er meget personlig og vil ofte være preget av lederens personlighet og holdninger. Det viktige er hvordan medarbeiderne oppfatter lederen, at han er positiv, han bryr seg om sine medarbeidere, han klarer å kommunisere viktig informasjon videre og det er også viktig at medarbeiderne "liker" sin leder. Gjennom empiriske studier har det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler, den demokratiske, også kalt relasjonsorientert ledelse og den autoritære eller oppgaveorientert ledelse.

Teorien i dette avsnittet er hentet fra Jacobsen og Thorsvik, 2009, Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget 3. utg. 2009. Den ene lederstilen utelukker ikke den andre og kan kombineres. Ved å variere fra en oppgaveorientert stil til en relasjonsorientert, vil lederen kunne tilpasse ledelsen med bakgrunn i medarbeidernes standpunkt og motivasjon. I den autoritære enden av skalaen vil det være en ”Jeg vil-du skal” lederstil, kontra den andre enden hvor du informerer medarbeiderne om hva som skal utføres, og resten av prosessen styres av medarbeiderne selv.

### 3.5 Situasjonsbestemt ledelse

Ved situasjonsbestemt ledelse derimot, må lederen kontinuerlig vurdere i hvilken grad han skal styre eventuelt overstyre sine medarbeidere. Det kan være utenforliggende forhold som tid, økonomi, fare for liv og helse og forhold som medarbeiderne ikke har informasjon og kjennskap til som er avgjørende for om oppdraget skal lykkes.

Jacobsen og Thorsvik (2010) nevner Hersey og Blanchards (H&B) teori om situasjonsbestemt lederskap, hvor det trekkes medarbeidernes forutsetning (kompetanse) og motivasjon som avgjørende for valg av lederstil. H&B kaller medarbeidernes utgangspunkt for å klare jobben for *modenhet*. I begrepet modenhet legger H&B medarbeidernes kompetanse og vilje, som ved å kombinere disse får fire nivåer av modenhet:

1. Medarbeideren er ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene
2. Medarbeideren er kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene
3. Medarbeideren er ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene
4. Medarbeideren er kompetent og villig til å løse oppgavene

Med bakgrunn i disse fire nivåene og kombinert med Fiedlers teori om relasjons- og oppgaveorientert stil får H&B fire typer lederstiler. Det er:

- Delegerende lederstil som kjennetegnes ved svak styrende og svak støttende ledelse
- Deltagende lederstil som kjennetegnes ved svak styrende og sterk støttende ledelse
- Overtalende lederstil som kjennetegnes ved sterk styrende og sterk støttende ledelse
- Instruerende lederstil som kjennetegnes ved sterk styrende og svak støttende ledelse

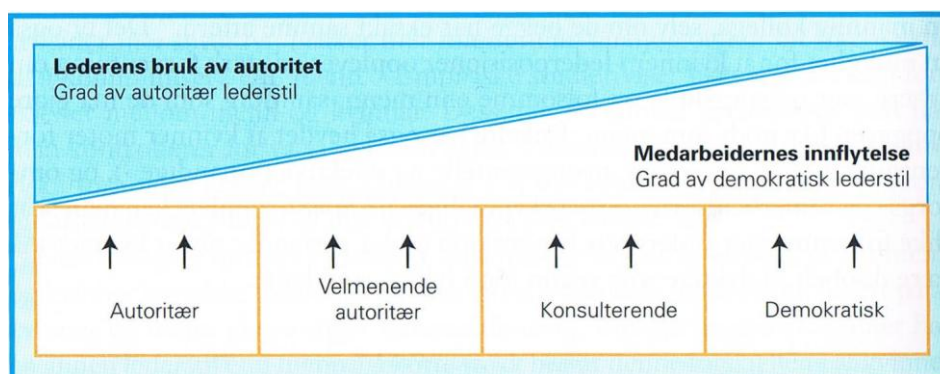
Fielders egen situasjonsbestemte ledelsesteori har fokus på effektivitet (Jacobsen og Thorsvik 2009 s 400). Fiedler hevder at for å fremme effektivitet hos medarbeiderne må lederen ha innflytelse. Etter Fiedlers mening er innflytelse basert på sosiale relasjoner og derigjennom makt og autoritet. Det hjelper ikke med personlig karisma, personlige egenskaper eller trusler, hvis ikke adferden er tilpasset situasjonen. Fiedler utviklet en modell hvor tre sentrale trekk ved situasjonen antas å ha betydning for lederens mulighet for å påvirke medarbeiderne:

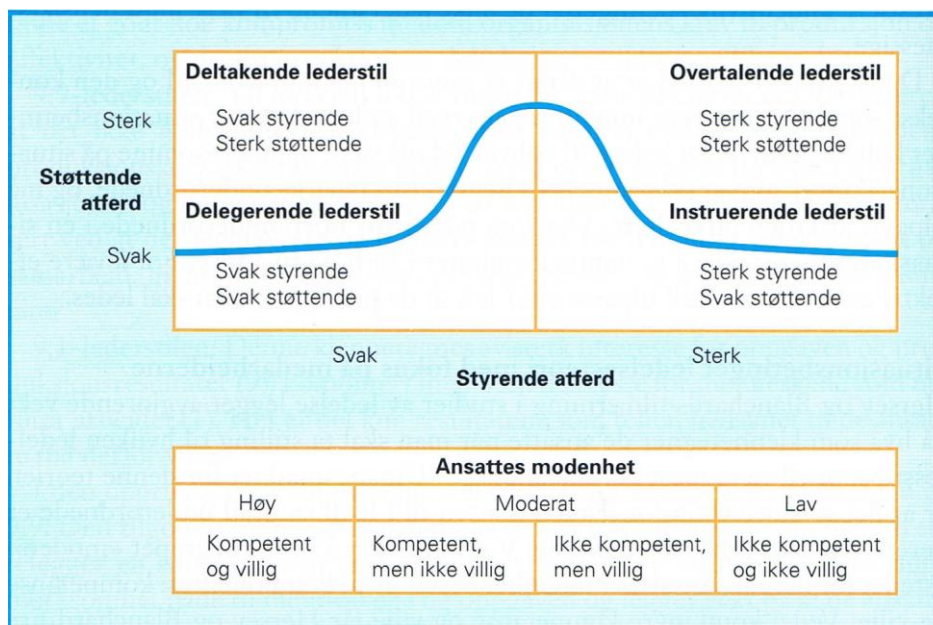
- a. Forholdet mellom leder og medarbeider. (Hvordan samarbeidsklimaet er mellom leder og medarbeider)
- b. Oppgavestruktur. (Klare mål, resultatmåling, kompleksitet, løsninger)
- c. Stillingsmakt. (Formell autoritet, kontroll, belønning og sanksjoner)

I en sammenheng vil disse trekkene kunne skape en gunstig situasjon for lederen. Hvis man i tillegg klarer å skape god atmosfære og aksept for ledere, strukturerte oppgaver og spesifiserte oppgaveløsninger sammen med at lederen er gitt en høy grad av formell autoritet, mener Fiedler at man har et meget godt grunnlag for å lykkes som leder.

Fiedlers teori har fått mye støtte fra annen forskning, men et område hvor gruppen er uenig, og det sammen med flere, er om det er mulig for en og samme person å skifte lederstil fra relasjonsorientert til oppgaveorientert og veksle mellom disse, avhengi av situasjonen.

Fiedlers påstand om at ulike situasjoner krever ulike ledere og at lederstil er noe en leder har valgt, og ikke noe man lett kan endre på gjennom karrieren. Dette er gruppen helt uenig i, og mener at en dyktig leder som er bevisst på sitt lederskap, kan skifte mellom type lederskap avhengi av situasjonen.





### 3.6 Organisasjonskultur

Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er antagelsen om at kultur er en viktig faktor for at en bedrift/organisasjon skal oppnå suksess og nå sine mål. Felles for disse studiene er erkjennelsen om at kultur er en viktig faktor i en organisasjon og at ledere må være bevisst denne faktoren for å lykkes som leder.

For å understreke betydningen av kultur i enhver organisasjon, velger vi å sitere Petter Stordalen (Eier av hotellkjeden Choice) fra et intervju i Senkveld på TV-2 fredag 4.mai 2012.

*"Culture eats structure for breakfast"*

Han la vekt på kulturens betydning for å lykkes som en god leder. Det å være på kulturen er en av de viktigste oppgavene for en leder.

Organisasjonskultur kan være formell og uformell. Den formelle delen er ofte knyttet til organisasjonens strategi og målsetting, mens den uformelle er den holdningen og innstillingen til de ansatte, og som over tid fester seg "I veggene" i en organisasjon. En nyansatt i en bedrift vil rakt kunne registrere atmosfæren i bedriften. Hvilket "språk" som føres mellom ansatte og mellom ledere og ansatte. Videre gir "kleskoden" et signal om kulturen i bedriften. Som nyansatt vil du merke hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet mellom menneskene i organisasjonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.263). Det er ofte sterke personligheter i bedriften/organisasjonen som bringer denne form for kultur videre fra ansatt

til ansatt og holder den i hevd ved å påvirke nyansatte. Denne form for kultur er i mange tilfelle positiv for arbeidsmiljøet i organisasjonen og på en måte hjelper ledelsen/lederen i å fremme et godt arbeidsmiljø og skape trivsel på arbeidsplassen.

En god og positiv organisasjonskultur vil fremme en tillit til lederen og som igjen vil skape tillit og samhørighet mellom alle ansatte i organisasjonen. Det er i utgangspunktet et lederansvar å skape god organisasjonskultur og iverksette tiltak for å hindre dårlig.

Så – hva er organisasjonskultur? Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelse, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng.

For eksempel legges det vekt på at:

- a) kultur er et sett av meninger som mennesker i et fellesskap har sammen (Powell og DiMaggio(1991) i Jacobsen og Thorsvik, 2009)
- b) at kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe (Scott 2001 i Jacobsen og Thorsvik, 2009) og
- c) at kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Hofstede 1997 i Jacobsen og Thorsvik, 2009)

Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur er den mest refererte:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”.

Han sier at kulturen blir *lært bort til nye medlemmer* og at kultur har med følelser å gjøre.

Utvikling av organisasjonskultur bør derfor betraktes som et resultat av menneskers streben etter å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet.

Det viktige når vi snakker om kultur er fellesskapet, fordi kultur er et sosialt fenomen som oppstår i sosiale fellesskap, enten det er snakk om små grupper, organisasjoner eller samfunn (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Organisasjonskultur består av tre kulturelle nivåer. De er *Artefakter*, *Verdi og Normer* og *Grunnleggende antagelser*. For å forstå organisasjonskultur, trenger vi innsikt i sammenhengene som finnes mellom artefakter, verdi og normer og grunnleggende antagelser.

*Grunnleggende antagelser* kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre.

Grunnleggende antagelser er noe som den enkelte selv ikke er seg bevisst, men tar for gitt, og som derfor får karakter av å være en sannhet (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

*Verdier* er noe vi er opptatt av å beholde og videreføre. *Normer* er uskrevne regler om hva som er passende oppførsel i sosiale sammenhenger. I organisasjoner er det vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Verdier formidler med andre ord det som man i en organisasjon mener er bra, og dermed også hva som man mener ikke er bra.

Mens verdier er abstrakte idealer, er normer mer bestemte prinsipper og regler som mennesker forventes å følge. Normer spiller en viktig rolle i samhandling mellom mennesker, fordi de reduserer usikkerhet om hva som er akseptert oppførsel i ulike situasjoner.

Lederen påvirker organisasjonskulturen gjennom de formelle planer, strategier og mål organisasjonen har. Lederen er en rollemodell og gjennom sin opptreden, språk og adferd er han den første i rekken til å formidle organisasjonens kultur.

Bevisst kan lederen ta i bruk og gjøre en del tiltak for å påvirke organisasjonen.

*Riter og seremonier* er planlagte og organiserte aktiviteter for å markere spesielle hendelser eller begivenheter. Dette er vanlig metode for å styrke de sosiale bånd mellom de ansatte og øke motivasjonen for videre innsats.

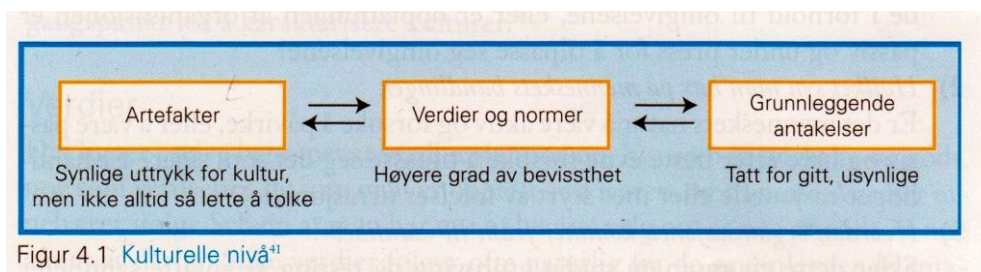
*Sosialisering* innebærer at en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem i gruppe eller organisasjon. Gjennom denne sosialiseringen danner

mennesket seg en sosial identitet, knytter seg til gruppen og identifiserer seg med de andre i gruppen og referer til seg selv som medlem av gruppen.

Ved rekruttering av nye medarbeidere må lederen vurdere hvilke kvalifikasjoner og egenskaper søkeren har. Ett viktig moment som lederen bør ta hensyn til er om hvorvidt søkeren passer inn i kulturen i organisasjonen. De ansattes personlige egenskaper og den sosiale sammensetningen i en organisasjon er viktig for hva slags kultur som skal utvikles og bevares over tid. I mange tilfelle viser studier at personer med samme utdanningsbakgrunn har en klar tendens til å søke sammen på arbeidsplassen. Gjennom sosialt samvær støtter de ofte hverandres holdning i arbeidet, og forsterker tendensen til å tenke og handle likt. Studier sier oss at kvinner er mer tilbøyelig til å utvikle sterke sosiale bånd med hverandre på arbeidsplassen enn menn, og at menn er mer opptatt enn kvinner av å utvikle sosiale nettverk som er relatert til arbeidet og gir innflytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

*”Som rektor må man forvalte/foredle den kulturen som er ved skolen på en god måte”.*  
(Sitat rektor, Hanstad)

Nyere undersøkelser viser at det er god grunn til å anta at organisasjonskultur er en suksessfaktor i enhver organisasjon. Kulturteori har derfor blitt en viktig del av organisasjonsteori. Det er allment antatt at organisasjonsstruktur og kultur kan være like viktig for hvordan en organisasjon fungerer, og at kulturen påvirker den mer formelle strukturen i en organisasjon og påvirker de ansattes atferd og prosesser. Lederen må undersøke hvilken betydning kulturen har i sin organisasjon. Det har også i den senere tid blitt hevdet at det kan ofte være vanskelig å skille mellom struktur og kultur. Noen betrakter strukturene som uttrykk (artefakter) for en dypere, underliggende kultur, mens andre hevder at kulturen i en organisasjon kun er et produkt av den formelle organisasjonsstrukturen.





### 3.7 Motivasjon

Definisjon av motivasjon:

*«En prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd»*

(Kaufmann og Kaufmann 4.utgave 2009).

Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen. (Weiner, 1992 fra Kaufmann & Kaufmann 2010)

I det følgende vil vi vurdere ulike teorier knyttet til begrepet motivasjon, som vi mener er relevante i forhold de svarene og resultatene som er kommet frem i case-studien. I de siste årene er verdien av den menneskelige kapitalen vurdert som mer verdt enn den fysiske kapitalen (penger, maskiner, bygninger, varelager og liknende). I moderne organisasjoner så er intellektet av stor betydning, og det argumenteres for at det er medarbeidernes kompetanse som avgjør hvor godt organisasjonen fungerer.

Jo mer produksjonen er blitt avhengig av de ansattes kompetanse, jo viktigere er det blitt å motivere den enkelte medarbeider, og legge forholdene til rette for at de ansatte kan oppgradere den kompetansen som er viktig for å realisere organisasjonens mål.

Det finnes fire typer motivasjonsteorier som er prinsipielt forskjellige i sin tilnærming til hva som motiverer individer:

**Behovsteorier** - teorier som karakteriserer atferd som er utløst av grunnleggende behov.

**Kognitive teorier** - teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon.

**Sosiale teorier** - teorier som ser på motivasjon som basert på opplevelse av likeverd og rettferdighet.

**Jobbkarakteristika-modellen** - motivasjonselementene ligger i selve jobben.

Teoriene er ikke først og fremst konkurrerende. Det er snarere slik at de enkelte teoriene utfyller hverandre og kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill.

I vår case-studie synes det å være en kombinasjon av sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristikamodeller som er mest fremtredende. Vi velger derfor å avgrense den videre drøfting av resultatene opp mot disse teoriene.

I vår case-studie velger vi å se dette opp mot to sentrale teorier, Herzbergs tofaktorteori (1959) om hygiene- og motivasjonsfaktorer, og jobbkarakteristikamodellen til Richard Hackman og Greg Oldham (1980).

### 3.7.1 Herzbergs tofaktorteori (1959)

Handler om hvilke virkemidler man kan benytte for å motivere medarbeidere, og skape trivsel på arbeidsplassen.

Den generelle oppfatningen tidligere var at hvis man bare endret på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde (eks. lønn), så ville trivselen øke. Det ville igjen føre til sterkere motivasjon og høyere ytelse. Herzbergs studier konkluderte med at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Dersom man gjorde noe med forhold som gjorde arbeiderne utilfredse, ville det ikke nødvendigvis føre til motivasjon og tilfredshet.

Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, for *motivasjonsfaktorer*, da de motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Dette er:

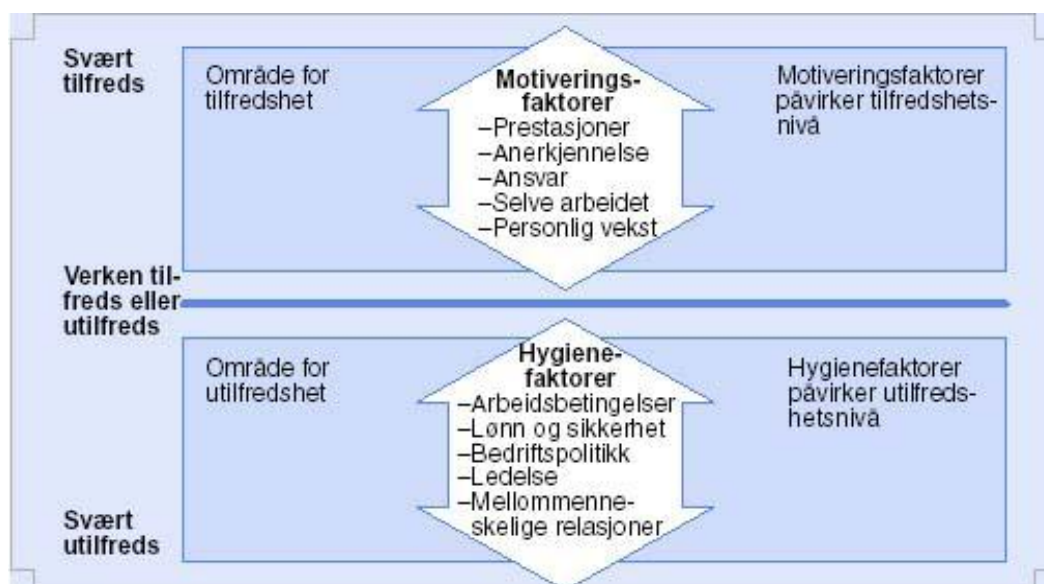
- Prestasjoner
- Anerkjennelse
- Ansvar
- Selve arbeidet
- Personlig vekst

Faktorer relatert til mistrivsel kalte han for *hygienefaktorer*, fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet, så som:

- Arbeidsbetingelser
- Lønn og sikkerhet
- Bedriftspolitik
- Ledelse
- Mellommenneskelige relasjoner

Poenget til Herzberg kan presiseres i tre punkter:

1. Det er forskjellige typer av forhold som på den ene side skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel.
2. Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
3. Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere.



Arbeidsoppgavenes karakter:

Mål å fremme tilfredshet (ytre belønning)

Arbeidsmiljø:

Mål å hindre mistrivsel (indre belønning)

### 3.7.2 Jobbkarakteristikamodellen

Denne modellen er laget av Richard Hackman og Greg Oldham (1980). Det sentrale siktemålet med modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Man skal legge til rette arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad skal kunne stimulere vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker.

Det forutsettes at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet.

Sentrale positive faktorer i jobbkarakteristika modellen:

- Variasjon i ferdigheter = bruk av forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap.
- Oppgaveidentitet = å utføre et helt stykke arbeid fra A til Å.

- Oppgavebetydning = å se en større mening med jobben.
- Autonomi = å ha kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon.
- Tilbakemelding = viktig for motivasjon og viktig for læring, eks MAS.

Det er viktig å understreke at når vi snakker om jobbkarakteristika, er det individets subjektive opplevelse av disse som er viktig.

Forskningen omkring de sentrale tesene i jobbkarakteristika - modellen har gjort det klart at det er nødvendig å ta hensyn til individuelle forskjeller i personlige motivasjonsdisposisjoner når vi vurderer en jobbs motivasjonspotensial. Her er det særlig tre faktorer som er av betydning.

1. Individuelle forskjeller når det gjelder graden av vekstbehov (teorien stemmer best for dem som skårer høyt på vekstmotiver).
2. Individuelle forskjeller når det gjelder jobbtildfredshet (det er umulig å motivere de som har bestemt seg for å være misfornøyd).
3. Individuelle forskjeller når det gjelder kunnskap og ferdigheter (fra lite kunnskap og ytre kontroll, til høyere kunnskap og mer selvstendighet).

Tradisjonelt har behovsteori stått mest sentralt i studier omkring motivasjon i organisasjoner. Hovedpoenget er at organisasjoner må utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle, og som derfor er bestemmende for den enkeltes atferd.

Det viktigste behovsteoriene lærer oss om forutsetningene for å motivere medarbeiderne, kan sammenfattes i to punkter:

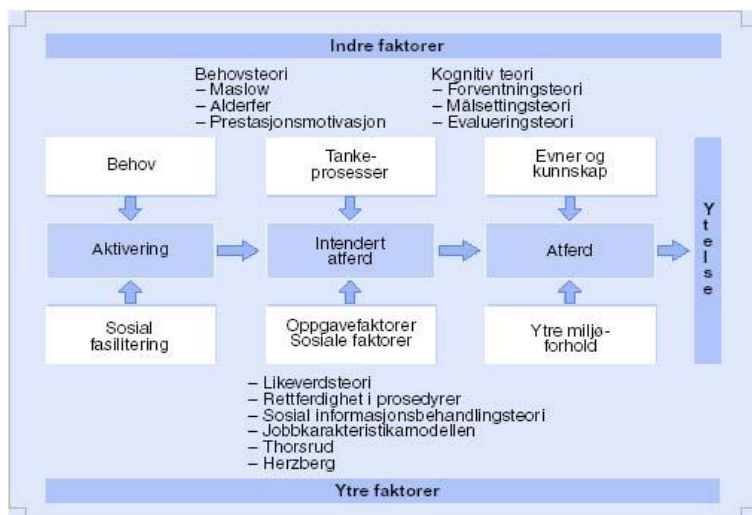
1. Folk motiveres til å handle dersom dette tilfredsstillere deres behov. Her er det viktig å huske at folk motiveres av forskjellige forhold.
2. Det er viktig å skille mellom indre belønning (positive følelser knyttet til innsats eller oppnådde resultater) som den enkelte gir seg selv og ytre belønning som den enkelte mottar fra organisasjonen (lønn, frynsegoder).

Ledelses filosofi til ledelsen ved Hanstad synes å bruke en kombinasjon av alle disse teoriene i sin tilnærming til motivasjonsbegrepet.

### 3.7.3 Sosiale teorier og likeverdsteori

I tillegg velger vi å belyse sosiale teorier og likeverdsteori som en faktor for å beskrive betydningen av mellommenneskelige forhold, noe som fremheves fra skolens ansatte som viktig for motivasjonen

I sosiale motivasjonsteorier er man opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan virke motiverende eller demotiverende.



Likeverdsteorien er utviklet av J. Stacy Adams.

Likeverdsteori tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir.

Likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet.

Mellommenneskelig behandling handler om at det er viktig for ledere å behandle medarbeiderne med tilbørlig høflighet og respekt. Eks å føle at man blir inkludert, og at lederen ikke behandler sine ansatte på en arrogant måte.

Motivasjonsarbeidet ved Hanstad har fokus på dette med mellommenneskelig behandling. Det å se de ansatte ved å vise tilstedeværelse og gi de arbeidsoppgave og utfordringer som imøtekommer behovet for inkludering og mulighet for å påvirke sin egen arbeidshverdag. Ledelsen ved Hanstad fremhever viktigheten av å skape et sosialt og inkluderende arbeidsmiljø.

Hygienefaktorene må ligge til grunn for at det skal være en tilstand av ”OK”. Deretter så bruker man motivasjonsfaktorene til å øke motivasjonen og trivselen til medarbeiderne. Man må kjenne sine medarbeidere godt slik at man vet hvilke knapper man skal trykke på. Derfor må man ved mistriivsel gjennomføre en samtale. Herzberg gir oss noen knagger slik at vi kan sette ord på hva som fører til mistriivsel og trivsel.

Det er helt sentralt for motivasjonen hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter som arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene.

I dagens arbeidsliv er det en erkjennelse at alle medarbeidere har individuelle behov. Dette stiller krav til arbeidsplassen og må tas hensyn til for blant annet å skape motivasjon og trivsel på en arbeidsplass.

En ser på hvordan personlige trekk ved individet og ytre forhold ved organisasjonen kan påvirke den enkeltes prestasjoner i arbeidet.

## **4.0 PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA**

---

I forhold til vår problemstilling er det to momenter vi ønsker å undersøke. Vi ønsker og ser på motivasjon og ledelse i et teoretisk perspektiv, og vi har derfor delt opp drøftingsdelen i to deler med vekt på hvert av begrepene. I forhold til spørsmålene, så har vi lagt vekt på å kategorisere dem på en slik måte at vi samler spørsmålene for hvert begrep sammen – dette for å få så fyldige og beskrivende tilbakemeldinger som mulig.

### **4.1 LEDELSE**

Rektor ved Hanstad fremhever spesielt at det er rollen som tilrettelegger er viktig i hans funksjon som rektor. I denne sammenheng fremhevet han spesielt TRE viktige faktorer:

1. Administrasjon
2. Personalledelse
3. Fag fokus, skolefaglig kunnskap

Dette støttes fullt ut av den læreren som ble intervjuet. Læreren som også var hovedtillitsvalgt for lærerne kommenterte at rektor var en utpreget tilrettelegger. Han sa videre at inntrykket var at rektor i stor grad delegerte oppgaver og myndighet, men fulgte opp med kontroll av

hvordan jobben ble utført. Han uttrykte at ledelsen gir en stor grad av tillit til lærerne og er åpne for innspill. Ledelsen gir også en stor grad av frihet under ansvar.

Dette ønsker vi ved å belyse ved å intervju tre ulike nivåer ved Hanstad. Utvalget er henholdsvis rektor, inspektør og tillitsvalgt lærer. Dette for å få belyst ledelsesperspektivet fra ulike nivåer. Forholdet mellom oppgavens funn og teoriens innhold - det vil si hvilke konkrete forhold ved ledelse på skolen praktiseres og som ser ut til å lykkes - sett opp mot hva teorien sier om dette. Vi har valgt å drøfte dette etter tema gitt av intervjuguiden, i tillegg til enkelte momenter som ble gitt i kraft av intervjuenes gang. Enten ved at intervjuer fikk svar og opplysninger som ga innspill til oppfølgende spørsmål, eller ved at intervjuobjektet ga tilbakemeldinger rundt noe som ga oss behov for videre utredning

#### **4.1.1 Lederoppgaver**

*”Som leder må man ha en faglig ballast, og stålkontroll på administrasjon. Hvis man ikke har det, så vil man ikke ha den legitimitet som man trenger for å være leder”*

(sitat rektor, Hanstad)

Rektor har det fulle og hele ansvaret for skolens forvaltning av økonomi, skolens mål og visjoner, skolens organisering og drift samt alt det økonomiske. Dette er rent administrative oppgaver som han velger og ta fullt og helt ansvar for selv, i tillegg til at han velger og delegerer deler av ansvaret til sine medarbeidere. Rektor ved Hanstad har valgt å ta hele den økonomiske forvaltningsdelen selv, og har delegert andre administrative oppgaver til sine inspektører. Eksempelvis skriving og signering av arbeidsavtaler. Rektor er av den oppfatning at det er misbruk av tid om han selv skal prioritere en slik oppgave.

Når det gjelder personalarbeid og håndtering og forvaltning av humankapitalen ved skolen, så har han valgt å ta oppgaven med gjennomføring av medarbeidersamtaler selv. Dette har han gjort fordi han da får kontinuitet i sin dialog og sitt samarbeid med lærerne, og dermed også større oversikt, innsikt og forståelse av hvilke behov de har, hvor skoen klemmer, hva de er fornøyd med, hva de trenger mere eller mindre av og hvordan de opplever sin egen hverdag. I tillegg gir det ham verdifull kunnskap om hva de er sterke på, hvordan de leder seg selv og hvordan de oppfatter skolen som arbeidsplass. I tillegg gir det ham en unik posisjon i forhold til å oppdage hvilket ansvar han kan gi dem. Rektor oppfatter det som en av de største oppgavene i sin jobb og håndtere, være i dialog med, spille på lag med og samarbeide med sine medarbeidere.

Rektor er tydelig i sin formidling av hva som er hans oppgaver. Han oppgir utvetydig at en av hans største oppgaver i tillegg til forvaltning av personalet å sørge for at elevene har best mulig læring. Dette jobber han med gjennom flere bevisste former og valg.

Han er veldig bevisst på at han skal være en tilrettelegger, og i dette legger han flere aspekter. Dette omtaler han som å fjerne støy for lærerne og i det legger han de fysiske og materielle behovene. Eksempelvis å sørge for at alt av nødvendig utstyr og materiale er tilgjengelig i klasserommene, slik at lærerne kan bruke tiden sin på elevene og undervisningen.

Gjennom dette viser rektor at han har fokus på både handlingsrom og fysisk arbeidsmiljø i sin tilretteleggende rolle for lærerne. Det fremkommer også av intervju med inspektør og tillitsvalgt at de også oppfatter rektor som en tilrettelegger.

Rektor opplever også at hans jobb er å sette lærerne i stand til å gjøre den jobben de skal, og legger til rette for videreutdanning og kompetansehevede tiltak. Blant annet samles alle lærerne en dag i uka for felles kursing, og det sendes alltid flere sammen på eksterne kurs og seminarer. Dette for å sikre videre arbeid med kursinnholdet ved skolen i etterkant.

Rektor har et overordnet og visjonært perspektiv på sine lederoppgaver, inspektør har større fokus på praktiske og utførende oppgaver. Dette er naturlig hvis man sammenstiller det med skolens organisering og struktur. Tillitsvalgt har størst fokus på sin rolle som klasseleder og sine konkrete oppgaver i klasserommet med elevene – han opplever seg selv og sin rolle i større grad som lærer enn en del av ledelsen ved skolen. Hans jobb som tillitsvalgt er å bringe fellesskapets synspunkter inn til ledelsesnivået, og blir eksempelvis ikke tatt med på råd i forhold til ansettelser.

Hvis vi skal gå over på de mer psykologiske og sosiale aspektene ved ledelse og lederoppgaver, så må det nevnes at rektor er opptatt av tillit. Han mener at man må gi tillit for å få tillit, og at tillit ikke er noe man kan gjøre krav på – det er noe man gjør seg fortjent til.

Dette er helt i samsvar med teorier om ledelse og ledelsesfunksjon (Kaufmann & Kaufmann, 2010). I tråd med teorien er rektor opptatt av kommunikasjon som virkemiddel – både formell og uformell (Kaufmann & Kaufmann, 2010, kap. 12, s.300). Samtlige intervjuobjekter fremhever at rektor alltid har en åpen dør, og at han er tilgjengelig det meste av tiden. I tillegg har han lagt forholdene til rette for formelle arenaer gjennom plenumsmøter og teammøter.

Rektor fremhever gjennom intervjuet at han har stor integritet, og at han gjennom dette kan heve stor troverdighet. Integritet kan beskrives som samsvaret mellom det man sier og det man gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Dette samsvarer godt med teori om lederegenskaper og tillit. Han sitter også på stor faglig kompetanse ved at han er utdannet



lærer, har fungert som lærer og inspektør og nå besitter rektorstillingen. Hans karriereløp ved Hanstad barne- og ungdomsskole har hatt innflytelse på hans utøvelse som rektor, og fremmer såkalt kunnskapsbasert tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

*«Når man har jobbet lenge sammen slik som på denne skolen, så kjenner man hverandre godt og utvikler større forståelse og toleranse for hverandre.»*

(sitat rektor, Hanstad)

Rektor er også opptatt av dette med tydelighet, og sier at han er tydelig når det trengs. I tråd med teori om mål og strategier er også rektor opptatt av at det er hans oppgave og sette mål og skape visjoner ved skolen, slik at de ansatte har noe å strekke seg mot og jobbe for. Studier på mål og strategier har flere funksjoner. Det antas å ha en motiverende effekt på medarbeiderne. Det har en styrende funksjon ved å gi retningslinjer for arbeidet, og setter de nødvendige begrensningene på adferd og beslutninger. Mål og strategi kan ses som et evalueringskriterium ved å måle om man når sine mål, og til sist kan det ha betydning for organisasjonens legitimitet mot omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Dette bekreftes av de andre intervjuobjektene ved at de også kommenterer de sammen forholdene i likt perspektiv. I tillegg sier inspektør at en del av lederoppgaven er å gi lærerne positive tilbakemeldinger, slik at de blir gode rollefigurer for elevene. Også og få lærerne til å jobbe godt for den enkelte elev og skape gode relasjoner.

*«Få elevene til å oppleve mestring. At elevene får lyst til å gå løs på livet etter Hanstad.»*

(sitat inspektør, Hanstad)

#### **4.1.2 Lederroller**

Rektors ledelsesfilosofi er å gi elevene best mulig læring. Ved å legge god rammer for at lærerne skal klare å gjøre en god, både med handlingsrom og verktøy, mener han at han i stor grad bidrar til dette. Videre er han fokus å tilrettelegge for stor grad av etter- og videreutdanning. Rektor mener hans hovedrolle er tilrettelegger og at han som leder skal stake ut en kurs som medarbeiderne skal jobbe etter.

Rektor oppfattes også som en god tilrettelegger i undersøkelsen, det kommer frem at han har god styring på økonomien. Dette fører igjen til at forslag som kommer fra lærerne ofte blir godkjent og fulgt opp.

Videre kommer det frem i undersøkelsen at ledelsen har en "åpen dør" holdning. Dette blir

sett på som meget positivt. I tillegg til at dette fremmer kommunikasjonen, vil dette gi signaler om hvilke lederrolle lederen har.

*«Jeg har et bevisst forhold til lederoppgaven på den måten at jeg er opptatt av de uformelle treffene for å kunne ta riktig temperatur på stemningen på huset.»*

(sitat rektor, Hanstad)

Han ser på det som meget positivt og ingen av de ansatte kvier seg for å ta kontakt, uansett omfang av problem eller utfordring. Undersøkelsen viser at ledelsen nyter en stor grad av tillit og gir en stor grad av frihet under ansvar. Læreren som ble intervjuet konkluderer med at han er veldig trygg på rektor som leder. Inspektøren fremhever mange av de samme momentene innen lederroller, herunder viktigheten av å ha forutsigbar og god økonomisk kontroll. Videre uttrykte inspektøren betydningen av å være støttende og motiverende overfor lærerkollegaer ved å se fremover, og tenke utvikling av den enkelte medarbeider. Inspektøren fremhever også viktigheten av å ha kunnskap om faget en skal være leder for. Underforstått at en må ha lærerkompetanse for å kunne fungere som en god leder i grunnskolen.

#### **4.1.3 Lederstil og lederadferd**

Rektor ved Hanstad er bevisst på sin lederstil. Slik han beskriver sin opplevelse av hva han gjør og hvordan han tenker om det henger godt sammen med kjente teorier om ledelse.

Rektor snakker om dialogbasert ledelse og bruker dette som en bevisst tilnærming. Dialog skaper forståelse, og gjennom felles forståelse får du folk med deg. Rektor opplever selv at dette er i godt samsvar med egen person, og har ikke hatt behov for å skape endringer av stor grad i sin væremåte eller sitt tankesett rundt dette. Han har ikke vært i noen posisjon hvor han har måttet endre seg selv for å passe inn i jobben. Han føler trygghet på den administrative delen av jobben, og får med det frigjort masse tid til dialog med de ansatte. Rektor verdsetter den uformelle relasjonen høyt, og legger til rette for denne i det daglige. I tillegg har skolen også flere formelle fora som ukentlige møter med inspektørene, SFO-leder og merkantilansatte. Rektor møter tillitsvalgt annenhver uke.

Derimot er han bevisst på å endre sin adferd inn mot personalet og arbeidsoppgavene, og dette er i tråd med situasjonsbestemt ledelse, og er av den oppfatning at en leder må tilpasse seg arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. Hersey og Blanchard beskriver best situasjonsbestemt ledelse ved at leder må tilpasse sin adferd til medarbeidernes modenhet (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Rektor understreker at læreryrket generelt bærer preg av hektiske

arbeidsdager, høyt tempo og stor grad av beslutningsevne og ansvar i egen stilling. Han hevder at han i liten grad har behov for å være kommandør eller instruerende som leder, og at han i stor grad driver demokratisk og støttende adferd. Dette bekreftes igjen av tillitsvalgt som sier at det er stor fleksibilitet og frihet ved skolen. Inspektør gir nok en bekreftelse ved å understreke at man ikke kontrollerer de ansatte. Rektor sier at han må vise dem tillit og på den måten få tillit tilbake. Dette gir han handlingsfrihet i sin relasjon med de ansatte, og det gir ham samtidig anledningen til å være en hensynsfull og støttende leder. I demokratisk lederstil er det stor grad av innflytelse for medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s.396). Rektors adferd samsvarer godt med Hersey og Blanchards teorier.

Rektor er tydelig på at man ikke kan være en like god leder uten det faglige grunnlaget og forståelsen. Han mener det er en betingelse at man har fagligheten – ellers er man ikke i stand til å lede. Han ser at ledelse som eget fag kan være nyttig, men mener det er «ubrukelig» uten fagkompetansen. Han utøver ledelse gjennom sin personlighet og fagkompetanse, dette kalles autentisk ledelse, se kap 3.2 om lederegenskaper.

#### **4.1.4 Arbeidsmiljø og organisasjonskultur**

*«Det er en fordel at vi har kjent hverandre lenge, og gjennom de forskjellige posisjonene jeg har hatt ved skolen gjennom tida så har jeg opparbeidet en viss integritet. Det legges vekt på hvor man kommer fra, hva man har vært og hvor man er – dette har betydning for lederrollen.»*

(Sitat rektor, Hanstad)

Rektor ved Hanstad har arbeidet ved skolen i mange år, først som lærer, deretter som inspektør og nå som rektor. Han har gjennom denne tiden hatt mulighet til å påvirke arbeidsmiljøet og bidratt til å etablere den organisasjonskulturen som er der i dag. Det å etablere en godt og sunt arbeidsmiljø, er ikke en enkel oppgave for en leder, og det er ikke en oppgave en leder klarer alene. Undersøkelsene viser at han og hans medarbeidere har i stor grad lyktes i å etablere et godt arbeidsmiljø og klart og opprettholde det. Vi får bekreftet dette gjennom at det er liten utskifting av personell i organisasjonen, og at trivselen er høy. Han oppfatter ledelsen som åpen og real. Ledelsens prioritering av etterutdanning av lærerne blir godt mottatt, selv om dette medfører et høyt fravær av lærere. Dette er i første omgang en motivasjonsfaktor, men det vil prege kulturen ved arbeidsplassen.

I tillegg er rektors fokus på sosiale relasjoner for å få frem effektivitet hos sine medarbeidere, basert på viktigheten av gode sosiale relasjoner i tråd med Fiedlers teori. Hans utsagn at ved

rekruttering av nye medarbeidere, i tillegg til å vurdere hvilke kvalifikasjoner egenskaper søkeren har, vektlegger hvorvidt søkeren passer inn i kulturen i organisasjonen viser at han er helt i tråd med teorien.

De ansattes personlige egenskaper og den sosiale sammensetningen i en organisasjon er viktig for hva slags kultur som skal utvikles og bevares over tid. (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Dette er rektor tydeligvis meget fokusert på i forbindelse med ansettelse. Ved en skole er det mange lærere, og sett i lys av at studier i mange tilfelle viser at personer med samme utdanningsbakgrunn har en klar tendens til å søke sammen på arbeidsplassen, vil de ansatte gjennom sosialt samvær ofte støtte de hverandre gjennom holdning til arbeidet, og de vil forsterke tendensen til å tenke og handle likt.

*”Ved nye tilsetninger er det viktig og skaffe folk som passer inn i det. Hvis man er uheldig eller ikke er bevisst på dette og ansetter en eller flere sutrete, så skaper dette dårlig stemning. Da er man ute å kjøre”*

(sitat rektor, Hanstad)

Rekruttering og nyansettelser er en utfordring for alle organisasjoner. Nyansatte har også innvirkning på sider ved bedriftskulturen, blant annet på hvilke verdier og normer som er rådende, samt identifikasjonen med organisasjonen. Videre vil det sosiale miljøet påvirkes av nyansettelser (Odd Nordhaug, 2009).

Det er ofte sterke personligheter i bedriften/organisasjonen som bringer denne form for kultur videre fra ansatt til ansatt og holder den i hevd ved å påvirke nyansatte. Dette er i mange tilfeller positiv for arbeidsmiljøet i organisasjonen og hjelper ledelsen/lederen i å fremme et godt arbeidsmiljø og skape trivsel på arbeidsplassen. Rektor viser til to slike personer i sitt intervju og forteller at han ”spiller på lag” med disse. De personene det er snakk om, er tydeligvis av ovennevnte kategori og bidrar for å fremme et godt arbeidsmiljø og en god organisasjonskultur.

En god og positiv organisasjonskultur vil fremme en tillit til lederen og som igjen vil skape tillit og samhørighet mellom alle ansatte i organisasjonen. Undersøkelsen viser at lederen nyter stor tillit og respekt, det er derfor grunn til å anta at rektor har lyktes i arbeidet med å etablere og videreføre en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø ved skolen.

## 4.2 MOTIVASJON

I denne delen vil vi drøfte de funn som ble gjort under intervjuene opp mot motivasjonsperspektivet. Etter å ha analysert svarene har vi kommet til tre sentrale faktorer eller begreper som synes å være felles oppfatning i forhold til begrepet motivasjon. Disse tre faktorene som vil bli drøftet videre er:

- Anerkjennelse
- Jobbtilfredshet
- Produktivitet

### 4.2.1 Anerkjennelse

*”Den viktigste motivasjonsfaktoren er å bli sett for den jobben man gjør»*

(sitat rektor, Hanstad)

Alle som ble intervjuet fremhevet anerkjennelse som en viktig faktor for fremme motivasjon blant de ansatte. De peker på viktigheten av å bli sett for den jobben de gjør. Læreren sier også at momenter som anerkjennelse, arbeidsmiljø og muligheter for egenutvikling er motiverende. Dette viser også undersøkelser ved skolen ved at de scorer høyt på medarbeiderundersøkelser (5,4 av 6 mulige). Jmfr. Herzbergs to-faktor teori beskriver anerkjennelse som en av viktigste motivasjonsfaktorene for å oppleve trivsel og jobbtilfredshet.

Herzbergs motivasjonsfaktorer nevner bl.a. anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst som viktige elementer som påvirker tilfredshetsnivået. Dette samsvarer godt med lærerens opplevelse av hva som motiverer i en arbeidssituasjon.

Det vil også være naturlig å bruke noe fra teorien om likeverd inn i dette med anerkjennelse. Likeverdsteorien (J. Stacy Adams) sier at likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet.

### 4.2.2 Jobbtilfredshet

*”lærere må være gode ledere i klasserommet, og ha stor grad av evne til å lede seg selv”*

(sitat rektor, Hanstad)

Alle peker på at det dette med frihet under ansvar er bra, og fleksibiliteten i arbeidshverdagen. Skolen legger til rette for at den enkelte lærer skal kunne regulere tiden selv ift måloppnåelse hos elevene. Her snakker vi om autonomi i arbeidsoppgavene.

Autonomi = å ha kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Jmfr Jobbkarakteristika modellen som belyser dette med mulighet til å påvirke eget arbeid som motiverende.

Autonomi er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjons skapende arbeid. Det handler om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon, altså eierskap til egne arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann 2010).

*”Få til ting med elevene. God tilbakemelding fra elevene. Føler at du lykkes”*  
(sitat lærer og tillitsvalgt, Hanstad)

Det fremheves viktigheten av den indre motivasjon i lærerne. Det å få elevene til å ha lyst til å lære, og det få lærerne til å ha lyst til å jobbe. Tror lærerne motiveres veldig mye om ikke mer av gode tilbakemeldinger fra elevene, dvs dem de er satt til å lede.

Lønn og slike forhold får ikke skolen gjort så mye med. Resultater fra medarbeiderundersøkelser som gjennomføres gir svært god tilbakemelding, noe som kan peke mot at måten det drives motivasjon på har lykkes. Her nevnes ikke lønn som et forhold som påvirker de ansattes tilfredshet med jobben ved skolen.

Ledelse og læreren opplever at positiv tilbakemelding fra eleven og følelsen av å lykkes i arbeidet med elevene er det som gir motivasjon i jobben. Underforstått er det selve jobben som skaper motivasjon og jobbtfredshet.

#### **4.2.3 Produktivitet og ytelse**

*”Tror det dette med frihet under ansvar er bra, og fleksibiliteten i arbeidshverdagen”*  
(sitat lærer og tillitsvalgt, Hanstad)

For å fremme økt produktivitet kom det frem selvledelse som en viktig suksess kriteria for å lykkes som lærer og ansatt i klasserommet og skolen forøvrig, herunder det å motivere elevene og medarbeidere til innsats. Dette samsvarer bra med uttalelser fra lærernivået om at selvstendighet og frihet under ansvar er motiverende. Dette bekreftes gjennom ledelsen også, som fremhever at de ansatte opplever fleksibilitet i arbeidsdagen som motiverende.

Det fremheves viktigheten av, å se den enkelte, som et virkemiddel i det å motivere for økt innsats. Gi regelmessig tilbakemeldinger og anerkjennelse, og det å ha opplevelsen å gjøre en viktig jobb. Dvs lærerjobben som en viktig jobb med status i samfunnet.

*«Min oppgave for å nå dette målet er å fjerne unødvendig støy, slik at lærerne blir satt i stand til å gjøre den jobben de skal»*

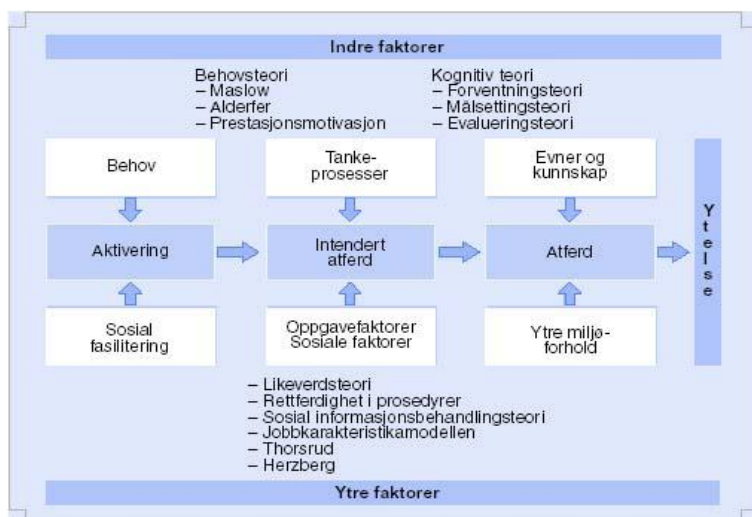
(sitat rektor, Hanstad)

Det pekes også på at ledelsen er flink til å ”rydde unna” problemer og legge til rette for at lærerne får brukt sin tid til i sin primæroppgave, som er å undervise. Dette oppleves som positivt ved at lærerne da får mulighet til å planlegge sitt arbeid, og det bidrar til å skape en vilje og et ønske om å fylle jobben med mest mulig innhold. Jf Jobbkarakteristika modellen Richard Hackman og Greg Oldham (1980) og teorien rundt dette med jobbtillfredshet og produktivitet.

Den sier at man skal legge til rette arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad skal kunne stimulere vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker. Ref over at ledelsen legger til rette for at lærerne kan fokusere på sine oppgaver.

Det forutsettes at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet. Ref svarene fra undersøkelsen over ved at dette med frihet under ansvar og mulighet til å regulere egen arbeidshverdag er motiverende og bidrar til økt jobbytelse.

En helhetsmodell for motivasjon og ytelse laget av organisasjonspsykologene Mitchell og Larson (1987), viser en interessant syntesemodell for motivasjon som gir et godt grunnlag for å ordne de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd, og som forklarer hvordan de i neste omgang virker inn på ytelse.



Skolens ledelse peker på viktigheten av å gi lærerne tilleggskunnskap og gi de mulighet for kompetanse bygging, så som kurs og seminarer. Jmført med modellen over, så peker teorien på faktorer som:

**Evner og kunnskap:** Selv om motivasjon betyr mye for ytelse, kommer vi til kort hvis vi ikke har de nødvendige evnene, kunnskapene og ferdighetene som skal til for å utføre jobben på en tilfredsstillende måte.

Det kan synes som at en fellesnevner for alle, er nødvendigheten og behovet for å gi tilbakemelding og få anerkjennelse. Alle fremhever dette spesielle begrepet når de snakker om hva som er motiverende.

Dette samsvarer godt med teorien til Herzberg der hygienefaktorene må være på plass og rimelige stabile for så å bruke motivasjonsfaktorene for å øke motivasjon og trivselen til medarbeiderne.

Den andre delen av Herzbergs to-faktorteori, hygienefaktorer synes også å være tilstede ved skolen. Skolen fremhever godt arbeidsmiljø, gode mellommenneskelige relasjoner, fleksible arbeidsbetingelser og tydelig ledelse.

Jmfr. Jobbkarakteristikamodellen (Richard Hackman og Greg Oldham, 1980). De peker på at arbeidsforholdene skal legges til rette for at skal kunne stimulere vekstbehov til den enkelte arbeidstaker. En fellesnevner for skolen er dette med frihet under ansvar, og muligheten til fleksible arbeidstider.



## 5.0 KONKLUSJON

---

### 5.1 Ledelse

Gruppen har som problemstilling å finne ut av hva ledelsen ved Hanstad gjør for å lykkes i arbeidet med dagens barn og unge. Gruppen har en hypotese om at denne skolen har lyktes i stor grad med sin læring, noe bl.a. resultater fra nasjonale prøver og eksamener viser.

Undersøkelsen viser at det er liten utskifting blant lærere og ansatte, og de fleste har vært ansatt over mange år. Årsaken til dette kan være mange, men det er grunn til å anta at et godt arbeidsmiljø kombinert med en dyktig, forutsigbar og inkluderende ledelse er en medvirkende årsak. Resultatene fra undersøkelsen kan i en viss grad bekrefte påstanden om at det er sammenheng mellom en stabil og godt motivert lærerstab og læringsutbytte for elevene ved en grunnskole og at dette er en av flere grunner til Hanstads gode rykte.

Rektor ved Hanstad er en selvlært leder, eller om man kan kalle det en leder som utøver erfaringsbasert ledelse. Det viser seg i dette tilfelle å være vellykket. Undersøkelsen viser at rektor har en rekke personlige kvaliteter som en leder bør inneha, og at han i stor grad følger de ledelsesprinsipper som teorien presiserer er nødvendig for å lykkes som leder.

Dette sammen med ledererfaring gjennom mange år som lærer, inspektør og rektor, gjør ham til en kompetent leder. Det viser at man ikke nødvendigvis trenger formell lederutdanning for å lykkes som leder. Gruppen er imidlertid av den oppfatning at rektor bekrefter unntaket fra nødvendigheten om formell lederutdanning for å gjøre en god jobb som leder.

### 5.2 Motivasjon

Alle som ble intervjuet fremhevet anerkjennelse som en viktig faktor for fremme motivasjon blant de ansatte. De peker på viktigheten av å bli sett for den jobben de gjør.

Dette samsvarer godt med teorien til Herzberg der hygienefaktorene må være på plass og rimelige stabile for så å bruke motivasjonsfaktorene for å øke motivasjon og trivselen til medarbeiderne

Hanstad skole har fokus på dette med mellommenneskelig behandling. Det å se de ansatte og gi de arbeidsoppgave og utfordringer som imøtekommer behovet for inkludering og mulighet for å påvirke sin egen arbeidshverdag. Ledelsen ved Hanstad B og U skole fremhever viktigheten av å skape et sosialt og inkluderende arbeidsmiljø.

Ledelse og læreren opplever at positiv tilbakemelding fra eleven og følelsen av å lykkes i arbeidet med elevene er det som gir motivasjon i jobben og ha opplevelse av jobbtilfredshet. Jmfr. Jobbkarakteristikamodellen (Richard Hackman og Greg Oldham, 1980). De peker på at arbeidsforholdene skal legges til rette for at skal kunne stimulere vekstbehov til den enkelte arbeidstaker. En fellesnevner for skolen er dette med frihet under ansvar, og muligheten til fleksible arbeidstider.

Ledelsesdelen har fått større plass i dette arbeidet enn motivasjon. Dette mener vi er naturlig da alt begynner med ledelse og slutter med ledelse. Motivasjon blir en metode og et virkemiddel for å støtte ledelsesoppgavene.

## 6.0 LITTERATURLISTE

---

Kaufmann, G og Kaufmann, A (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D I og Thorsvik, J (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D I (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Odd Nordhaug (2002). *Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

## 7.0 VEDLEGG

---

### **Vedlegg 1: Intervju med skolens leder.**

#### LEDELSESPERSPEKTIVET:

1. *Hvilken bakgrunn har du? Hva er din utdanning og erfaring?*
2. *Har du på et tidligere tidspunkt hatt en lederstilling?  
Uavhengig av ja eller nei – hva er fordelene?*
3. *Hva er dine oppgaver som leder?*
4. *Hva legger du i begrepet ledelse?*
5. *Hvilke lederroller er du bevisst på?  
Oppfølgende spørsmål: Er det en bevisst strategi med et tenkt mål? Begrunn valget.*
6. *Er du bevisst din lederstil i stillingen, og er det et bevisst valg av strategi?  
Oppfølgende spørsmål: Har du hatt behov for justering/endring underveis? Begrunn valget.*
7. *Legger du noen konkrete ledelsesteorier til grunn for din utøvelse av jobben, og i så fall – er dette noe du har tatt standpunkt til før du begynte i denne stillingen, eller har du valgt din teori underveis?*
8. *Hva mener du kjennetegner en leder?*
9. *Hva mener du kjennetegner en god leder?*
10. *Tror du at ledere med og uten ledererfaring kan gjøre en like god jobb – gitt at de har samme utdanning?*

#### MOTIVASJONSPERSPEKTIVET:

1. *Hvilke konkrete motivasjonsteorier jobber du etter?  
Oppfølgende spørsmål: Er dette et bevisst valg, og i så fall – har du hatt behov for justering/endring underveis?*
2. *I hvilken grad involverer du dine medarbeidere i jobben i det daglige? Herunder frekvens og oppfølgende tiltak.*

3. *Tror du at dine medarbeidere er bevisst på hvilke ledelsesstrategier du benytter, og er dette tydelig?*
4. *Hvordan tenker du at dine valg rundt lederrolle/lederstil/motivasjonsarbeid påvirker dine medarbeidere?*
5. *Hva skal til for at du som leder skal levere gode resultater?*
6. *Hvordan får du det beste ut av dine medarbeidere?*
7. *Legges det til rette for utvikling av den enkelte medarbeider? På hvilken måte, og i hvilket omfang?*
8. *Hva tror du er avgjørende faktorer for å oppnå tilfredsstillende ytelse blant dine medarbeidere?*
9. *Hva kjennetegner en godt motivert medarbeider?*
10. *Hvilke faktorer tror du er avgjørende for en medarbeiders opplevelse av motivasjon?*

## **Vedlegg 2:**

### **Intervju med lærer/hovedtillitsvalgt**

#### LEDELSESPERSPEKTIVET:

1. *Hvordan vil du si at kommunikasjonen mellom ledelsen og dere tillitsvalgte/lærere er?*
2. *Føler du at du blir tatt med på råd før ledelsen tar sin avgjørelse i en sak hvor dette ville være naturlig for å få et best mulig resultat?*
3. *I hvilken grad mener du at lederen følger deg opp personlig, både faglig og som menneske?*
5. *Hvilke lederroller synes du rektor innehar?*
6. *Hva slags lederstil har rektor?*
7. *Hvor mange ganger i løpet av en måned snakker du med rektor, både jobbrelatert og privat?*
8. *Føler du at det er lett å banke på døren til rektor for å snakke med ham?*
9. *Er du trygg på rektor som leder?*
10. *Hva mener du kjennetegner en god leder?*
11. *Tror du at ledere med og uten ledererfaring kan gjøre en like god jobb – gitt at de har samme utdanning?*
12. *Hvordan kan du beskrive arbeidsmiljøet ved skolen, med hovedvekt på forholdet mellom de ansatte?*
13. *Er det noe annet som du vil tillegge som går på ledelsen ved skolen?*

#### MOTIVASJONSPERSPEKTIVET:

1. *Hva er det som motiverer deg i jobben din?*

2. *I hvilken grad føler du at du blir tatt med på råd i jobben i det daglige?  
Herunder frekvens på møter og oppfølgende tiltak?*
3. *Opplever du at ledelsen ved skolen er tydelig i sine mål, og er de oppnåelige?*
4. *Hvilke faktorer er det virker mest stimulerende på deg ift jobbtilfredshet?*
  - a. *Anerkjennelse*
  - b. *Lønn*
  - c. *Arbeidsmiljø*
  - d. *Arbeidsoppgave*
  - e. *Andre*
5. *Hva skal til for at du som lærer har opplevelse av å levere gode resultater?*
6. *Legges det til rette for utvikling av dere som lærere og medarbeidere?  
Oppfølgende spørsmål: På hvilken måte, og i hvilket omfang?*
7. *Hva kjennetegner en godt motivert lærer sett fra ditt ståsted?*
8. *Hvilke faktorer tror du er avgjørende for en medarbeiders opplevelse av motivasjon?*

### **Vedlegg 3:**

#### **Intervju med skolens Inspektør.**

##### **LEDELSESPERSPEKTIVET:**

1. *Hvilken bakgrunn har du? Hva er din utdanning og erfaring?*

2. *Har du på et tidligere tidspunkt hatt en lederstilling?  
Uavhengig av ja eller nei – hva er fordelene?*

*Kommentar fra intervjuer: Veldig bra at hun nevner dette lederrollen i klassesituasjon og lederrolle i skolen, vi har behandlet dette i vår studie.*

3. *Hva er dine oppgaver som leder?*

4. *Hva legger du i begrepet ledelse?*

5. *Hvilke lederroller er du bevisst på?  
Oppfølgende spørsmål: Er det en bevisst strategi med et tenkt mål? Begrunn valget.*

6. *Er du bevisst din lederstil i stillingen, og er det et bevisst valg av strategi?  
Oppfølgende spørsmål: Har du hatt behov for justering/endring underveis? Begrunn valget.*

7. *Legger du noen konkrete ledelsesteorier til grunn for din utøvelse av jobben, og i så fall – er dette noe du har tatt standpunkt til før du begynte i denne stillingen, eller har du valgt din teori underveis?*

8. *Hva mener du kjennetegner en leder?*

9. *Hva mener du kjennetegner en god leder?*

10. *Tror du at ledere med og uten ledererfaring kan gjøre en like god jobb – gitt at de har samme utdanning?*

##### **MOTIVASJONSPERSPEKTIVET:**

1. *Hvilke konkrete motivasjonsteorier jobber du etter?  
Oppfølgende spørsmål: Er dette et bevisst valg, og i så fall – har du hatt behov for justering/endring underveis?*

2. *I hvilken grad involverer du dine medarbeidere i jobben i det daglige? Herunder frekvens og oppfølgende tiltak.*



3. *Tror du at dine medarbeidere er bevisst på hvilke ledelsesstrategier dere benytter, og er dette tydelig?*
4. *Hvordan tenker du at dine valg rundt lederrolle/lederstil/motivasjonsarbeid påvirker dine medarbeidere?*
5. *Hva skal til for at du som leder skal levere gode resultater?*
6. *Hvordan får du det beste ut av dine medarbeidere?*
7. *Legges det til rette for utvikling av den enkelte medarbeider? På hvilken måte, og i hvilket omfang?*
8. *Hva tror du er avgjørende faktorer for å oppnå tilfredsstillende ytelse blant dine medarbeidere?*
9. *Hva kjennetegner en godt motivert medarbeider?*
10. *Hvilke faktorer tror du er avgjørende for en medarbeiders opplevelse av motivasjon?*