



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEKP01 Examensarbete magisternivå

VT 2009

Med mål i fokus

En fallstudie om lågkonjunktorens påverkan på motivation

Handledare:

Jan-Inge Lind

Författare:

Ida Hartford

Malin Mattsson

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett varmt tack till vår fallorganisation och berörda medarbetare för att vi fick genomföra vår studie i verksamheten och för att på kort varsel ställa upp på våra intervjuer. Vi vill även tacka vår handledare Jan-Inge Lind som har gett oss råd och diskuterat med oss under vår studieprocess.

Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Lund 2009-05-31

Ida Hartford och Malin Mattsson

Sammanfattning

- Titel:** Med mål i fokus - En fallstudie om lågkonjunktorens påverkan på motivation
- Seminariedatum:** 2009-06-05
- Kurs:** FEKP01 Examensarbete magisternivå, Organisation, 15 poäng
- Författare:** Ida Hartford & Malin Mattsson
- Handledare:** Jan-Inge Lind
- Nyckelord:** Målsättningsteorin, Mål, Motivation, Lågkonjunktur, Kunskapsmål samt Budgetmål.
- Syfte:** Syftet med studien är att utifrån Målsättningsteorin nå en förståelse för hur den rådande lågkonjunktoren kan ha påverkat skolans kunskapsmål och budgetmål och vilken inverkan detta kan ha på de anställdas motivation.
- Metod:** I vår uppsats har vi tillämpat en kvalitativ ansats. Vidare har vi genomfört en fallstudie av Skolan där vi via kvalitativa intervjuer har samlat in empiri.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska ramverk består huvudsakligen av Målsättningsteorin, men även av övergripande teorier kring mål och motivation.
- Empiri:** Empirin består av insamlad data från 13 intervjuer med anställda inom två olika enheter på vår fallorganisation Skolan.
- Resultat:** Den rådande lågkonjunktoren har påverkat Skolans budgetmål och kan i längden påverka Skolans kunskapsmål. Vidare har personalens arbetsmotivation utifrån målsättningsteorin ökat något. Vi har även identifierat en skillnad i hur enheterna Alfa och Beta arbetar för att nå målen. Denna skillnad har dock varken uppkommit eller påverkats av den rådande lågkonjunktoren.

Abstract

- Title:** Focusing on goal setting – A case study on motivation during the current recession
- Seminar date:** 05-06-2009
- Course:** FEKP01, Master thesis in Business Administration, Organization, 15 ECTS
- Authors:** Ida Hartford & Malin Mattsson
- Advisor:** Jan-Inge Lind
- Key words:** Goal Setting Theory, Goal, Motivation, Recession, Training course Goal and Fiscal Goal.
- Purposes:** The purpose of our study is on the basis of The Goal Setting Theory to increase our understanding of how the current recession possibly could have affected the training course objectives and fiscal objectives and what impact it could have on the staff member's motivation.
- Methodology:** We have utilized a qualitative method in our essay. We conducted a case study of the School, where also interviews were held to collect empirical data.
- Theoretical perspectives:** The theoretical reference frame primarily consists of The Goal Setting Theory, but also various other theories were concerning goals and motivation.
- Empirical Foundation:** The empirical foundation consists of collected material/data from 13 interviews with staff members in two separate units in our case organization.
- Conclusion:** The current recession has had an impact on the School's fiscal objectives and training course objectives. The staff members work motivation has on the basis of The Goal Setting Theory increased in some way. We have also been able to identify a difference in how the units, Alfa and Beta, are working to reach the goals. This difference however, neither increased nor was affected by the current recession.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problemformulering	8
1.2 Frågeställningar.....	9
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar och begreppsmässiga förtydliganden.....	9
1.5 Hur det hela började... ..	10
2 Förstudie – en bakgrund.....	12
2.1 Syftet med förstudien	12
2.2 Insamling av primärdata	12
2.2.1 Intervjuförfarande vid förstudien	12
2.2.2 Respondenter vid förstudien	12
2.3 Resultat av förstudien.....	13
2.4 Tankar kring förstudien	14
3 Metod	15
3.1 Metodologiska överväganden	15
3.1.1 Forskningsansats	15
3.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod.....	16
3.1.3 Fallstudie.....	17
3.1.4 Kvalitativa intervjuer	18
3.2 Tillvägagångssätt	18
3.2.1 Förtydliganden	19
3.2.1.1 Val av teori	19
3.2.1.2 Skolans mål	20
3.2.1.3 Skolans enheter	20
3.2.2 Insamling av primärdata	21
3.2.2.1 Studien	21
3.2.2.2 Intervjuguider	22
3.2.2.3 Intervjuförfarande	23
3.2.2.4 Respondenter	23
3.2.3 Bearbetning av empiri.....	24
3.2.4 Insamling av sekundärdata.....	25
3.3 Reliabilitet och validitet	25
3.4 Generaliserbarhet	27
3.5 Etik	28
3.6 Metoddiskussion	28
4 Teori.....	30
4.1 Lågkonjunktur.....	30
4.2 Mål	31
4.3 Motivation	33
4.4 Mål och motivation	33
4.4.1 Målsättningsteorin	34
4.4.1.1 Specifitet.....	35
4.4.1.2 Svårighetsgrad	35
4.4.1.3 Commitment	35
4.4.1.4 Feedback	36
4.4.1.5 Ytterligare aspekter inom Målsättningsteorin	37
4.4.1.6 Aktuella frågeställningar och kritik till Målsättningsteorin.....	38
5 Empiri	39
5.1 Fallorganisation.....	39
5.2 Lågkonjunktur.....	39
5.3 Mål	40
5.3.1 Kunskapsmål.....	40
5.3.2 Budgetmål.....	41

5.4 Alfa - Specifikhetsgrad	42
5.4.1 Kunskapsmål	42
5.4.2 Budgetmål	42
5.5 Alfa - Svårighetsgrad	43
5.5.1 Kunskapsmål	43
5.5.2 Budgetmål	43
5.6 Alfa - Commitment	44
5.6.1 Kunskapsmål	44
5.6.2 Budgetmål	45
5.7 Alfa - Feedback	46
5.7.1 Kunskapsmål	46
5.7.2 Budgetmål	46
5.8 Beta - Specifikhetsgrad	47
5.8.1 Kunskapsmål	47
5.8.2 Budgetmål	48
5.9 Beta - Svårighetsgrad	49
5.9.1 Kunskapsmål	49
5.9.2 Budgetmål	50
5.10 Beta - Commitment	51
5.10.1 Kunskapsmål	51
5.10.2 Budgetmål	52
5.11 Beta - Feedback	53
5.11.1 Kunskapsmål	53
5.11.2 Budgetmål	54
5.12 Hur påverkar budgetmålen kunskapsmålen	54
5.13 Skillnader mellan enheterna	57
6 Analys	59
6.1 Lågkonjunkturen	59
6.2 Mål	60
6.3 Målsättningsteorin	62
6.3.1 Specifikhetsgrad	62
6.3.1.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta	62
6.3.1.2 Budgetmålen för Alfa och Beta	62
6.3.2 Svårighetsgrad	64
6.3.2.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta	64
6.3.2.2 Budgetmålen för Alfa och Beta	65
6.3.3 Commitment	66
6.3.3.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta	66
6.3.3.2 Budgetmålen för Alfa och Beta	67
6.3.4 Feedback	68
6.3.4.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta	68
6.3.4.2 Budgetmålen för Alfa och Beta	69
7 Slutdiskussion	71
7.1 Resultat utifrån uppsatsens frågeställningar	71
7.2 Utvärdering av studien	73
7.3 Förslag till framtida forskning	76
Referenslista	77
Artiklar & Litterära referenser	77
Elektroniska referenser	78
Muntliga referenser	79
Bilaga 1	80
Bilaga 2	83
Bilaga 3	84

1 Inledning

I detta inledande avsnitt kommer läsaren att få ta del av uppsatsens problemformulering, frågeställningar och syfte. Här presenteras våra avgränsningar samt några begreppsmässiga förtydliganden. Läsaren ges även inblick i hur vi kom fram till de aktuella frågeställningarna och syftet.

En lågkonjunktur florerar kring oss. Vi blir ständigt påmind om hur det ekonomiska läget i världen påverkar oss själva och vår omgivning. Bakgrunden till den rådande lågkonjunkturen är expansionen av utlåning som skett globalt det senaste decenniet. Centralbanker, med den amerikanska i spetsen, har lagt grunden till utlåningen via låga styrräntor, en konsekvens av sviterna från föregående lågkonjunktur i inledningen av 2000-talet. (www.ekonomifakta.se).

I september 2008 blev detta kännbart i Sverige och vi vet ännu inte exakt i vilket skede av lågkonjunkturen vi befinner oss. Vetenskapen kring ekonomi är inte exakt då den är komplex och svår att förutsäga. Vad man kan förhålla sig till är det som ligger bakom oss, vilket i sig inte hjälper oss särskilt mycket med tanke på hur globala och samhällseliga spelregler ständigt förändras. En lågkonjunktur är unik och svår att jämföra med dess föregångare. Det som kan sägas nu enligt Göran Zettergren, enhetschef vid konjunkturinstitutet i en intervju med www.campus.se (2008), är att den rådande lågkonjunkturen förväntas nå djupare än sin föregångare, IT-kraschen. Somliga definierar en lågkonjunktur utefter förändringar, närmare bestämt när arbetslösheten växer och BNP sjunker (www.campus.se).

Motivation är en drivkraft eller ett behov som får oss människor att genomföra någon form av ansträngning, ett beteende eller en handling. Mycket energi har lagts på att försöka nå en förståelse för vad som motiverar individer i deras arbete, detta för att utreda hur organisationernas lönsamhet kan öka (Åteg et al., 2007). Dagens forskare menar att *mål* har en central roll som motivationskraft och att mål på ett eller annat sätt måste inkluderas när man talar om motivation (Landy & Conte, 2007). Latham (2004) menar också att mål är viktiga för att få människor att prestera mer och Forsell & Westerberg (2007) hävdar att mål är en förutsättning för att kunna organisera en verksamhet. *Målsättningsteorin* har på grund av detta blivit uppmärksammas. Teorin är en av motivationsfältets grundpelare och anger att ett antal kriterier som måste vara

uppfyllda för att mål ska vara motiverande (se exempelvis Porter et al., 2003; Latham, 2004).

Inom *skolan* finner vi olika typer av mål. *Kunskapsmål* finns i den nationella läroplanen och uttrycker vad elever skall ha uppnått i årskurs fem samt årskurs nio då de går ur grundskolan. Dessa mål anger även en riktning för skolans arbete. Även ekonomiska mål har en central roll inom skolan. Budgetar planeras och *budgetmål* fastställs för att kunna finansiera verksamheter inom organisationer på ett strategiskt sätt (Personligt samtal med rektor, 2009-05-14).

1.1 Problemformulering

Företag och organisationer når allt djupare i ekonomiska svackor och anställda varslas om uppsägning. Landets kommuner och landsting känner allt större oro kring huruvida de ska kunna reda ut ekonomin, en oro till följd av bland annat minskade skatteintäkter (www.aftonbladet.se).

Då kommunerna får det allt svårare att hålla sig inom ramarna för sina budgetar drabbar den ekonomiska krisen nu även landets skolor. I en rapport, baserad på en enkät, från Lärarnas Riksförbund (LR) framkom att var tredje av landets kommuner har varslat lärare om uppsägning och detta är bara början, en hint av vad som väntar kring hörnet 2010. Drygt 1000 lärare i landet har varslats och ytterligare 500 kommer troligen att bli varslade enligt siffror från kartläggningen i rapporten, vilken utfördes under februari månad 2009. LR:s förbundsordförande Metta Fjelkner uttrycker en rädsla att kommunernas oro kring finanskrisen kan bidra till fler varsel om uppsägning, då de inte tror sig kunna driva den skolverksamhet de ska (www.aftonbladet.se). Även rektorer från norr till söder tycks bli allt mer bekymrade över hur minskande budgetar kan påverka skolornas möjlighet att klara sina uppdrag och mål. Intensiteten i arbetet med elever tenderar att minska och eleverna kommer troligen att få det svårare att nå sina mål (www.sr.se).

Till följd av lågkonjunkturen och minskade skatteintäkter riskerar följaktligen både skolornas budgetmål och kunskapsmål att påverkas. Utifrån Målsättningsteorin, som länkar samman mål och motivation, bör det således finnas en risk att lågkonjunkturen genom målen påverkar personalens motivation på landets skolor. Sambandet mellan

dess tre variabler tycks vara utforskat. Med anledning av denna problematik ämnar vi genom en fallstudie vid två enheter på en Skola besvara följande frågeställningar:

1.2 Frågeställningar

Har den rådande lågkonjunkturen påverkat Skolans kunskapsmål och budgetmål, och vilken inverkan har det i så fall på de anställdas motivation utifrån Målsättningsteorin?

I sammanhanget är det intressant att undersöka:

- *På vilket sätt har kunskapsmålen och budgetmålen eventuellt påverkats?*
- *Finns det några skillnader mellan skolans två enheter före respektive efter lågkonjunkturs eventuella påverkan på de olika målen?*

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att nå en förståelse för hur den rådande lågkonjunkturen kan ha påverkat skolans kunskapsmål och budgetmål samt vilken inverkan detta utifrån Målsättningsteorin kan ha på de anställdas motivation. Närmare bestämt är syftet att genom att studera fyra variabler inom Målsättningsteorin urskilja i vilken riktning personalens motivation kan ha påverkats.

Med detta ämnar vi öppna upp för en diskussion, där den aktuella situationen och eventuella problem som kan uppstå i relationen mellan mål och motivation under en lågkonjunktur, lyfts fram. Vi hoppas vidare att diskussionen ska kunna utveckla fallorganisationens syn på mål och motivation samt lyfta fram vikten av integrationen mellan dessa.

1.4 Avgränsningar och begreppsmässiga förtydliganden

Motivation är ett komplext område och en allmängiltigt vedertagen motivationsteori finns i dagsläget inte. Åteg et al. (2007) menar att detta beror på organisationernas dynamik och komplexitet. Vidare anser de att en enskild teori bara kan utgöra förklaringsmodell för ett enskilt fenomen och således krävs ofta en tillämpning av ett flertal teorier för att täcka in hela motivationsfältet. Vi har valt att huvudsakligen använda oss utav en teori, Målsättningsteorin. Vi avser med fallstudien således inte att undersöka den totala arbetsmotivationen utan endast hur personalens arbetsmotivation har påverkats av Skolans mål.

I uppsatsen används en del speciella begrepp. Vi har valt att behålla vissa begrepp på engelska eftersom det kan vara svårt att fånga in begreppets hela innebörd i en översättning till svenska. Begreppet *feedback* anser vi numera vara välkänt i det svenska språket och vi har därför valt att använda det istället för snävare svenska ord som respons, återkoppling eller gensvar. Även begreppet *commitment* har vi valt att behålla på engelska då den engelska betydelsen är något bredare än svenskans engagemang.

Den skola som har använts som objekt i vår fallstudie figurerar anonym i uppsatsen (se 3.5 Etik). Istället för de riktiga namnen används därför Skolan och Kommunen. Skolans två enheter som ligger i fokus för studien benämns här efter som Alfa och Beta, där Alfa avser förskolan till och med årskurs sex och Beta avser årskurs sju till och med nio.

1.5 Hur det hela började...

Vägen mot att formulera uppsatsens slutgiltiga frågeställning och syfte har varit lång och brokig. Efter många idéer, oändliga diskussioner och ett antal avstickare hamnade vi slutligen någonstans där vi började resan.

När vi påbörjade arbetsprocessen hade vi i princip redan bestämt oss för att skriva om motivation i någon form. Vi var intresserade av belöningssystem i organisationer och funderade speciellt på vikten av ickemonetära eller immateriella belöningar. Det faktum att oändligt många uppsatser redan behandlade detta ämne gjorde det dock svårt att hitta en intressant nisch. Vad som också fanns med på agendan från början var det dagsaktuella konjunkturläget. Eftersom uppsatsen ligger inom organisationsfältet ansåg vi att det var mycket intressant att se hur organisationerna har påverkats av de ekonomiska svackor och varsel som inledde 2009. Tankarna och diskussionerna kring detta var att det kunde vara svårt att få företag att ställa upp på intervjuer och ärligt dela med sig av information i det känsliga läget. Därmed släppte vi tanken på lågkonjunkturen som fokus och intresset för denna kom att ligga latent under den fortsatta arbetsprocessen.

I nästa skede behöll vi idén om motivation och började istället fundera på vad som egentligen föregår en belöning. Det var då intresset för mål inom organisationer väcktes. Vi kom snabbt i kontakt med Målsättningsteorin, vilken behandlar både motivation och mål. Samtidigt introducerades vi för att det kunde finnas ett problem i

dagens organisationer med att översätta/omsätta övergripande strategiska mål till operativa och individuella mål. Härifrån gick vi med två intresseområden som egentligen inte var förenade med varandra, Målsättningsteorin och omsättning av mål.

Vid ett handledarmöte gick vi djupare i det sistnämnda intresseområdet och funderade kring hur omsättning av mål egentligen sker i praktiken. Fastställs målen verkligen på en strategisk nivå och omsätts till operativa eller kan processen ske tvärtom? ”Vem sätter målen och hur?” blev något vi funderade på. Efter att ha läst teori inom området samt diskuterat ämnet kom vi dock fram till att detta kanske inte var så intressant som vi först tyckt, och att det dessutom var svårt att kombinera med motivation, vilket vi fortfarande ville skriva om. Tankarna på Målsättningsteorin fanns kvar parallellt.

Nästa steg var att gå tillbaka och återigen vidga synen på området mål för att se en intressant inriktning. Vi hade vid det här laget gått igenom en mängd böcker och artiklar om mål och ville ringa in området empiriskt. Vi gjorde då en förstudie, baserad på fem breda frågor som vi formulerade utifrån de områden som vi tidigare diskuterat och som teorin gett oss insikt i. Resultatet gav oss för det första en tydligare uppfattning kring hur respondenterna såg på mål inom organisationer. För det andra väckte undersökningen även intresset för den skola som medverkade i förstudien (se 3.2.1.4 Respondenter nedan). Med detta som grund återupptog vi Målsättningsteorin. Diskussionerna riktades åter igen mot hur lågkonjunkturen, men nu kring huruvida den hade drabbat skolan den senaste tiden. När vi efter förfrågningar fick tillgång till att göra intervjuer på Skolan var upplägget klart. Vi ville undersöka hur Skolans olika mål har påverkats under lågkonjunkturen och hur det påverkar medarbetarnas motivation.

2 Förstudie – en bakgrund

I detta avsnitt presenteras syftet med vår förstudie, våra respondenter, hur vi gick till väga samt det resultat som sedermera ledde oss vidare till vår fallstudie.

2.1 Syftet med förstudien

Vi hade intresset att undersöka motivation men var fortfarande inte helt på det klara med hur vi skulle hantera det komplexa området mål. Tanken med att genomföra förstudien var att den skulle ge oss insikter och idéer som kunde ta oss vidare mot den djupare fallstudien.

En summering av den insamlade empirin presenteras i bilaga 1.

2.2 Insamling av primärdata

2.2.1 Intervjuförfarande vid förstudien

Insamlingen av empiri i förstudien bestod av tre stycken djupintervjuer ansikte mot ansikte. Resterande intervjuer var skriftliga och utfördes via e-post. Detta eftersom respondenterna befann sig i andra, geografiskt avlägsna städer. De flesta av respondenterna är även relativt upptagna individer i yrkeslivet, vilket gjorde att telefonintervjuer uteslöts. De kunde istället besvara våra frågor när de hade tid över, vilket av oss även syftade till att respondenterna kunde få god tid att reflektera kring frågorna innan de besvarade dem.

Vi använde oss av fem stycken standardiserade, breda frågor. De standardiserade frågorna gjorde vi för att lätt kunna jämföra de olika organisationernas svar. Att frågorna var breda gav dock respektive respondent utrymme att reflektera relativt fritt kring området, och på så sätt gav det oss möjlighet att se hur respondenterna resonerade kring mål.

2.2.2 Respondenter vid förstudien

Vidare baserade vi vårt val av respondenter på vilken typ av organisation de arbetar i. På så sätt hoppades vi kunna nå en bra mix, ett brett spektrum av empiri, samt att det även öppnade upp för att vi skulle kunna identifiera och studera skillnader mellan olika sektorer och branscher.

Typ av organisation, respondenternas positioner inom denna samt antal anställda inom organisationen var följande:

Kriminalvårdsanstalt: En ekonomiassistent/samordnare (före detta ekonomiansvarig) och en programledare. Cirka 60 anställda på enheten.

Grundskola: Rektor. Cirka 75 anställda på enheten.

Region/landsting (sjukhus): Beredskapssamordnare. 17 anställda på avdelningen.

Byggföretag: Styrelseordförande. Cirka 50 anställda, varav 10 tjänstemän och 40 kollektivanställda.

Logistik-/transportföretag: VD. 5 anställda

Konsultföretag: Teamleader. Cirka 350 anställda. 15 anställda i teamet.

Aktie- och fondhandelsföretag: Vice VD på ett dotterbolag till moderbolaget. Cirka 250. 6 anställda på enheten.

2.3 Resultat av förstudien

Efter att ha läst en mängd böcker och artiklar på inom området mål stod det klart att mål kan vara alltifrån långsiktiga visioner på organisationsnivå till kortsiktiga, individuella deadlines. Genom att ställa fråga 1 hoppades vi få ett brett spektrum av exempel på olika mål. Det visade sig dock i svaren att respondenterna primärt associerade till mer långsiktiga, organisatoriska, officiella mål. Inte sällan handlade svaren om budgetar, resultat och tillväxt. Detta anser vi gav oss en insikt i vad andra individer tycker är relevant att diskutera.

Efter att ha gjort denna undersökning inom både privat och offentlig sektor resonerade vi kring vilken sektor som skulle vara mest intressant att fördjupa sig inom. Vi upplevde att många studier görs inom privat sektor och att offentlig sektor därför skulle vara mer intressant att se närmare på. Intresset för skolan kom när vi började diskutera svaren i fråga 1. De uppgav både ekonomiska mål som att hålla en fastställd budget och ickemonetära mål såsom att eleverna uppnår uppsatta kunskapsmål samt kvalitetsutvecklingsmål. Med den aktuella debatten om lågkonjunktorens påverkan på skolorna som bakgrund, diskuterade vi vidare hur konjunktorens inverkan på skolans olika mål kan se ut. Som beskrivits i inledningen kan skolans olika mål påverkas i olika

skeden. Vid första anblick tycks endast skolans ekonomiska mål påverkas av lågkonjunkturen. En närmare reflektion tyder dock på att minskade budgetar leder till färre resurser, något som i längden kan göra att eleverna får mindre fokus och därmed svårare att nå kunskapsmålen. Således var det lågkonjunkturrens både kortsiktiga och långsiktiga påverkan på skolans mål som gjorde organisationen intressant för vår studie.

2.4 Tankar kring förstudien

Resultatet från studien var inte av den kraftiga karaktär som vi hade hoppats på och efter en analys av denna hade vi inte nått några revolutionerande nya insikter. Detta faktum klandrar vi oss själva för, då vi inte funderade tillräckligt grundligt kring vad exakt det var vi vill uppnå med studien. Det övergripande syftet var dock att få en del tankeväckande inslag, något vi också fick. Dessa mynnade ut i nya idéer kring hur olika personer och organisationer sätter samt ser på mål. Vi fick även tid att under processen väcka tankar kring hur vår fortsatta studie skulle formas samt att vi fann en fallorganisation att studera. Detta gjorde att vi kunde gå vidare och fördjupa oss i den fortsatta fallstudien med dess syfte och frågeställning. Nedan kommer processen för vår fallstudie, vår primära studie, att presenteras i följande kapitel; metod, teori, empiri, analys och slutsatser.

3 Metod

Metodavsnittet inleds med resonemang kring den för fallstudien valda metoden. Vidare beskrivs vårt tillvägagångssätt och vi redogör för val av teorier samt reliabilitet och validitet. Vi avslutar med uppsatsens etiska aspekter samt en metoddiskussion.

3.1 Metodologiska överväganden

3.1.1 Forskningsansats

Det första problem forskaren ställs för inom metodiken är att sätta sig in i vilken strategi som är bäst lämpad för att få ett grepp om verkligheten. Jacobsen (2002:34) kallar den ena, den deduktiva strategin ”från teori till empiri”. De individer som föredrar denna ansats anser att det bästa sättet att arbeta är genom att skaffa vissa förväntningar kring hur omvärlden ser ut, för att därefter gå vidare och samla in empiri och jämföra huruvida den överrensstämmer med förväntningarna. De uppbyggda förväntningarna grundar sig på tidigare empiri samt teorier. Då vi i inledningen av vår studie visste att vi ville studera mål och motivation läste vi in oss på flertalet av områdenas teorier, men fördjupade oss kring en viss teori, Målsättningsteorin. Så långt kan vi således säga att vi antog en deduktiv ansats. Kritik som riktar sig till denna ansats är att den kan leda forskaren. Då man tar utgångspunkt i konkreta förväntningar begränsar forskaren tillgången till information, således kan viktig kunskap förbises (Jacobsen, 2002). Ovanstående kritik mot den deduktiva ansatsen var något som vi tog i beaktande främst under våra intervjuer då vi ville vara öppna för eventuella nya aspekter av vårt intresseområde. Således gled vi även till viss del över åt den induktiva ansatsen.

I den så kallade induktiva ansatsen tar forskaren sin utgångspunkt i motsatt håll, ”från empiri till teori”. Normen är att forskaren ser på verkligheten likt ett oskrivet blad, utan förväntningar. Väsentlig information samlas in och därefter bearbetas och systematiseras empirin. Detta medför att forskaren därefter finner samt formulerar relevanta teorier. Ansatsen säger att om forskaren inte har några förutfattade meningar eller förväntningar kan korrekt återgiven information om det studerade fenomenet samlas in (Jacobsen, 2002:35). Till detta synsätt vill vi dock rikta viss kritik då vi anser att forskaren sällan kan se på ett fenomen ur ett rent objektiva synsätt. Holme &

Solvang (1997) menar att vi ofta bär på en viss kunskap eller förförståelse kring fenomenet, vilket kan vara svårt att förbise.

Då vi under studiens gång har läst in oss på delar av tidigare forskning och teorier kring vårt valda ämne har vi jobbat i linje med det deduktiva arbetssättet. Samtidigt gick vi under intervjuerna in med inställningen att ny relevant data kan komma fram, vilket medförde att vi aldrig heller stängde dörren för att finna nya relevanta aspekter som sedermera skulle kunna omvandlas till nya teorier. Således har vi i vår studie antagit en strategi som grundar sig både i den deduktiva och den induktiva ansatsen, vilket Alvesson & Sköldberg (1994) benämner abduktiv ansats. Dock anser vi att vår induktiva ansats avstannade sen vi hade bearbetat vår insamlade empiri och det abduktiva tankesättet inte gett någon utdelning. Det framkom inte några nya intressanta spår utanför vårt redan inlästa teoretiska ramverk. Således anser vi att vi slutligen till största del var tillbaka där vi började, det vill säga vid en deduktiv ansats. Att ha läst in sig på tidigare forskning och teorier ansåg vi vara av vikt, då studien till stor del tar form utifrån Målsättningsteorin. Med hjälp av våra teoretiska kunskaper kunde vi exempelvis formulera relevanta frågor till vår intervjuguide.

3.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod

Metodlära bygger grunden för en forskares systematiska och planeringsmässiga arbete kring frågor som berör vem, vad, hur samt varför med hänsyn till samhällliga problem. Metoden ses som nödvändig, men är samtidigt inte en tillräcklig förutsättning för att kunna genomföra seriös forskning eller en seriös undersökning. Den är ett verktyg för att forskaren skall kunna nå de mål han eller hon har med sin forskning eller undersökning och ger därmed i sig inte svar på de frågor vi vill ha svar på. Således är metoden nödvändig men inte en tillräcklig förutsättning för att de resultat forskaren kommer fram till ska kunna ge en bättre uppfattning kring de omständigheter som studeras (Holme & Solvang, 1997). Utifrån ovanstående resonemang, vilket visar på vikten av metoden som verktyg under en forskningsprocess, funderade vi noga kring vilken forskningsmetod som skulle kunna anta rollen som forskningsverktyg för oss i vår studie. Vi funderade vidare utifrån nedanstående diskussion kring huruvida vi skulle anta kvalitativ eller kvantitativ metod.

Inom samhällsvetenskaplig metodlära skiljer man enligt Holme & Solvang (1997) vanligen mellan två olika angreppssätt, kvalitativa och kvantitativa metoder. Båda

metoderna har sina specifika styrkor och svagheter, och därför bör valet ta sin utgångspunkt i vad det är som forskaren vill undersöka samt vilken typ av data som samlas in. Den kvalitativa metoden kännetecknas av mjukdata i form av statistik eller ord, medan hårddata såsom siffror karakteriserar den kvantitativa metoden. Vidare menar de att kvalitativ metod kännetecknas av att forskaren kan ha en närhet till sin informationskälla och på så sätt kan nå en djupare förståelse för fenomenet men även se en helhet i det sammanhang fenomenet existerar i. Jämförelsevis präglas kvantitativ metod av formalisering och struktur, vilket medför att graden av kontroll från forskarens sida ökar. Detta angreppssätt avgör även vilka svar som är tänkbara (Holme & Solvang, 1997).

Eftersom vårt syfte med studien är att jämföra samt nå en förståelse för det vi undersöker har vi valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt. Vi ser övervägande styrka i den kvalitativa metoden då den exempelvis, som nämns ovan, kännetecknas av ord och närhet till källan. Således anser vi att den kvalitativa metoden skulle kunna ge oss möjligheten att föra samtal med olika källor, och således kunna nå en djupare förståelse samt ett bättre helhetsperspektiv av vårt forskningsområde.

3.1.3 Fallstudie

Inom den kvalitativa forskningen finns en förkärlek att använda fallstudien som en komponent i arbetet (Backman, 1998). Lundahl & Skärvad (1999) menar att fallstudien är så pass flitigt använd vid kvalitativa vetenskapsstudier att många till och med ser på dem som synonyma. Många studier inom samhällsvetenskapen tar således formen av kvalitativa fallstudier. Vidare definierar författarna och även Backman (1998), en fallstudie utifrån Yin:s definition (1989 i Lundahl & Skärvad, 1999). Denna anger fallstudien som ett verktyg för att studera och undersöka ett fenomen i sitt realistiska sammanhang eller kontext, där gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte ter sig självklara och där av flertalet källor används. Då vi valde att anta en kvalitativ ansats samt hade en frågeställning och ett syfte som vi ville förstå och nå svar på i ett realistiskt sammanhang tenderar vårt intresse att rikta sig åt att genomföra en fallstudie.

Fallstudier betraktas som lämpliga då forskaren ämnar utvärdera fenomen av komplex karaktär. Exempelvis då man vill förklara, förstå eller beskriva företeelser, organisationer eller andra system, vilka är svåra att studera med hjälp av andra metoder. Vidare behöver fallstudien inte begränsas till enbart ett fall, flera fall kan behandlas

inom samma studie. En fallstudie kan även ha olika avsikter såsom förklarande, beskrivande eller undersökande (Backman, 1998). Eftersom vårt syfte med uppsatsen är att nå en förståelse för vårt ämne samt studera skillnader inom en organisation anser vi att fallstudien är ett lämpligt verktyg. Med ovanstående resonemang av författarna i beaktande tror vi att en fallstudie kan hjälpa oss att nå en djupare insikt av de fenomen vi har valt att undersöka, då vi kan studera det i sin naturliga kontext samt få möjligheten att använda oss av flera källor.

3.1.4 Kvalitativa intervjuer

Till följd av valet att göra en kvalitativ studie, närmare bestämt en fallstudie, valde vi att göra kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa intervjun har en styrka som grundar sig i att undersökningsmomentet påminner om en alldaglig situation eller en vanlig konversation. Det är den intervjuformen där vi som forskare enligt Holme & Solvang (1997) utövar minst styrning med hänsyn till respondenterna. Vi ville sträva mot att få respondenterna att i största möjliga mån uttrycka de uppfattningar och åsikter som han eller hon anser adekvata. För att göra detta möjligt utformade vi semistandardiserade intervjuguider. Enligt Lundahl & Skärvad (1999) betyder det att intervjuguiden innehåller några fastställda teman och frågor men ändå ger utrymme för flexibilitet vad gäller följdfrågor och ordning. Frågorna formulerades av öppen och bred karaktär (se 3.2.2.2 Intervjuguider). (Holme & Solvang, 1997:99) menar att vi då ”vaskar fram den information vi kan få om de frågor vi är intresserade av”. Kvalitativa intervjuer, eller som Jacobsen (2002:160) benämner metoden ”den öppna individuella intervjun”, lämpar sig också bäst då relativt få enheter skall utredas. Detta eftersom man är intresserad av enskilda individers utsagor samt deras tolkningar av ett speciellt fenomen. Eftersom vi ville genomföra djupare intervjuer med färre antal respondenter stärker det följaktligen vårt val.

3.2 Tillvägagångssätt

Under avsnittet ”Hur det hela började” beskrev vi vårt inledande tillvägagångssätt i studien. Där ingick vårt tankearbete och övrigt arbete med förstudien, vilket ledde oss fram till vårt problem, syfte och vår frågeställning i fallstudien. Här följer nu en redogörelse för vårt tillvägagångssätt vid fallstudien.

3.2.1 Förtydliganden

Vi ämnar svara på uppsatsens frågeställning genom att göra en fallstudie i en organisation. Med syftet att få ett djup i fallstudien har vi valt att huvudsakligen använda oss av en teori, Målsättningsteorin. För att använda oss av denna teori på ett grundligt sätt har vi inom ramen för denna valt att utreda två dimensioner. Den ena dimensionen syftar till att utifrån Målsättningsteorin belysa två av Skolans centrala mål, kunskapsmålen och budgetmålen. Den andra dimensionen syftar till att utifrån teorin lyfta fram eventuella skillnader mellan Skolans två enheter, Alfa och Beta. Nedan följer mer specifikt varför vi valde vår teori och våra dimensioner.

3.2.1.1 Val av teori

Det primära syftet med denna uppsats är att undersöka om motivationen i vår fallorganisation har påverkats av den rådande lågkonjunkturen. För att göra detta har vi använt oss av organisationens mål. Målsättningsteorin är en av motivationsfältets grundstenar, detta på grund av att mål anses vara en stark motivationskraft (Porter et al., 2003; Landy & Conte, 2007). Teorin sammanlänkar därmed de två fälten som utgör uppsatsens grund. Målsättningsteorin har genom tiderna fått starkt stöd i empiriska studier och ses fortfarande som en modern teori (Landy & Conte, 2007). Teorin utgår från fyra variabler, vilka anger hur ett mål bör vara för att motivera personerna som ska nå det. Målet bör vara *specifikt* och *svårt*, *commitment* bör finnas och *feedback* bör vara en del av processen. Möjligheten att se hur flera variabler har delaktighet i hur motivationen kan påverkas ger teorin bredd. Vad vi på förhand ansåg vara intressant var att de fyra variablerna inom teorin potentiellt sett skulle kunna påverkas olika av lågkonjunktur. Med detta som grund valdes Målsättningsteorin som ramverk för vår fallstudie.

För att nå en vidare förståelse för mål och vad dessa egentligen betyder för en organisation och dess medarbetare valde vi att utvidga vårt teoriavsnitt med mer övergripande teorier inom området. Forsell & Westerberg (2007) menar att ett eller flera mål är en förutsättning för att kunna organisera en verksamhet. Målformuleringen antar även en central roll då den redogör för vad organisationen vill uppnå (Heide et al., 2005). Vi valde således att komplettera Målsättningsteorin med övrig målteori, detta för att få ett vidare perspektiv och på så sätt kunna ställa mer relevanta frågor under våra intervjuer och för att kunna analysera vår empiri på ett bättre sätt.

Då motivation har en central roll i vår fallstudie valde vi även att läsa in oss på och presentera teoriområdet motivation mer generellt. Vi ville nå en djupare förståelse för motivationsfältet för att kunna analysera fler motivationsaspekter men även för att kunna använda det som ett stöd till Målsättningsteorin.

I teoriavsnittet har vi även valt att presentera information om lågkonjunkturer. Denna information syftar främst till att ge läsaren en inblick i området och kommer därför inte att användas som verktyg i analysen.

3.2.1.2 Skolans mål

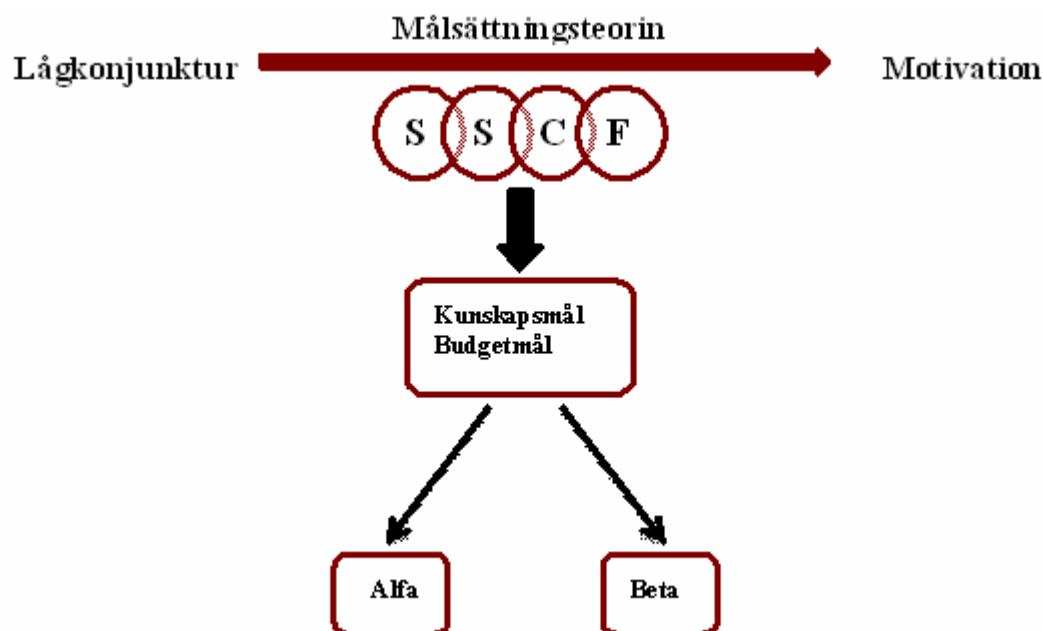
Både kunskapsmålen och budgetmålen är centrala mål i Skolan och vi ansåg därför att de båda var viktiga att använda i analysen av hur organisationens mål kan ha påverkats av lågkonjunkturen. Målens olika karaktär gör dem endast ännu mer intressanta. Som beskrivits ovan i både inledningen och Resultat av förstudien verkar lågkonjunkturen kunna ha en påverkan på både monetära mål som budgetmål och icke monetära mål som kunskapsmål, dock inom olika tidsramar.

Vi vill här göra ett förtydligande. Kunskapsmålen är de uppsatta mål som eleverna ska nå i varje ämne. Dock är det lärarnas uppgift att se till att eleverna når sina kunskapsmål. I denna studie har vi Skolans personal som utgångspunkt och när vi refererar till kunskapsmålen så syftar vi således på deras mål att få eleverna att uppnå kunskapsmålen.

3.2.1.3 Skolans enheter

För att som i syftet nämnt kunna öppna upp för en diskussion kring eventuella problem i relationen mellan mål och motivation under en lågkonjunktur, och på så sätt utveckla fallorganisationens syn på detta, ville vi ge studien en för Skolan mer substantiell dimension. Vi valde då att studera Skolans två enheter, Alfa och Beta, för att utreda om några skillnader förelåg. Anledningen till att vi tyckte att denna dimension var viktig att lyfta fram var på grund utav att enheterna har olika budgetmål och potentiellt sett därför skulle kunna påverkas olika av en lågkonjunktur. Vi tror att studien i slutänden kan bidra till att de enheter som fungerar bättre eller sämre på vissa plan kan ta lärdom av varandra och på så sätt kan utveckla skolan och dess arbete med mål och motivation till en bättre helhet.

Inom Skolan finns tre enheter; förskolan till och med årskurs sex, årskurs sju till och med årskurs nio samt en särskola. Inledningsvis ville vi inkludera samtliga tre enheter i studien. Ett antal faktorer fick oss dock att välja bort särskolan. Dels är verksamheten storleksmässigt och därmed budgetmässigt mycket mindre än de andra enheterna, och dels arbetar personalen där på ett något annat sätt vad gäller kunskapsmålen. På så sätt ansåg vi att enheten inte var ett tillförlitligt jämförelseobjekt. Personalen på enheten visade dessutom vagt intresse för att ställa upp på intervjuer och därmed inkluderades enheten inte i studien.



Figur. 1. Modellen symboliserar sambandet mellan studiens variabler och verktyg.

3.2.2 Insamling av primärdata

3.2.2.1 Studien

Som beskrivits ovan var det genom förstudien vi kom i kontakt med fallorganisationen. Efter att intresset för Skolan väckts tog vi kontakt med en av rektorerna för att fråga om vi fick använda den som objekt i vår fallstudie. Rektorn gav oss tillåtelse att komma och göra intervjuer men efterfrågade ett informationsblad om fallstudiens fokus att lämna ut till de eventuella respondenterna. Vi författade informationsbladet utifrån uppsatsens frågeställning och huvudteori, Målsättningsteorin, och skickade iväg. Väl på plats cirka en vecka senare genomförde vi under tre dagar 13 stycken intervjuer med personal från Skolan. Att vi kunde vara på Skolan i tre dagar gjorde det möjligt för oss att anpassa oss till respondenternas schema och samla in tillräckligt med information. Dessutom kunde

vi på plats även observera samt få intryck av den allmänna stämningen och det dagliga arbetet i verksamheten.

3.2.2.2 Intervjuguiden

Inför intervjuerna på Skolan utformade vi två stycken intervjuguiden utifrån uppsatsens frågeställningar och teoretiska ramverk (se bilaga 3. Intervjuguiden). En guide användes till intervjuerna med Skolans lärare och en guide användes till intervjuerna med Skolans två rektorer. Genom en fallstudie ville vi skapa en nära kommunikation med respondenterna och ge dem möjlighet att lyfta fram sina respektive resonemang inom området. Således var de öppna frågorna bra på så sätt att respondenterna fick diskutera fritt om ämnet. Den semistandardiserade intervjuguiden var till god hjälp för oss eftersom den ringade in ämnesområdet utan krav på fastställd ordning, såsom nämnts ovan.

Intervjuguiden för intervjuerna med lärarna på Skolan utformades med Målsättningsteorin som ramverk. Inom områdena kunskapsmål och budgetmål formulerade vi en öppen, bred fråga. Under respektive fråga formulerade vi sedermera ett flertal snävare följdfrågor och utvecklingsfrågor med syftet att antingen vara en hjälp för att få igång en diskussion, leda samtalet vidare eller utveckla intressanta resonemang som respondenten kommit in på. Dessa frågor utformades specifikt utifrån Målsättningsteorins fyra variabler med syftet att behålla fokus kring uppsatsens frågeställning och syfte. För att få reda på om lågkonjunkturen kan ha påverkat Skolans mål formulerade vi ett antal frågor om denna av mer generell karaktär. Till dessa frågor utformade vi snävare följdfrågor och utvecklingsfrågor som hjälp att rama in både kunskapsmålen, budgetmålen och Målsättningsteorin fyra variabler. Ett antal generella frågor om motivation skapades även med syftet att få en helhetsbild av området.

Intervjuguiden för intervjuerna med Skolans rektorer utformades på ett annat sätt. Frågorna formulerades främst för att ge bakgrundsinformation om Skolans kunskapsmål, budgetmål och lågkonjunkturens eventuella inverkan på dessa. Även här bestod intervjuguiden av ett antal öppna frågor med några snävare följdfrågor och utvecklingsfrågor. Vissa följdfrågor hade sin utgångspunkt i Målsättningsteorin, med tanken att rektorernas perspektiv i detta sammanhang i studien skulle vara intressant att se till.

3.2.2.3 Intervjuförfarande

Intervjuerna utfördes på enskilda platser, så som konferensrum eller arbetsrum, där vi kunde samtala ostört. Respondenterna informerades kort om vår uppsats och vår huvudfokus. Därefter berättade vi att Skolan och respondenterna figurerar anonymt i uppsatsen och frågade om det var okej att för vår egen del spela in intervjun med hjälp av Mp3-spelare och mobiltelefon. Detta var något som alla respondenter gav sitt samtycke till. Intervjuerna inleddes med att vi frågade respondenterna om de kunde berätta lite om sig själva, för att på så sätt lätta upp stämningen något och skapa tillit, detta för att respondenterna skulle kunna känna sig mer bekväma (Jacobsen, 2002). Därefter ledde vi, med stöd av vår intervjuguide, in respondenterna på de teman som vi ville prata om. Följdfrågor ställdes då vi kände att vi vill försäkra oss om att vi hade uppfattat utsagor på rätt sätt eller om vi ville veta mer kring det som respondenterna berättade. Samtidigt försökte vi hela tiden vara öppna för att respondenterna skulle få utrymme att berätta kring andra aspekter av fenomenet än vad vi hade med i vår intervjuguide. Det visade sig att intervjuguiderna i vissa fall fick användas flitigt för att hålla diskussionen igång, medan de i vissa fall knappt behövde användas alls.

Tre intervjuer utfördes med personal som inte direkt kunde kopplas till någon av intervjuguiderna. Detta gällde intervjuerna med Skolans administratör, specialpedagog och bibliotekarie. Vid tiden för dessa intervjuer kände vi att vi hade fått rutin på förfarandet och kunde därför improvisera. Här fick vi möjlighet att beroende på respondentens position ställa frågor som kunde stärka eller utveckla andra respondenters resonemang (se 3.2.2.4 Respondenterna).

Med oss till intervjuerna med rektorerna hade vi även frågorna och svaren från förstudien, för att få möjlighet att återkoppla till denna. Väl på plats kände vi dock inget behov av att göra detta.

3.2.2.4 Respondenter

Holme & Solvang (1997) menar att urvalet av respondenter kan vara avgörande för en studie trots att generalisering och representativitet inte antar ett centralt syfte i användandet av en kvalitativ metod. Om forskaren får fatt i fel individer i sitt urval kan det medföra undersökningen blir värdelös i relationen till den utgångspunkt han eller hon hade i inledningen av forskningsprocessen. Vidare är syftet med kvalitativa intervjuer att öka informationen och dess värde, men samtidigt att skapa en bas för

djupare och mer kompletta tolkningar om sitt intresseområde. Detta medför att ett urval inte bör ske helt slumpmässigt.

Då vi fick kontakt med vår fallorganisation och tillgång till att genomföra intervjuer med anställda i verksamheten fick vi även hjälp av en kontakt på Skolan med att välja ut lämpliga respondenter. Med ovanstående resonemang kring urvalet av undersökningsenheter ansåg vi det vara av vikt att kunna genomföra intervjuer med personer som var relativt öppna och som hade lätt för att prata, detta var något vi berättade för kontaktpersonen, som kunde ta det i beaktande. Vi talade även om att vi ville genomföra intervjuer med olika typer av personal så som exempelvis förskolelärare, lärare och rektorer. På så sätt hoppades vi på att kunna öka, bredda och fördjupa den information som vi skulle samla in.

Inom Alfa intervjuades rektorn, en slöjdlärare samt fyra lärare med klasser inom varierande årskurser. Inom Beta intervjuades förutom rektorn en specialpedagog och tre lärare med ämnena svenska och engelska, matte och slöjd samt idrott. Vi anser att dessa respondenter med sina varierande åldrar, arbetsuppgifter och anställningstid i organisationen utgjorde en god mix som kunde förse oss med utifrån uppsatsen relevant information. Utöver dessa intervjuade vi även Skolans administratör och bibliotekarie, vilka inte faller in under någon särskild enhet. Dessa respondenter var ett värdefullt tillskott då de kunde ge mer ingående information om olika intresseområden. Bibliotekarien gav oss nya perspektiv på både Skolans kunskapsmål och budgetmål och kunde dessutom tala om organisationen, det vill säga Skolan, som helhet. Administratören gav oss mer insikt i Skolans budgetmål och specialpedagogen kunde ge oss mer information om Skolans kunskapsmål.

3.2.3 Bearbetning av empiri

Efter att intervjuerna var avslutade valde vi att inleda med att transkribera vårt insamlade material. Till vår hjälp använde vi oss av transkriberingsprogrammet *Transcriber 1.5.1*©, dels för att underlätta översättningen från talspråk till skriftspråk, dels för att underlätta analysförfarandet då vi båda två på detta sätt kunde få en bra överblick över det insamlade materialet. Vid transkriberingen valde vi att ta bort överflödiga uttalanden och använde oss av klamrar då personerna har pausat i sina uttalanden. Detta gjorde vi för att citaten skulle tydliggöra respondenternas utsagor men även för att göra dem mer levande och lättförståeliga för läsaren. Trots att vi gjorde på

detta sätt vill vi poängtera att vi under transkriberingen och bearbetningen av empirin har försökt att återge respondenternas berättelser i största möjliga mån.

Då transkriberingen och bearbetningen av empirin var klar fortsatte processen och vi tog hjälp av en analysmetod, vilken Kvale (1997) betecknar meningskoncentration. Detta innebar att vi kategoriserade vårt material utifrån vår teoretiska referensram och plockade ut de mest talande citaten samt komprimerade vissa för att utesluta oväsentliga delar i dem. Kvale (1997) menar att empirin på detta sätt blir lättare att hantera då den struktureras och kategoriseras. I avsnittet empiri presenteras sammanställningar och förtydliganden kring vårt insamlade och bearbetade material. Detta utgör materialet för vår analys.

3.2.4 Insamling av sekundärdata

Några sekundärdata har inte samlats in som hjälp till studien. Vi har valt att använda oss av en specifik teori, Målsättningsteorin, i en specifik kontext. Vi har inte hittat några tidigare empiriska studier som skulle ha kunnat ge oss för vår studie användbar information och därför har fokus istället legat på insamling av primärdata. Skriftlig information om fallorganisationen är knapphändig och vi har därför samlat in bakgrundsfakta om Skolan via en av dess rektorer. Vid intervjutillfället ställde vi ett fåtal separata frågor om Skolan. Vi har valt att referera till informationen vi fick via dessa frågor som ”personligt samtal med rektor, 2009-05-14”.

3.3 Reliabilitet och validitet

Hur relevant eller pålitlig är den information som vi samlar in? För att få reda på detta blir det viktigt att reda ut huruvida frågeställningen har fått några brister eller skevheter under utvecklingen eller under insamlingen av information av den. Det är viktigt att kontinuerligt under uppsatsprocessen ställa sig frågor kring detta (Holme & Solvang, 1997). Vidare anser författarna att ”endast genom kontinuerlig kritisk prövning och noggrannhet vid bearbetning av materialet kan vi uppnå en tillfredställande grad av reliabilitet och validitet”. Reliabiliteten fastställs av på vilket sätt mätningarna genomförs samt hur noggrann forskaren är vid bearbetningen. Validiteten är beroende av vad vi mäter och huruvida detta är preciserat i frågeställningen. Varje undersökning har naturligt ett mål att inneha så reliabel eller pålitlig information som rimligt (Holme & Solvang, 1997:163). Frågeställningen var något som vi funderade mycket kring då vi komponerade vår intervjuguide. På så sätt försökte vi formulera frågor utifrån vårt

teoretiska ramverk för att kunna samla in valid information vid intervjuerna med våra respondenter.

Vikten av att nå representativ data samt fokus på huruvida vi har nått det vi ämnar mäta och empirins reliabilitet tar dock inte upp en lika central roll i en kvalitativ studie som i en kvantitativ studie. Anledningen till detta är att vi genom att utföra en kvalitativ undersökning vill nå en bättre förståelse av vissa fenomen och statistisk representativitet är därmed inte av lika stor vikt för oss. Det vi i vår studie vill få är data som utifrån underliggande förhållanden kan ge oss en nyanserad bild av det fenomen vi studerar. Vidare tycks problemet kring att samla in valid eller giltig information lättare i kvalitativa studier än kvantitativa, då vi som forskare har en helt annan närhet till den eller det vi studerar (Holme & Solvang, 1997). Genom att utföra intervjuer fick vi den närhet till våra respondenter som vi önskade. Närheten gjorde att vi kunde se våra respondenter i sin realistiska kontext och följa deras agerande under samtalen på ett bra sätt som exempelvis inte kan ske vid telefonintervjuer.

Dock anser vi liksom författarna att det kvalitativa arbetssättet inte är helt fritt från problem. Forskarens upplevelser kan vara felaktiga och det är svårt att veta hur vi ska samla in så giltig information som möjligt och hur passiva eller aktiva vi ska vara. Respondenterna kan bete sig utifrån hur de tror att forskaren vill att de ska agera. Då dessa är subjekten vid intervjutillfället har de således själva kontrollen över deras agerande och kan övervaka reliabiliteten i den insamlade empirin. Vidare är det enligt Holme & Solvang (1997) svårt att rekonstruera den sociala processen i denna typ av undersökning. Den insamlade empirins reliabilitet ska kunna säkras på ett tillfredställande sätt, vilket kan ske genom att vi agerar aktörer i en växelverkan mellan oss och respondenterna. Via växelverkan kan vi utveckla en process som ständigt förbättras, fördjupas och ger en utökad nyanserad uppfattning kring det studerade fenomenet (Ibid.). Detta resonemang från författarna var något vi hade i beaktande då vi valde att samla in information med hjälp av intervjuer. Samtalen gav oss möjligheten att ställa följdfrågor och på så sätt ringa in vårt intresseområde på ett bättre sätt men även nå en djupare förståelse för respondenternas utsagor. Således underlättade även förståelsen för vad respondenterna verkligen menade med sina berättelser, vi ville i så stor utsträckning som möjligt undvika att tolka dem på ett felaktigt sätt.

Genom respondenternas anonymitet hoppas vi att de har agerat och pratat öppet om de fenomen vi vill belysa samt att de inte har snedvridit information. Det har varit en ständigt pågående process att fundera kring hur vi skall kunna ringa in fenomenen vi studerat och våra teorier fick därför en central roll som teman i vår intervjuguide. På så sätt hoppades vi kunna nå validitet och reliabilitet. ”Vad är det vi egentligen vill mäta och hur skall vi nå svar på detta?” är frågor som vi kontinuerligt har funderat kring under studiens gång.

3.4 Generaliserbarhet

I diskussionen kring generalisering frågar vi oss huruvida vi kan vara säkra på att det vi finner i vår studie kan avspegla en hel population, grupper, miljöer, processer med mera (Backman, 1998). Vidare skriver Lundahl & Skärvad (1999) att det är viktigt att kunna skilja mellan statistisk och analytisk generalisering. En fallstudie och dess resultat kan utifrån en statistisk generalisering inte gälla för exempelvis en population. Däremot kan en fallstudie och resultaten från den generaliseras för att forskarna ska kunna skapa teorier och utläsa mönster, men även för att nyttja tidigare teorier i egenskap av referenspunkter, mot vilka de empiriska resultaten kan kompareras. Enligt författarna är det dessa typer av förfaranden som kallas analytisk generalisering. Vidare anser de att analys och tolkning av fallstudier därmed ofta är ett växelspel mellan empirisk förankring och teoriutveckling med en utgångspunkt i forskningsfrågan (Lundahl & Skärvad, 1999).

Ovanstående är något vi har haft tankegångar kring under studiens gång. Exempelvis har vi frågat oss huruvida vi kan generalisera denna lågkonjunktur med andra lågkonjunkturer? Kan vår studie appliceras på andra lågkonjunkturer? Ur det statistiska perspektivet torde inte resultatet kring lågkonjunktur kunna gälla för en annan lågkonjunktur men ur det analytiska perspektivet skulle vi genom fallstudien dock kunna tyda mönster och använda tidigare teorier för att få möjlighet att jämföra resultaten. Vidare skulle inte heller resterande delar av studien kunna generaliseras på så sätt att resultaten kan appliceras på andra skolor i Sverige. Emellertid kan vi få möjlighet att se mönster och jämföra resultaten med tidigare teorier även här, vilket är vår förhoppning.

3.5 Etik

Eriksson & Wiederheim-Paul (2001) skriver kring etiska aspekter som kan påverka forskarens arbete, exempelvis vem vi kan kontakta, vilket ämne vi kan intervjua om. De skriver även restriktioner kring hur resultat kan spridas. Holme & Solvang menar att forskningsetiska aspekter av samhällsvetenskapligt arbete har fokus på enskilda individers skydd och integritet. Respondenterna skall ha rätt till men även förmågan att själv kunna avgöra vad denne vill berätta men även andra individers skyldigheter att respektera detta. Respekten för personskydd och den enskilde individens integritet bör ställas i relation till vissa kriterier, såsom exempelvis skydd av fysisk och psykisk integritet, diskretion och samtyckeskrav.

Under uppsatsen gång har vi försökt att hålla den etiska aspekten på vårt arbete och vår studie i åtanke. Alla våra respondenter har samtyckt till att delta i studien. Konfidentiellitet är något vi har haft i åtanke under arbetsgången. Enligt Descombe (1998) inbegriper det att forskaren kan garantera att den insamlade informationen hanteras på ett korrekt sätt. Vi har även haft tystnadsplikten i åtanke, då vi har fått ta del av arbetet i en skola. Eftersom ämnen som lågkonjunktur och motivation kan vara känsliga att samtala kring har vi varit noga med respondenternas anonymitet i uppsatsen. Genom att poängtera detta vid intervjuerna tror vi att respondenterna kände sig mer trygga att dela med sig av personliga tankar och åsikter, och därmed anser vi att det empiriska materialet har blivit mer tillförlitligt. Således kommer ingen av våra respondenter att figurera vid namn. Dock har vi valt att uttala yrkeskategorier så som rektorer och bibliotekarie då vi anser att de har betydande befattningar som avviker från övriga respondenter och därmed är av vikt för att bland annat styrka övriga respondenters utsagor. Vidare figurerar Skolan och dess enheter anonymt i uppsatsen.

3.6 Metoddiskussion

I de metodval som gjorts under processen har vi varit medvetna kring vissa brister. En av utgångspunkterna i den kvalitativa forskningsprocessen är den förförståelse eller de fördomar som vi som forskare har. "Förförståelse är den uppfattning som man har om en företeelse och som man har fått genom exempelvis egna erfarenheter, utbildningar eller annat vetenskapligt arbete" (Holme & Solvang, 1997:95). Man ser förförståelsen som en objektiv given utgångspunkt för ens egen forskning och arbetet med denna. Vidare ses även fördomar som ett viktigt led i att närma sig sin undersökning. Dessa är

socialt grundlagda subjektiva tolkningar om det intresseområde som forskaren vill studera. Subjektiva referensramar är omöjliga att frångå, både i vardagen och under en studieprocess. Således är detta något som ständigt finns med i situationer under forskningsprocessen och på så sätt är förförståelsen man har med sig från sin utbildningsbakgrund i egentlig mening ej heller objektiv (Holme & Solvang, 1997).

Under uppsatsprocessen har vi varit medvetna om ovanstående problematik och har av den anledningen försökt att vara objektiva i den mening det har gått. Tidigare erfarenheter, exempelvis från vår utbildning, och vår teoretiska referensram skulle dock ha kunnat påverka bearbetning av den insamlade empirin samt analysen av denna. Vidare kan vi av samma anledning ha förbisett vissa aspekter i intervjuerna. Vi anser samtidigt att vi på bästa sätt har försökt att spegla respondenternas utsagor och på så sätt även har kunnat analysera fram representativa slutsatser.

Användningen av vår teoretiska referensram i utarbetningen av våra intervjuguider är även något som kan ha bidragit till att eventuella andra aspekter kan ha blivit förbisedda. Detta eftersom vi till viss del kan ha styrt intervjuerna i en viss riktning. Dock var vårt syfte med intervjuguiderna endast att använda dem som ett verktyg och stöd för att ringa in vårt intresseområde. Vi anser att vi hela tiden försökte vara öppna för att ta del av andra intressanta aspekter som respondenterna uttalade sig om under intervjuerna.

Vidare kan vi rikta viss kritik till hur vi har gått till väga under transkriberingen av den insamlade empirin. För att effektivisera denna process delade vi upp intervjuerna och transkriberade hälften var. Detta och att det emellanåt var svårt att höra vad som sades kan ha gjort att kvaliteten på texterna kan skiljer sig åt något. Dock försökte vi båda att skriva ner vad respondenterna sade ordagrant.

De metodologiska övervägandena har alltid sina för och nackdelar, vilket har diskuterats mer ingående i avsnitten ovan. Efter att ha genomfört studien och utifrån teorin analyserat empirin har vi en del kritik till våra val. Denna kommer att presenteras i slutet av uppsatsen, då läsaren har tagit del av såväl empiri som analys.

4 Teori

Detta kapitel inleds med en översikt över vad begreppet lågkonjunktur innebär, teori kring mål och dess relation till närliggande begrepp. Därefter fördjupar vi oss i mål och motivation. Avslutningsvis kombineras områdena mål och motivation genom att presentera den teori som utgör fallstudiens ramverk.

4.1 Lågkonjunktur

Vår ekonomi pendlar upp och ner i så kallade konjunkturcykler. Vanligtvis tar en konjunkturcykel, en upp och en nedgång cirka fem år. En konjunkturedgång kan triggas igång av att landets exportvaror får en sämre efterfrågan ifrån utlandet, men även på grund av minskad efterfrågan på hemmamarknaden till följd av exempelvis höjda priser, ökade räntor eller ökade produktionskostnader, vilket är en följd av en överhettad ekonomi. I ett sådant läge minskar vanligtvis företagens försäljning och det kan bli tal om att varsla och säga upp personal och att rationalisera i produktionen. Minskad produktion leder till ökad arbetslöshet och vår ekonomi går rent generellt sämre, vi har en lågkonjunktur. Under lågkonjunkturen blir organisationer och hushåll mer försiktiga. Intresset att ta risker och göra investeringar minskar. Således kännetecknas lågkonjunkturen av bland annat högre arbetslöshet, lägre produktionsstakt samt uteblivna investeringar (www.ekonomifakta.se).

I mars i år gick konjunkturinstitutet ut med en konjunkturprognos för den svenska ekonomin. De menar att svensk ekonomi når en kraftig försämring under året. BNP kan falla med 3,9 % och antalet arbetstillfällen kan komma att minska med 250 000 fram till slutet av 2010. Detta innebär att sysselsättningsgraden för andelen av befolkningen mellan 16-64 år väntas bli lika låg som under finanskrisen under 1990-talet. Vidare menar konjunkturinstitutet att det väntas dröja till 2012 innan vi kan se en tydlig vändning på arbetsmarknaden (www.konj.se).

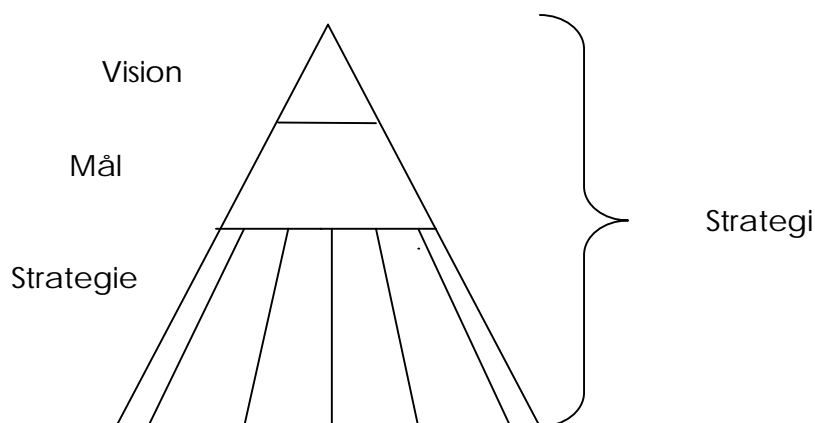
För kommuner och landsting innebär den ökade arbetslösheten minskade skatteintäkter, vilket försvårar det ekonomiska läget ytterligare för dem (www.sr.se).

4.2 Mål

Majoriteten av alla organisationer har skriftliga styrdokument innehållande mål, vision och värderingar. Innebörden av dessa dokument är mycket viktigt att kommunicera inom organisationen för att ledare och medarbetare skall kunna nå en gemensam förståelse. Begrepp som mål, vision och strategi tycks dock ofta användas på ett otydligt sätt (Heide et al., 2005). Vad föregår egentligen vad och vad betyder begreppen?

Hatch (2006:147) ställer frågan: ”är mål är något som föregår strategin eller kommer strategin före målen?” Tvetydigheten i denna fråga anses ligga i att begreppen är starkt relaterade till varandra. Strategi kan vara ett verktyg eller en karta för att nå mål, samtidigt som mål kan ses som en av grundpelarna i den strategiska processen. Åtskillnaden är en följd av huruvida organisationen fokuserar på att utforma resultat (målperspektiv) eller om fokus är på den process i vilken målen fastställs och realiseras.

I många organisationer anses strategi vara ett ansvar för den högsta ledningen, medan målen är något som genomsyrar alla organisatoriska nivåer. Detta tycks medföra att strategin placeras framför målen och i symbolisk bemärkelse gör den starkare. Med hänsyn till att är oskiljaktiga är denna tolkning dock vilseledande. Mål tränger djupare ner i en organisation, medan strategin sträcker sig längre och ut i omgivningen och fokus på endast ett av begreppen skulle innebära att organisationen ingalunda uppnår en god anpassning (Hatch, 2006).



FIGUR. 2. Relationen mellan vision, mål och strategier (Heide et al., 2005).

Grunden för att kunna organisera en verksamhet är att verksamheten har ett eller flera mål. Om mål saknas finns det sällan anledning att arbeta eller göra något tillsammans.

Skillnaden mellan organisering och organisation är att målet i en organisation formaliseras, det vill säga att det uttrycks officiellt och formellt. Organisationens mål kan uttryckas på olika sätt. De kan vara övergripande för hela verksamheten men även konkretiseras och kopplas till varandra för att anpassas till organisationens olika verksamheter och hierarkiska nivåer. (Forsell & Westerberg, 2007).

Målen talar om vad organisationen vill uppnå. Således antar målformuleringen en central roll i många organisationer, då det i denna process handlar om att omsätta strategiska beslut till handling. Strategiska mål berör de väsentligaste förhållandena för organisationen som helhet, dessa mål spänner i allmänhet över flera år. Vidare omvandlas de överordnade, generellt formulerade, målen till precisa och konkreta mål anpassade till de organisationsenheter där medarbetarnas uppgift är att utföra dem (Heide et al., 2005).

I jämförelse till ovanstående författare har Hatch (2006) nått lite djupare kring teorin med mål och använder sig av två olika målbegrepp då hon beskriver detta. Hon menar att modernistiska organisationsforskare anser att det finns två tydliga typer av organisatoriska mål: officiella och operativa. De officiella målen tycks vara generella medan operativa mål är mer konkreta. Ur en rationell aspekt verkar officiella mål likt en ram för att formulera operationella mål. Genom begreppet målkaskad kan kopplingen mellan officiella och operativa mål förklaras på ett tydligare sätt. De officiella målen som formuleras av ledningen fördelas och förmedlas nedåt i organisationen. Delegering sker till underenheter där de får ansvar för just de aspekter som är av relevans för enheterna i fråga. Detta innebär att målen delas upp flera gånger tills varje hierarkinivå och medarbetare har fått en del av organisationens totala ansvar.

Officiella mål formuleras så övergripande som möjligt, då de har till syfte att utgöra fokus för alla aktiviteter som de olika enheterna i organisationen arbetar med. Utifrån ett symboliskt perspektiv utgör de officiella målen även andra syften, så som att informera och inspirera olika intressenter för att skapa engagemang. Då officiella mål riktar sig till varierande intressenter måste de formuleras generellt så att de blir relevanta för alla (Hatch, 2006).

4.3 Motivation

Arbetsmotivation har under de senaste decennierna väckt intresse och blivit ett allt mer omtalat område. Enligt Åteg et al. (2007) tar fenomenet grund i syftet att nå ledningens mål. Intentionen har varit att nå en förståelse för vad som motiverar individer i stort i deras arbete för att på så sätt kunna styra organisationens moral och lönsamhet. Vidare anser författarna att teorierna kring arbetsmotivation är varierande men att de inkluderar ett antal vitala begrepp så som motivation, behov, tillhörande, intention, mål och egen effektivitet. Enligt Björklund (2001) är motivation ett behov eller en drivkraft som gör människor villiga att utföra en handling eller ett beteende.

Inom motivationsområdet finns ett antal teorier och grupperingar av dessa. Utifrån tre allmängiltiga teorigrupperingar kan Motivation beskrivas. Behovsteorier, vilka tar utgångspunkt i individens inre motivationsfaktorer, förväntans- och målsättningsteorier, som tar sin grund i att individer är rationella, samt jämviktsteorier som behandlar individens externa motivationsfaktorer (Åteg et al., 2007). Enligt Jönsson (2005) kan teorierna annars delas in i grupperingarna innehållsteorier och processteorier.

Identifiering och förklaring av förhållanden är enligt Åteg et al. (2007) vitala inom innehållsteorierna. De kan ge individen och dess beteende styrka eller motivation. Detta gör de oberoende av huruvida förhållandena är personliga eller organisatoriska. Till största del hanterar innehållsteorierna frågan kring varför individer arbetar. Vidare menar författarna att processteorierna, till skillnad från innehållsteorierna, koncentrerar sig på hur olika individuella faktorer interagerar med omvärlden och kan påverka mänskligt beteende. Fokus i detta synsätt ligger på ”hur beteende kan antingen initieras eller upprätthållas genom organisatoriskt handlande eller intervention” (Åteg et al., 2007:6). Intresset inom processteorierna ligger i de frågor kring vilka faktorer som påverkar individens vilja och uthållighet i arbetet. Locke´s Målsättningsteori är den mest använda inom denna teoretiska gruppering (Ibid.).

4.4 Mål och motivation

Tydliga mål är eftertraktade i de flesta typer av organisationer. Varför är det då effektivt att använda sig av målsättning inom organisationer? Enligt Åteg et al. (2007) anger målen en riktning, underlättar planeringsarbete samt motiverar och inspirerar medarbetare. Lock & Latham (2002) menar i likhet med detta att mål gör att fokus läggs på aktiviteter som bidrar till att uppnå målet och inte på annat. Vidare menar han

att utmaningen att uppnå ett mål motiverar de anställda att prestera mer, psykiskt eller fysiskt beroende på målets karaktär. Mål motiverar även de anställda att antingen använda den kunskap de har för att uppnå målet eller söka den kunskap som behövs.

4.4.1 Målsättningsteorin

Mål som motivationskraft har fått starkt stöd och Landy & Conte (2007) hävdar att en skildring av motivation på ett eller annat sätt även måste inkludera mål. Motivationsteorier såsom social-cognitive theory, resource allocation theory och control theory innehar alla mål som en central aspekt (Klein et al., 1999). Målsättningsteorin är en av grundstenarna inom motivationsfältet och trots att den har varit med länge anses den fortfarande vara modern (Landy & Conte, 2007). Flera studier visar att organisationer som använder sig av målsättning uppnår positiva effekter såsom ökad prestation och högre vinst (se ex. Lycette & Herniman, 2008; Latham, 2004).

Upphovsmannen till Målsättningsteorin är Edwin A. Locke, numera professor inom ledarskap och motivation på R.H. Smith School of Business, University of Maryland, College Park (www.EdwinLocke.com). Under tidigt 60-tal fanns mycket lite forskning om mål och dess påverkan på människors prestation och Locke tog sig därför an området i sin avhandling (Current Contents, 1982). Efter att ha fått positiva resultat fortsatte Locke sin forskning och efter ett flertal studier publicerade han 1968 artikeln "Toward a theory of task motivation and incentives". Denna artikel var den utlösande faktorn för forskning inom Målsättningsteorin. Locke inledde ett samarbete med Gary Latham och gemensamt har de sedan dess forskat kring och utvecklat teorin. Teorins utveckling kan återfinnas i deras gemensamma artikel "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation – A 35-Year Odyssey" (Locke & Latham, 2002).

Enligt Latham (2004) är Målsättningsteorins underliggande antagande att medvetet uppsatta mål påverkar vad personer åstadkommer. Vidare menar författaren att mål är ett sätt att fastställa personers tillfredsställelse. Övergripande säger Målsättningsteorin att mål skapar arbetsmotivation, det vill säga motivation att prestera. Inom teorin finns det dock ett antal variabler som är avgörande för om målen är motiverande eller ej. Författarna inom området är inte alltid överens om vilka dessa variabler är. Det finns dock fyra variabler som samtliga författare anger, vilka kan utkristalliseras som de

viktigaste. De kan därmed sägas utgöra grundstommen i Målsättningsteorin och har därför blivit centrala i uppsatsens fallstudie.

Enligt Målsättningsteorin och de fyra nyckelfaktorerna bör mål ha en viss *svårighetsgrad*, vara *specifikt uttryckta* och under processens gång krävs att de som ska uppnå dem har *commitment* och får *feedback*. För ett mål ska vara motiverande krävs att dessa kriterier är uppfyllda. De två första faktorerna anses öka prestationen hos den person som ska uppnå målet. Commitment och feedback är däremot förutsättningar för prestation och motivation (se ex. Locke & Latham, 2002; Landy & Conte, 2007).

4.4.1.1 Specifikt

Enligt Latham (2004) ökar prestationen om målet som ska uppnås är specifikt uttryckt. Undersökningar visar att ett vagt mål som att "göra sitt bästa" inte har någon positiv inverkan på prestationen eftersom personen som ska uppnå det då saknar en referenspunkt att utgå ifrån under processen (Lycette & Herniman, 2008).

4.4.1.2 Svårighetsgrad

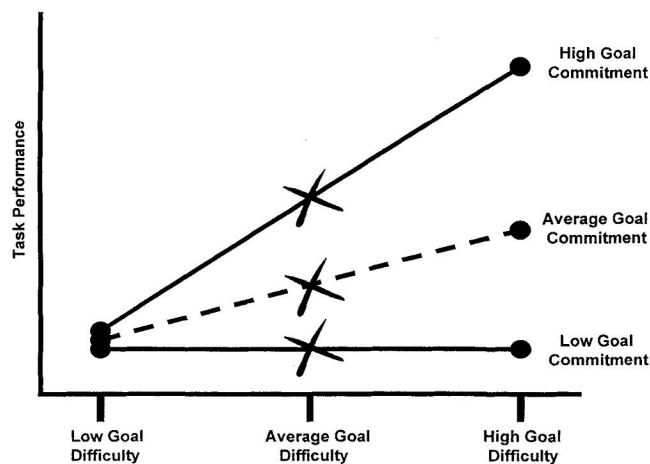
Författarna är överens om att svårigheten att uppnå ett mål är avgörande för personens prestation och resultat. Studier visar att prestationen är högre för dem som har svåra mål jämfört med dem som har lätta mål. Enligt Lycette & Herniman (2008) krävs dock att målet är utmanande men att det ska vara möjligt att uppnå. Eftersom ett mål som "gör ditt bästa" inte specificerar svårighetsgraden är det därför inte utmanande (Latham, 2004; Lycette & Herniman, 2008). Således presterar en person som har ett relativt svårt mål bättre än en person som sätter lätta mål. En person som ökar svårighetsgraden från mål till mål ökar också sin prestation i samma takt (Landy & Conte, 2007). Målen får dock inte vara för svåra, då risken är att uppgivenhet infinner sig och motivationen sjunker (Jönsson, 2005).

4.4.1.3 Commitment

Jönsson (2005) är av uppfattningen att det är bra om personen accepterar målet. Enligt Landy & Conte (2007) är acceptans snarare negativt. De anser att personen som ska uppnå målet inte bara behöver acceptera uppdraget utan ha commitment, det vill säga uppriktigt engagemang och intresse, för målet. Klein et al. (1999) och Locke & Latham (2002) menar i likhet med det att ett mål inte är motiverande om det inte finns något commitment till det. De menar vidare att commitment är länken mellan målets

svårighetsgrad och en persons prestation, och därmed avgörande för om en person ska bli motiverad att prestera. Således bör både högt commitment och en hög svårighetsgrad finnas för att en hög motivation att prestera ska uppstå (se Figur. 3).

Enligt Latham (2004) uppstår målelengagemang när målet är möjligt att nå och av vikt för personen som ska uppnå det. Klein et al. (1999) menar mer specifikt att commitment kan uppstå i en konkurrenssituation eller om personerna som ska uppnå målet ges legitim makt eller en belöning.



Figur. 3. "Conceptual interactive relationship between goal difficulty and goal commitment"

(Klein et al., 1999:882).

4.4.1.4 Feedback

Skinner (2002) menar att målsättning inte är effektivt utan feedback. Även Lycette & Herniman (2008) menar att feedback är en kritisk faktor i processen att nå ett mål då den gör det lättare att nå högre prestation. Feedbacken gör det möjligt för personen att utvärdera sin position i förhållande till målet (Landy & Conte, 2007). Därefter kan personen justera sin strategi eller öka respektive minska sin prestation för att öka sannolikheten att nå målet (Latham, 2004). Studier bekräftar att prestationen ökar för de personer som får feedback. Feedback kan även ges efter att målet är nått och påverkar då processen mot nästa mål (Skinner, 2002). Hur mycket feedback en person söker eller behöver är enligt Landy & Conte (2007) högst individuellt.

4.4.1.5 Ytterligare aspekter inom Målsättningsteorin

Som nämnt ovan finns en del andra variabler eller aspekter inom Målsättningsteorin, vilka ger den ytterligare bredd. Enligt Latham (2004) krävs exempelvis förutsättningar som att personen som ska uppnå målet måste ha både möjligheten och kunskapen att göra det. Även tidsaspekten tas upp av några författare. Lycette & Herniman (2008) menar att både kortsiktiga och långsiktiga mål bör formuleras för att motivationen ska hållas uppe. Inom teorin diskuteras även vem eller vilka som ska sätta målen för att de ska vara motiverande. Målen kan antingen delegeras uppifrån organisationen eller sättas av den som ska uppnå målet. Målen kan också sättas i någon form av samarbete mellan dessa parter (Lycette & Herniman, 2008; Landy & Conte, 2007). Enligt Skinner (2002) finns en positiv relation mellan delaktighet i sättandet av målet och commitment till målet. Vidare menar hon att den positiva relationen mellan delaktighet och commitment inte bara uppstår när individen själv är med och sätter målen. Hon menar att commitment även kan uppstå till mål som exempelvis ledaren har satt. Detta på grund av att personen som ska nå målet tilldelas makt, får en klar förklaring om varför målet ska uppnås eller att den under processen får stöd och hjälp. I anslutning till Målsättningsteorin tar vissa författare även upp begreppet *self efficacy*, vilket kan översättas till tron på sig själv att uppnå något. Här menar Lycette & Herniman (2008) att personer med högt *self efficacy* som själv får sätta sina mål tenderar att sätta svårare mål. Vidare menar de likt Locke & Latham (2002) att personer med högt *self efficacy*, i motsats till personer som har lågt *self efficacy*, tenderar att ge bättre respons på feedback samt ha högre commitment till ett mål som någon annan har satt. Latham (2004) anser, i enlighet med Management by objectives-teorin, att det är ledarens uppgift att undanröja eventuella hinder samt se till att personen har tillgång till de resurser som behövs för att uppnå målet.

Åteg et al. (2007) tycker att ledarskapet antar en central roll inom Målsättningsteorin. Enligt Åteg et al. (2007) men även Björklund (2005) är interaktionen mellan ledare och medarbetare en förutsättning för att kunna ge feedback, entusiasmera samt skapa förståelse i arbetet. Visar ledaren sitt engagemang kommer det även kunna öppna upp för ett ökat engagemang i arbetet bland medarbetarna. Genom att själva ha realistiska förväntningar, kommunicera mål och behov, förstå differensen mellan motivatorer och underhållande faktorer, kan ledaren agera kreatör och öppna upp för ett öppet och motiverande klimat i organisationen.

4.4.1.6 Aktuella frågeställningar och kritik till Målsättningsteorin

Landy & Conte (2007) pekar på att det finns ett antal aspekter inom Målsättningsteorin som bör utvecklas vidare. Ska kvalitativa eller kvantitativa mål sättas? För tillfället verkar författarna vara överens om att både kvalitativa och kvantitativa mål bör sättas, för att inget av dem ska kunna prioriteras på bekostnad av den andra. Ska målen utvärderas utifrån process eller resultat? Kanske kan svårare mål utvärderas utifrån processen och lättare mål utifrån resultatet. Hur många mål ska sättas samtidigt? Författarna anser för tillfället att flera mål bör kunna sättas, så länge målen inte är oförenliga med varandra. Hur svårt är ett svårt mål? Hittills används procentandel som klarar av att nå målen som mått. Ska belöningen vara relaterad till processen eller resultatet? I likhet med hur mål bör utvärderas så ska kanske belöningen för svåra mål vara relaterad till processen och belöningen för lätta mål vara relaterad till resultatet. När bör individuella respektive gruppbaseade mål användas? På denna fråga svarar författarna att det är beroende på uppgiftens natur.

Den kritik Landy & Conte (2007) riktar mot Målsättningsteorin är att den, liksom andra teorier, inte hänger med i den snabba utvecklingen som sker i organisationer idag. De menar att i takt med att arbetsuppgifternas komplexitet ökar kommer teorin att tappa relevans. Dock nämner de att forskare inom området redan har börjat studera hur teorin skulle kunna utvecklas för att även i framtiden vara aktuell att använda i studier.

5 Empiri

Detta kapitel inleds med en kort beskrivning av vår fallorganisation. Därefter presenteras den i fallstudien insamlade empirin. Stycket lågkonjunktur ger läsaren en närmare inblick i hur lågkonjunkturen har påverkat Skolan medan stycket mål kort presenterar hur kunskapsmålen och budgetmålen fungerar i Skolan. Resterande empiri presenteras sedan uppdelad utifrån Målsättningsteorins fyra variabler.

5.1 Fallorganisation

Organisationen vi har studerat är en kommunal grundskola belägen i sydvästra Sverige. Skolan bedriver verksamheter från förskolenivå och upp till nionde klass. I dagsläget bedrivs tre separata enheter inom skolan: Förskola till och med sjätte klass, sjunde till och med nionde klass samt särskola. Enheterna har separata budgetar och således separata ekonomiska mål. Verksamheterna leds av två rektorer, där den ena ansvarar för förskolan till och med sexan samt särskolan och den andra för högstadiet (Personligt samtal med rektor, 2009-05-14).

5.2 Lågkonjunktur

När finanskrisen nådde Sverige i slutet på 2008 räknades prognoser på skatteunderlaget för landets kommuner och landsting snabbt fram. Skolan fick information om kraftigt sjunkande skatteminskningar i kommunen för de tre kommande åren. Detta är något som har gett sig till känna på Skolan, och rektorerna initierade tidigt förändringar. Enligt en respondent skedde kraftiga förändringar inom Beta bara ett par månader efter att konjunkturen hade vänt.

[...] han bestämde att han skulle spara in det en och en halv miljon tror jag det var, redan mellan jul och nyår, så att då ersatte vi inte vissa lärare och minskade och tog bort en klass och ändrade hela schemat mellan jul å nyår. Som tur var fungerade ganska bra, det blev bättre.

En respondent från Beta påpekar även att budgeten, som normalt sett endast sätts i januari varje år, redan har hunnit ändras.

Först fick vi en förändrad budget då, budgeten hann ju inte mer än att tas, sen gick det bara två månader och sen så kom det ju en ny budget från kommunstyrelsen att nämnderna skulle införa både vikarierstopp och inköpsstopp. Och nu har det tagits ytterligare en, alltså skatteintäkterna har ju blivit ännu sämre.

Som framkom i citatet har Skolan redan infört både inköpsstopp och anställningsstopp. Inköpsstoppet betyder enligt en av respondenterna att de inte får köpa in något som inte

har med ”själva livet att göra”, det vill säga inget förutom mat, hygienartiklar och liknande. Normalt sett kan ett inköpsstopp ske i slutet av året om pengarna börjar ta slut, men i år infördes det redan i januari.

Rektorernas framförhållning tycks dock ha medfört att Skolan sitter i ett gynnsamt läge i förhållande till andra skolor inom kommunen.

Och här på kommundelen gjorde vi direkt i höstas åtgärder. Skolan drog ner tjänster i julas för att vara i fas med ekonomin under 2009. Så vi sitter just nu med ett bra läge. Vi klarar vår ekonomi. Till skillnad från många andra kommundelar som just nu sitter och jobbar med ganska stor övertalighet, för att säga upp människor.

Flertalet respondenter uttalade sig om att det sedan innan ansträngda ekonomiska läget och ständiga omorganiseringar har gjort att lågkonjunktorens verkningar inte känns så drastiska. En respondent menade att Alfas budget redan var minsta möjliga, och att den därmed inte kunde förändras. Följande två uttalanden är andra exempel på detta.

Ja, om man ska vara riktigt ärlig så har man den här lågkonjunkturen som man pratar om i samhället i stort har faktiskt blåst på år sju till nio sedan två år tillbaka mer eller mindre. Budgeten har varit under all kritik. Vi har fått dela klasser, banta organisationen. Det som väntar nu känns som äh, det kan väl inte bli värre än vad det har varit hittills. Vi har bytt schema och personal helt och hållet. Det känns som, nej det ordnar sig [...]det var ju inte så farligt, vi klarar det igen. [...] Jaja, lågkonjunktur, må den komma.

Nej, inte just nu. Det är ju så att man har inte märkt av lågkonjunkturen så, utan jag tror vi står precis i början där inom skolan nu. De har ju skurit här en hel del de sista åren och det gör ju att vi har liksom inga extra resurser

Under intervjuerna framkom det dock att Skolan troligen inte har känt av alla besparingar och effekter av lågkonjunkturen än, och att även om de inte tror att anställda kommer att varslas under kommande termin så finns risken att det kan komma senare.

5.3 Mål

5.3.1 Kunskapsmål

Under intervjuerna har det framkommit att de kunskapsmål som eleverna ska uppnå sätts på en mängd olika nivåer. Ytterst fattas beslut om läroplaner och kursplaner av regering och riksdag för att via skolverket hamna i landets olika kommuner. Målen i läroplanerna och kursplanerna gäller dock endast vissa årskurser.

[...] enligt läroplanen där har vi ju bara år fem och år nio, nu kommer väl år tre också, ja det finns i och med att de nationella proven har kommit där. Det är ju de målen vi har fasta, däremellan är ju en flytande skala...

För att skapa tydligare delmål har kommunen tillsatt en utvecklingsgrupp.

Och det är ju ett arbete där lärare i hela stan har varit engagerade i ämnesgrupper, och så har vi gått igenom alla ämnen, analyserat, brutit ner. Vad ska eleverna kunna? Om målet i nian är detta, vad ska de kunna när de går i trean, tvåan, femman och så vidare. För att det ska vara en progression i kunskapsutvecklingen.

Flertalet respondenter påpekade att det utifrån kommunens delmål sedan är upp till respektive skola och den enskilde läraren att tolka dem, formulera ytterligare delmål och planera undervisningen utifrån dem. De kunskapsmål som finns formulerade i läroplanerna och kursplanerna ändras mycket sällan. Utvecklingsgruppen inom kommunen arbetar dock fortlöpande med att revidera delmålen utifrån behov och förutsättningar samt håller sig a jour om måluppfyllelsen inom årskurserna.

Respondenterna framhöll att det finns en viss skillnad i hur kunskapsmålen används inom Alfa respektive Beta. För förskolan till och med sexan används kunskapsmålen som någonting att sträva emot snarare än någonting som måste uppnås. Inom högstadiet är måluppfyllelse något man arbetar mer aktivt med. Detta sker med hjälp av betyg och en kontinuerlig dialog med eleverna om målen.

5.3.2 Budgetmål

Även Alfas och Betas budgetmål fastställs efter ett flertal fördelningsprocesser. Kommunen fördelar pengarna ut till olika kommundelar och verksamhetschefer. Där fördelas pengarna ut till olika skolor för att slutligen hamna i Alfa respektive Beta. En av rektorerna beskriver det på följande sätt.

Och det finns ju då nyckeltal som styr i det sammanhanget [...] kommunen har en fördelningsmodell som bygger på olika parametrar [...]. Det finns en grundläggande elevpeng, sen kan man få mer pengar beroende på social struktur, invandarmängden, föräldrars utbildningsbakgrund osv.

När respektive enhet har fått sin budget tilldelad är det upp till rektorerna att fördela pengarna utifrån utgiftsposter. Inom högstadiet sker detta genom anslag för respektive ämne. En av rektorerna uttalade sig om att de inte har mycket spelrum med den budget de blir tilldelad.

I den här typen av verksamhet finns det två stora utgiftsposter, och det är personal och lokaler. Det är 80-90 procent av budgeten. Och resten är inte mycket att fördela, man behöver ju ha lite läromedel och köpa lite möbler.

Budgetmålen sätts årligen och det är upp till rektorerna att fördela pengarna över året och se till att pengarna räcker.

5.4 Alfa - Specifikhet

5.4.1 Kunskapsmål

Under intervjuerna framkom olika aspekter av hur specifika kunskapsmålen är. Svaren kretsade kring hur kunskapsmålen i läroplaner och kursplaner måste tolkas av lärarna, men också hur lärarna genom kontakt med andra skolor hjälps åt att tolka målen och försöker formulera mer enhetliga delmål. Följande tre citat tydliggör detta.

Det här utgår ju helt och hållet ifrån skolverket då, sen har man ju [...] börjat omarbeta det och bryta ner, för det har varit svårt, alltså det har blivit olika tolkningar och olika bedömningar på olika skolor. Så nu har man tillsatt olika grupper som tittar på målen, alltså vad är det vi menar, i vilka årskurser ska man kunna det här.

Sen är det ju upp till varje lärare, rektorsområde eller varje arbetslag att tolka målen, vad menas med att ha en flytande läsning, det är en tolkning. [...] Ju fler som tolkar på samma sätt desto mer rättvisare blir det.

Vi har haft massa möten med grannskolan och då har vi ju gått igenom målen som de ska nå i svenska, matte.

På frågan om de var helt införstådda med kunskapsmålen svarade respondenterna att de hoppas och tror det, men att det trots allt finns olika tolkningar av målen bland lärarna. När vi vidare frågade om de kunde ge exempel på ett kunskapsmål så kunde respondenterna, med undantag för mål inom slöjden, dock ge tydliga svar.

Till exempel i trean ska de kunna ha en flytande läsning på en känd text i år tre, det är ett specifikt som man kontrollerar. Eller att de ska behärska minst två räknesätt ganska bra.

Utifrån diskussionerna om huruvida kunskapsmålen är specifikt uttryckta visade det sig att målen både ses som ickespecifika och specifika. Respondenterna talade om hur mål i läroplaner och kursplaner inte ses som specifika för alla årskurser. När grupper inom Kommunen och slutligen lärarna själva har arbetat med att bryta ner målen framstår de dock som mer specifika.

5.4.2 Budgetmål

När vi ställde frågor om hur specifikt uttryckt budgetmålet för enheten är så visade det sig att personalen inom Alfa har god insikt i målet. Flertalet respondenter nämnde att de av rektorn får reda på specifika siffror och därmed vilket mål enheten har att sträva efter. Följande citat belyser detta.

Vi får siffror. Vi har sådana arbetsplatsträffar och då har han vår del vi får under ett helt år och vad som ska gå till vilket. Det är förbrukning och vikarier vad vi får använda till. Det är ett stående inslag varje månad och han talar om hur läget ligger.

Ja, till material. Det finns ju andra delar som lokal och personal, det vet ju inte jag.

I ovanstående utsagor från respondenter framkom det alltså att respondenterna inte har full insyn i budgeten för lokaler och personal men däremot i budgeten för material och vikarier, det vill säga i det budgetmål som de själva strävar efter att nå. Under intervjuerna visade det sig även att respondenternas insyn i budgeten inte har förändrats sedan lågkonjunktorens inverkan på den, det vill säga budgetmålet ses fortfarande som lika specifikt.

5.5 Alfa - Svårighetsgrad

5.5.1 Kunskapsmål

De flesta respondenterna framhöll under detta tema att det är svårt att få en hel klass att uppnå kunskapsmålen samtidigt. De berättade bland annat följande.

Svårt att svara på för det är så olika. Det beror på hur stora klasser du har.

En del kunskapsmål är svårt att få en hel klass att nå samtidigt. Vi har två motsträviga mål inom skolan, vi ska individualisera men de ska nå målen där... det tar olika lång tid för alla elever men de ska nå målen. Vi ska individualisera men har skyldighet att se till att de når målen vid vissa specifika tillfällen.

En respondent uttalar sig om att kunskapsmålen blir svårare att uppnå eftersom de inte hinner med varje elev, detta på grund av att hjälp och stöd saknas.

Det handlar ju om man inte har något miljöhälsoteam eller något som backar upp och dras in på sånt också så blir det ju ändå svårare. De kräver mer och mer av en men de drar samtidigt i andra ändan, i ekonomin, och jag har svårt att få det att gå ihop.

Ovan poängterades två orsaker till att kunskapsmålen är svåra att uppnå. Dels är utvecklingen olika för olika elever och därmed är det svårt att få samtliga att uppnå kunskapsmålen i tid. Dels har också det försämrade ekonomiska läget gjort att lärarna får mindre hjälp och inte hinner med varje elev som de hade önskat, något som också medför att kunskapsmålen blir svårare att uppnå.

5.5.2 Budgetmål

Under intervjuerna ställde vi frågor med syftet att utreda huruvida budgetmålen är svåra att uppnå. Här poängterade respondenterna att de ekonomiska ramarna för Skolan har minskat de senaste åren men att de särskilt har märkt av en förändring i år.

Tuffast har det varit i år, vi har under åtta år inte höjt våra läromedelsanslag, och priserna har ju inte direkt legat stilla på åtta år. Successivt har det minskat även om vi inte har märkt det så tydlig som i år när det halverades. Det är klart att man märker en sån grej.

Ja, alltid. Var man än kommer. Inom kommunen är det ofta så.

På frågan om budgetmålen var för svåra fick vi varierande svar. Följande tre utsagor beskriver detta.

Nä, det är det ju inte. Man skulle ju vilja ha lite mer.

Det är en svår uppgift. Det är inte mycket pengar man har att röra sig med. Det är ju den löpande budgeten då.

I läget idag har vi det ganska bra, vi blir inte indragna i något mer sparande på personalsidan i alla fall, varor och så där har vi ju gått över lite grann. Men vi har hyfsad koll då vi har en liten enhet.

Överlag var respondenterna överens om att det är svårt att nå budgetmålen och att det har blivit svårare i och med lågkonjunkturen. Däremot var de inte helt överens om huruvida det är för svårt att nå målen. En respondent menade att det inte är för svårt medan andra påpekade att så är fallet eftersom de exempelvis måste handla vissa saker trots inköpsstopp.

5.6 Alfa - Commitment

5.6.1 Kunskapsmål

Under intervjuerna framkom det att samtliga respondenters commitment till kunskapsmålen verkar vara högt. De framhöll att de har ett starkt engagemang till att eleverna uppnår kunskapsmålen.

Jag är mycket engagerad i det.

En annan respondent menar vidare att det kan finnas olika engagemang för olika ämnen.

Egentligen ska man nog vara lika engagerad i alla ämnen men det finns vissa ämnen som man tycker är viktigare. För när inte mina elever målen i svenska så har dom så svårt i många ämnen. Ska man svara enligt protokollet så ska det nog vara att alla mål är lika viktiga. Men det kan jag inte svara, för svenskan måste vara viktigast.

Vi ställde även frågor för att få reda på om commitment till kunskapsmålen kan öka när det blir ett tuffare ekonomiskt klimat. Vi fick då följande svar.

Jag tror inte att det ändrar engagemanget, det får det inte göra. [...] Det finns bara ett sätt att gå, det är att barnen ska klara målen. Jag ska mig dit och hur ska jag ta mig dit, det tänker jag liksom inte i budgettankar.

Kan man göra bättre jobb än man gör! Man försöker ju alltid göra det bästa och det tror jag att alla gör. Så det spelar nog ingen roll. Men man vill nog försöka göra ett lika gott jobb även om det blir dåliga tider, så man får slita häcken av sig för att göra det.

Då får vi hitta alternativa vägar. Läromedel är inte bara det som styr oss för det kan det inte, det har vi inte.

Någon respondent talade om att engagemanget att få eleverna att uppnå kunskapsmålen kan tryta ibland under tuffare perioder, men att så dock inte är fallet just nu. I övrigt verkade respondenterna rörande överens om att deras commitment till kunskapsmålen är högt och att detta bibehålls trots förändrat ekonomiskt läge. Av kommentarerna tror vi oss dock kunna utläsa att ansträngningen snarare ökar.

5.6.2 Budgetmål

Vidare undersökte vi Alfas commitment till budgetmålen. Utifrån följande citat verkar det som att de har god insyn i budgeten, att de är delaktiga i fördelningen av pengarna och att de därför har ett stort engagemang att hålla den.

Väldigt engagerade. Nej men vi försöker hålla budgeten. Vi får ju reda på hur vi ligger till och då försöker vi hålla oss där.

Ja det måste vi, vi är ett arbetslag som har ganska stor insyn i det som kallas budgetarbete.

Rektorn för enheten håller med om att personalen har ett bra engagemang för budgetmålen men påpekar också att det är en förutsättning.

Det finns ju en medvetenhet bland personalen om att budgeten är en förutsättning för att göra vårt jobb. Och att man kan genom resonemang med personal också få bättre grund för att förstå att vi kanske måste hålla igen med vissa saker. [...] Vi skulle vilja göra det men får avstå helt enkelt. Sådant kan man ju få gehör för om det finns en sån här medvetenhet.

Engagemanget minskar inte för att budgeten blir tightare, snarare kan vi se att ansträngningarna ökar. En respondent menade även att personalens ansträngningar kan ge utdelning när det verkligen behövs.

Ja, när vi fick sparbetinget så höll vi ju på och kämpa och prata igenom och diskutera. Vad ska vi slopa och vad ska vi inte ta. Så vi fick ju ner våra läromedelskostnader ganska mycket.

Ja, men man sparar nog medvetet ändå. Man vet ju att det inte finns så mycket. Så man slösar ju inte på papper och sådana grejer.

Har man det och har engagemanget att man också ska hålla sig inom budget så är det så att när man väl råkar på en kris av något slag där man måste övertrassera budget. Har man då jobbat för att aldrig göra det så finns det då finns det ett större godkännande, att denna gång måste ni.

Sammanfattningsvis verkar det som att personalen på Alfa känner att de har högt commitment till budgetmålen för enheten. Det framkom ur intervjuerna att deras commitment kan bero på att de är delaktiga i budgetarbetet och att de trivs med att arbeta med frihet under ansvar. Det visade sig även att ansträngningarna ökar när budgetmålen blir svårare.

5.7 Alfa - Feedback

5.7.1 Kunskapsmål

På frågan huruvida det finns något särskilt feedbacksystem för uppfyllelsen av kunskapsmålen varierade svaren.

Nu ligger jag ju lite utanför det också men det finns samarbete med en annan skola då och där pratas om uppnå mål och hur man ska nå dit och vad för måttstockar då.

En annan respondent uttrycker följande.

Ett par gånger per termin gör man allt det.

En respondent talar om att det finns en utveckling av feedbacksystemen inom skolan.

Man har börjat mer att fokusera på detta. I och med att man får skriftliga omdömen redan i ettan så har ju diskussionen kommit igång på ett helt annat sätt, att man samlar då grupper som jag sa innan, i lärarlag. Där man sitter och tittar på texter tillsammans man diskuterar liksom vad ska de kunna i ettan, innan var det mer upp till var och en lärare.

Utifrån ovanstående utsagor framgår det att det inte finns något särskilt system för feedback av kunskapsmålen. Däremot diskuteras måluuppfyllelse i ett samarbete med en annan skola och lärarna går själva igenom hur deras elever ligger till i förhållande till kunskapsmålen ett par gånger per termin. En respondent berättade att diskussionen kring måluuppfyllelse har ökat den senaste tiden, dock beror inte detta på lågkonjunkturen utan är ett arbete som har initierats på grund av tidigare skillnader i tolkningar av målen inom Kommunens olika skolor.

5.7.2 Budgetmål

Vad det gäller feedback på budgetmålen har rektorn för Alfa en viktig roll. Information om hur enheten ligger till i förhållande till budgetmålet presenteras på arbetsplatsträffarna en gång i månaden. Som beskrivits ovan har personalen god insikt i budgeten och har därför hela tiden kännedom om hur de ligger till förhållande till budgetmålen.

Vi ställde även frågor om feedbacken på budgetmålen har ökat sedan konjunkturen vände. Rektorn svarade då följande.

Jag skulle ljuga om jag säger aktiv diskussion men det är klart att som medarbetare behöver man få information om hur läget är, och det får dom. Och på det sättet är dom också delaktiga i att veta hur det är. Jag försöker att vara så [...] redovisa så öppet och ärligt som möjligt.

Vidare berättar rektorn.

Och mycket handlar bara om att prata om budget och hur man ska få inte bara årets budget att gå ihop utan nästa år och nästa år och året därefter. [...] Pratar ni mycket budget. Javisst gör vi det, men det går ju inte med anställda att föra det här budskapet varje dag för då tappar man ju sugen.

På Alfa har de regelbunden feedback på arbetsplatsträffarna varje månad. Rektorn drar i trådarna vad det gäller feedback om budget, samtidigt ger han dem frihet under ansvar och de får utefter de ekonomiska målen vara delaktiga i vad som ska köpas in och så vidare. Det vill säga, den summa pengar de är delaktiga i har de ständig feedback på. Flera respondenter menar att diskussionen kring budgeten har ökat på grund av lågkonjunkturen men samtidigt menar rektorn att man inte kan älta det, då det kan skapa negativ stämning. Samtidigt så upplever vi utifrån besöket på Skolan att det nu finns en aktiv diskussion mellan lärarna angående budgetmålen.

5.8 Beta - Specifikt

5.8.1 Kunskapsmål

Under intervjuer med respondenter på enhet Beta framkom det att de från Skolverkets läroplan endast har kunskapsmål för årskurs nio på högstadiet.

Vi har bara fått mål att uppnå årskurs nio och sen då kriterier för vg och mvg. Eleverna ska ju ha betyg då från årskurs åtta redan och det var ju första uppdraget att formulera vad krävs för att nå de olika målen.

Ytterligare en lärare pratade kring ovanstående under en intervju.

Enligt läroplanen där har vi ju bara år fem och år nio, nu kommer väl år tre också, ja det finns i och med att de nationella proven har kommit där. Det är ju de målen vi har fasta. Däremellan är ju en flytande skala upp och det är då vi sitter och bestämmer att nå men hit ska de ha nått i år sju och det har jag gjort precis nu i läsförståelse då för år sju.

Ovanstående utsagor säger oss att skolverket endast skriver mål för vad eleverna ska uppnå då de slutar nian. Således är målen för årskurs sju och åtta inte formulerade eller specifikt uttryckta förrän lärarna har arbetat med målframtagning, det är upp till Skolan och lärarna själva att tolka och formulera dessa mål.

Kunskapsmålen i läroplanen är inte specifikt uttryckta, utan det ligger alltid en tolkning i det [...] Det är ju att definiera lite vad kunskap är och så vidare och vad vi strävar efter i skolan. Nu måste vi ju igen då sätta ord på vad är det vi vill att de ska kunna.

Rektorn för enheten styrker ovanstående resonemang då han pratar om kunskapsmålen och hur arbetet med att specificera dem fungerar i verksamheten.

[...] framför allt så är det ju ett jobb som ständigt pågår att utvärdera och se på vad innebär det i sjuan och åttan, i nian är det ju styrt, det är ju slutmålet, men man kan ju inte bara hoppa från årskurs sex nivå till årskurs nio nivå eller fem som målbilden är nu. Utan man

måste ju bryta ner det och se hur ska vi ta oss så att eleverna nå de här målen i nian. [...] staten säger bara att hit ska de, de säger inte hur vi ska komma dit.

Vidare fick vi av flera respondenter ta del av berättelser kring hur arbetet med att göra kunskapsmålen specifika fungerar lokalt. En berättade följande.

Vi måste ju skriva om dem så det blir våra egna mål och förtydliga dem och det finns ju något som heter kunskap och bedömning centralt här i stan, som utvecklingsenheten har. Och det finns ju grupper där man sitter och bestämmer att ja men så här har vi tolkat dem. Vi utgår ju från de nationella målen fast vi skriver ju om dem så att de blir våra egna så att de blir lättförståeliga. [...] här är det då ämnesvis så det är ett arbete som håller på hela tiden.

Målspecificeringen är något som respondenterna kontinuerligt delar med sina elever, för att även eleverna ska kunna veta mer specifikt hur de ligger till i förhållande till sina mål. Detta är något som nedanstående respondents citat syftar till.

Det är något som vi pedagoger måste jobba med varje dag, hela tiden sätta ord på vilka kunskaper det är de tillägnar sig och vad det är vi strävar efter.

Slutligen kan vi av ovanstående information se att kunskapsmålen inom enhet Beta endast är specifikt uttryckta i skolplanen för årskurs nio, slutmålet för grundskolan. Mål för årskurs sju och åtta är flytande i skolverkets skolplan och således är det upp till Skolan och dess personal att diskutera, tolka, formulera och göra målen specifika och anpassade till verksamheten. Även om målet för årskurs nio är formulerat i skolplanen så anser lärarna att även det är mål som tolkas och formuleras om för att passa Skolans verksamhet. Målformuleringen är något som sker på inom enheterna på Skolan, men även tillsammans med andra skolors personal för att nå liknande tolkningar och formuleringar.

5.8.2 Budgetmål

Betas budgetmål är inte något som ses som särskilt specifikt och flerpartiet av respondenterna uttryckte sig de inte är så väl insatta i de specifika budgetmålen för enheten. Rektorn för enheten berättade hur och när han informerar de anställda kring ekonomin.

[...] det ekonomiska läget går jag ju igenom varje månad efter varje månadsskifte, inte på något sätt detaljerat men att det ser rätt ok ut, vi ligger lite back nu och så vidare.

Vidare berättar samma respondent att denne inte delar så mycket av arbetet kring budgetmålen med sin personal, vilket framgår av nedanstående citat.

Det är väl lite dåligt med det, det är ju så pass komplext också, det skulle bli alldeles för långdraget om man rent generellt skall samsas om hur man skulle göra med pengarna.

En respondent som är insatt i ekonomin och budgetmålen kring sin verksamhet är bibliotekarien. För biblioteksverksamheten tycks budgetmålen vara tydliga och specifika och respondenten som jobbar här är väldigt insatt i hur mycket pengar det finns att röra sig med. Bibliotekarien får pengar tilldelat till verksamheten och är sedan själv ansvarig för hur de ska användas.

Sammanfattningsvis visar respondenternas uttalanden att det till största delen är rektorn som har budgetmålen specifikt uttryckta för sig själv. Denne informerar personalen kring det ekonomiska läget på arbetsplatsträffarna en gång i månaden eller då det anses nödvändigt av andra skäl. En av medarbetarna som har budgeten specifikt uttryckt och ständig insikt i sin verksamhets pengar är bibliotekarien.

5.9 Beta - Svårighetsgrad

5.9.1 Kunskapsmål

En lärare uttrycker svårigheter med att nå kunskapsmålen då vissa elever har hög frånvaro samt att hon inte har dem så länge hon skulle önska varje dag. Vidare har klasstorleken generellt sett ökat, vilket bidrar till att läraren inte kan hjälpa och stötta sina elever i samma utsträckning. På frågan om det är svårt att få eleverna att nå sina kunskapsmål berättar hon följande.

Ja, hade jag fått ha dem mellan 08:00 och 16:00 varje dag i veckan en längre period så hade jag ju inte tyckt att det hade varit något problem. Men det blir problem när de har väldigt mycket frånvaro och man inte ser dem, det är svårt att få dem motiverade i ämnet och kunna hjälpa dem och stötta dem så mycket som man skulle behöva för att komma ikapp.

En annan respondent berättade att arbetet med att nå målen har blivit svårare då klasserna har blivit större, något som försvårar arbetet med att hinna med alla elever på samma sätt som tidigare. Detta tror respondenten kan vara en bidragande orsak till att ett antal elever inte når upp till vissa kunskapsmål. Det som läraren berättade visar på att nedskärningarna den senaste tiden har satt sina spår på den undervisning som ska kunna ske på ett individuellt plan. I en klass är flera årskurser dessutom integrerade vilket medför svårigheter för läraren att bedriva den undervisning som han säger ska kunna vara individuell.

Vidare har det under intervjuerna framkommit att alla i en klass eller i samma årskurs inte alltid har förutsättningar att nå målen samtidigt. Eleverna utvecklas olika både fysiskt och psykiskt under skoltiden i grundskolan, vilket gör att måluppfyllelsen

tidsmässigt kan ske relativt individuellt. Lärarna anser att detta kan försvåra möjligheterna för vissa elever att nå målen då det är tänkt.

Under intervju med rektorn för Beta framkom det även att de socioekonomiska förhållandena i området kring skolan kan utgöra ytterligare svårigheter för lärarna i arbetet med att nå elevernas kunskapsmål. Utsagan nedan berättar mer adekvat kring dessa problem.

Upptagningsområdet här kan jag väl säga i denna stadsdel är att huvuddelen bor i flerfamiljshus, föräldrarna har i genomsnitt en låg utbildning, vi har ungefär 40 procent med utländsk bakgrund. Så att den socioekonomiska bakgrunden på området tillhör inte de främsta [...] de kommer inte alltid från en hemmiljö där man pushar och uppmuntrar skolarbete [...] det är klart att de har svårt mellan varven.

En respondent berättar även att då det har blivit större klasser och svårare att ge stöd åt alla elever så kan känslan av otillräcklighet komma fram, men samtidigt så menar hon att det är en del i yrket. Hon menar att det är i det närmsta omöjligt att nå total måluppfyllelse och att man alltid kan jobba bättre och mer.

Jag känner att jag gärna kunde vara tre personer ibland. Det är också någonting som ligger i yrket i stort att man kan göra hur mycket som helst, men man måste själv lära sig att sätta sina begränsningar för det här är min arbetstid, det här är mitt uppdrag och såhär mycket energi kan jag lägga ner i det. Så vet man att man har gjort ett bra jobb så ska man sluta där. Man kan alltid göra saker bättre och man kan alltid göra saker mer.

Sammanfattningsvis har empirin visat att lärarnas mål med att arbeta mot total kunskapsmåluppfyllelse i princip är omöjligt. Respondenterna har berättat att det alltid går att arbeta mer och bättre men att det i slutändan kanske inte hjälper. Uppsägning av lärare har medfört att vissa klasser har blivit större och lärarna har svårt att hinna med att hjälpa sina elever individuellt. Samtidigt är skolan belägen i ett upptagningsområde med sämre socioekonomiska förutsättningar. Detta innebär att det stöd, som många elever behöver hemifrån för att nå kunskapsmålen, i dagsläget inte finns.

5.9.2 Budgetmål

Under intervjuerna framkom det att de flesta i personalen på Beta anser att det inte är så svårt att hålla sig inom ramarna för budgetmålen. Flera respondenter menar att enheten har varit tvungna att vara återhållsamma sedan länge och att sparbetinget har hängt över dem de senaste tre-fyra åren. De menar att det inte är så mycket annat än att anpassa sig efter rådande ekonomiska läge. En respondent sade.

[...] vi har rätt bra koll och sen, folk är ju så vana vid detta, så att får vi köpa in?

En annan uttryckte sig i samma anda.

Men sen är nog alla [...] har varit med i detta innan och då fixar man det ändå va. Man måste ju få det att fungera...

Citaten speglar just personalens vana vid att vara sparsamma samt att de för det mesta ställer sig frågan om de kan och vad de kan få köpa in för material till verksamheten. Alla är medvetna om inköpsstoppet och anställningsstoppet som råder i Kommunen och anpassar sig därefter. Det har dock framkommit under intervjuerna att de inte kan undvara vissa saker trots den strama budgeten i vissa kritiska lägen. En respondent berättar kring anställningen av en lärare i början av terminen.

För nu har vi fått anställa en lärare [...] så då gick rektorn in och anställde en lärare [...] Jag tror inte att anställningsstoppet hade klubbats igenom den dagen han tog det beslutet.

Slutligen kan vi utifrån ovanstående berättelser från intervjuerna sammanfatta budgetmålets svårighetsgrad för Beta. Generellt sett anstränger sig lärarna för att jobba utefter att hålla budgetmålet. Det har visat sig tidigare att budgeten kan vara svår att hålla på grund av påtryckningar från en högre instans, exempelvis gällande omorganiseringar. Till följd av lågkonjunkturen och kommunens minskade skatteintäkter så har enheten en stramare budget, således blir de ekonomiska målen svårare att hålla. Samtidigt berättar ett flertal av respondenterna att skolan har varit ekonomiskt drabbad de senaste åren och de menar därför att de är inne i det här med att hela tiden vara sparsamma. Ingen blir längre direkt förvånad då rektorn säger att det måste sparas ännu mer pengar.

5.10 Beta - Commitment

5.10.1 Kunskapsmål

Under en del av intervjuerna pratade vi med respondenterna kring commitment till kunskapsmålen, det vill säga hur personalen accepterar dem och engagerar sig i arbetet att hjälpa eleverna att uppnå sina kunskapsmål.

Självklart! Det är ju min huvuduppgift så det är en självklarhet [...] det är min största uppgift här och bevaka de här eleverna och vara deras talesman [...] ja men annars hade jag nog inte haft det här jobbet. För det är ju alltid de jag har värvat om, de som behöver stöd och de som är svaga. Så det är ju en inre drivkraft hos mig som har funnits hela tiden, annars hade jag ju inte jobbat med detta.

En annan respondent uttrycker sig på liknande sätt.

Absolut, det har jag ju [...] Jag tror att man måste ha det på en skola för att kunna hjälpa eleverna att gå vidare både med personliga saker och med kunskaper inom skolvärlden. Jag tror man måste brinna...

Vidare talade vi med respondenterna om hur commitment till målen skulle kunna ha förändrats då lågkonjunkturen gav sig till känna. De två respondenterna ovan uttrycker sig även kring detta.

Vi löser det på ett annat sätt, det finns alltid andra lösningar även om man inte har resurser [...] ett nytt tänk tror jag föds i kristider. Här har de då varit två lärare som har undervisat nu är det bara en, men då kan man ta hjälp av bibliotekarien då också och hon är ju positiv och då får hon prioritera detta framför andra saker.

Jag blir nog mer engagerad.

I stort sett alla respondenterna uttrycker ett stort engagemang för att kunskapsmålen skall uppnås. De menar att engagemanget inte är något som förändras för att det råder lågkonjunktur, snarare anser vissa att deras engagemang kan öka. De menar att då det inte finns tillräckligt med resurser i dåliga tider så får man hitta nya sätt att lösa problem för att underlätta för sig själv och eleverna att nå sina kunskapsmål, och på så sätt verkar acceptansen och engagemanget för målen öka. Rektorn vid enheten uttrycker även att det generellt sett finns ett stort engagemang bland personalen, något han tror kan grunda sig i att skolan under en längre period har varit relativt målfokuserad.

5.10.2 Budgetmål

Då vi under intervjuerna pratade kring engagemang, acceptans eller commitment till budgetmålen, de ekonomiska ramarna för enhetens verksamhet, så anser flertalet respondenter att de anpassar sig och accepterar det rådande läget. De menar att de inte kan göra så mycket mer. Följande citat styrker detta.

Det är ju ramarna så det är ju inte så pass mycket annat att göra. Vad ska jag göra, vi har det vi har. De styr ju budgeten, styr ju hela tiden och det är klart det är mina ramar, jag kan inte göra så mycket mer.

Bibliotekarien på skolan lyfter fram ett ökat engagemang kring budgeten under lågkonjunkturen och menar på att det är viktigt att vara insatt, att ha koll på ekonomin för att nå budgetmålen för sin del av enhetens verksamhet trots att hon inte har huvudansvaret.

Ha en ordentligt bra koll, jag tror att det är viktigt att ha det oavsett vad man har för jobb på skolan, oavsett om det är rektorn som sköter ekonomin eller inte så tror jag att man måste sätta sig och titta igenom.

Sammanfattningsvis kan vi kring denna variabel av Målsättningsteorin säga att anställda tycks acceptera och engagera sig i det ekonomiska läget relativt bra. Flera av respondenterna menar på att det är ju inte så mycket de kan påverka. De har fått ramarna från politikerna och rektorn och är medvetna om konsekvenserna om de jobbar emot detta. Samtidigt verkar de, som beskrivits tidigare, vara vana vid att jobba under sparsamma ekonomiska förhållanden, då de flesta har gjort det under ett flertal år. Detta har medfört att personalen idag mest rycker på axlarna och ”gillar läget”!

5.11 Beta - Feedback

5.11.1 Kunskapsmål

Under temat feedback, vilket syftar till återkoppling kring uppfyllelsen av kunskapsmålen, så diskuterade respondenterna kring aktiviteter där olika typer av respons uppkom. Nedanstående citat visar på två sådana aktiviteter och hur de fungerar i praktiken.

Vi har så kallade mitterminskonferenser och då går vi igenom alla elever. Hur det ser ut, hur många som har nått målen, hur många som inte har nått och då har de åtgärdsprogram och vi tittar att det finns åtgärdsprogram.

Nationella proven har ju otroligt tydliga direktiv vad det är som motsvarar vg-nivå, vilka kvaliteter och vad som ska finnas med. Och där får man ju en fingervisning om hur man ligger till själv i betygsättningen. Så den är absolut en hjälp för att stödja det här med lika bedömning.

Ovanstående utsaga visar på att det finns kontinuerlig feedback gällande kunskapsmålen. Personalen kan genom konferenser, nationella prov, diskussioner med andra lärare men även med elever få feedback kring hur arbetet kring att nå kunskapsmålen förhåller sig. Rektorn för Beta uttalade sig även kring att just detta arbete har ökat runtom i Kommunen det senaste året.

Det har kommit under det här året då och just för att kunna visa på en likvärdighet inom kommunen vilket jag tycker är väldigt viktigt och bra initiativ.

I ovanstående citat uttalar sig rektorn kring de utvecklingsgrupper som initierats det senaste året. Initiativet togs just för att kunna öka feedbacken kring kunskapsmålen och för att på så sätt även gynna en samstämmighet bland Kommunens skolor. På så sätt ska skolpersonalen få information kring hur olika kunskapsmål bör tolkas och formuleras.

Sammanfattningsvis upplever intervjupersonerna på Beta att de kan få kontinuerlig feedback kring kunskapsmålen, både hur de ska tolkas och formuleras men även hur de

ligger till i sitt arbete med eleverna och huruvida de kan nå dem. Ett antal feedbackaktiviteter inom enheten framkom. Dels kan personalen få feedback vid nationella prov och dels vid diskussioner med kollegor, men även då de får styrdokument kring kunskapsmålen från utvecklingsgruppen. Vidare fick vi även ta del av att det årligen utförs undersökningar på måluppfyllelse, här granskas skolan och får ett så kallat meritvärde, vilket är baserat på hur många elever som uppfyller kunskapsmålen. Förutom dessa typer av feedback verkar det vara upp till den enskilde medarbetaren att vara uppdaterad huruvida de ligger till i förhållande till sitt mål, det vill säga att eleverna uppfyller kunskapsmålen.

5.11.2 Budgetmål

Då det gäller feedback kring budgetmålen tyck läget se lite annorlunda ut jämfört med kunskapsmålen. Här ligger ansvaret till största del på rektorn för enheten att informera sina medarbetare. Han berättar följande.

Så fort jag har uppgifter och annat så försöker jag ju göra det och förklara vad det är som händer [...] så att de inte kommer som en kalldusch sen då, och att det beror på mindre pengar då [...] det är väl, ekonomiska läget går jag ju igenom varje månad efter varje månadsskifte, inte på något sätt detaljerat men att det ser rätt ok ut, vi ligger lite back nu och så vidare. Sen så blir det ju lite mera framförallt då jag pratar med de fackliga representanterna under hösten och budgetarbetet sen är de ju med på lokal samverkansgrupp och så att de blir informerade genom det då varje gång vi träffas.

Sammanfattningsvis framkom det under intervjuerna att informationen kring budgetmålen inte diskuteras särskilt ofta. Flera respondenter uttryckte sig på så vis att de ansåg att det inte vill tänka på ekonomin hela tiden då läget är som det är, de ansåg att det skulle göra situationen än mer deprimerande. Rektorn informerar kring budgetläget varje månad på arbetsplatsträff och viktigare information så som nedskärningar av personal kommuniceras direkt då det anses behövas.

5.12 Hur påverkar budgetmålen kunskapsmålen

Under intervjun med rektorn för Alfa framkom det att kommunstyrelsen i kommunen säger att budgetmålen skall prioriteras framför andra mål, så som exempelvis kunskapsmål. Han berättar följande.

Och här i kommunen är det på det sättet att här säger kommunstyrelsen att budgetmålen står över alla andra mål. Enligt det så är det min skyldighet att hålla budget före att rätta mig efter kursplanen och läroplanens mål, och det går ju på tvärs. Det blir inte extra mycket nu då när resurslärare inte finns i samma utsträckning. Då får vi ju börja spekulera i samband mellan ekonomi och måluppfyllelse.

Citatet visar på hur lågkonjunkturen har gett sig till känna i Kommunen och för Skolan. Rektorns utsaga säger oss att det uppstår en paradox då skolans mål är att eleverna ska nå sina kunskapsmål samtidigt som den i dagsläget viktigaste uppgiften för Skolan är att hålla budgetmålen.

Vidare framkom det under samtal med personalen att de tänker en del kring hur budgetmålen kan förändra förutsättningarna för eleverna på Skolan att nå sina kunskapsmål. I nedanstående utsaga kan vi urskilja detta på ett tydligt sätt.

I sista ändan är det ju barnen som påverkas här. För det pratas om individanpassning, att man ska se varje barn och elev. Där är det ju svårigheter. Är det något som händer i en klass med 24 elever och du är själv så ser du ju inte. Det är där det dras in på lärartätheten också.

Lärartätheten och nedskärningarna av lärarna var något som diskuterades under flera intervjuer. Nedanstående två citat visar på vad som har skett på Skolan med anledning av uppsägning av personal vid jul i fiol.

Det är väl klart att om politikerna som de har gjort nu drar in en tjänst, så innebär det att då får vi fler elever i varje klass.

Det var ju förändringar vid jul då, då klasser slogs ihop på högstadiet, vilket gjorde ju att det blev större klasser i årskurs åtta då och det har ju negativ påverkan på det sättet att man får ju inte lika mycket tid till varje person eller individ i klassen.

Respondenternas utsagor visar på att klasserna har blivit större till följd av uppsägning av personal. De menade därmed att resurserna och tiden minskar för personalen att kunna hjälpa sina elever i samma utsträckning som tidigare.

Ett par respondenter berättar att Skolan har fått höga meritvärden, vilket innebär att relativt många elever trots allt når sina mål. Samtidigt har årskurs sju och åtta i dagsläget svårt att nå upp till läsmålen. Citatet nedan beskriver tron på att det kommer bli svårare för eleverna att nå sina kunskapsmål och visar samtidigt på en oro över huruvida nedskärningarna, vilka är en följd av lågkonjunkturen, skall påverka den fortsatta undervisning som krävs för att eleverna skall kunna nå sina läsmål.

Ja, så som vi ser det nu så har vi fått beröm för att vi har fått jättehöga meritvärden och sådär. Och vi har fått beröm för att matten är så bra här på skolan men nu fick vi årskurs sju, åtta att läsförståelsen är värdelös. Det är alldeles för många som inte når målen och då är frågan om vi kommer kunna bedriva läsprojektet som vi tror är nödvändigt nästa år.

De elever som får svårast att nå målen till följd av nedskärningar är främst de med särskilda behov och extra stöd. Rektorn för Beta berättade om detta.

Det följer ju som hand i handske, när man drar ner tre tjänster på en skola, det är ju så att de som blir värst drabbade det är de som har behov av extra stöd [...] å på det sättet så tappar

vi ju elever som kanske skulle kunna få nå målen när resurserna försvinner [...]Vi har ju ganska väl utbyggt stöd för eleverna som tyvärr har blivit lite mindre nu i den ekonomiska turbulensen som råder i världen.

Ovanstående resonemang är det även fler respondenter som uttrycker en oro kring inför framtiden. En respondent berättade.

Det är ju några lärartjänster som inte kommer att återbesättas här och det kommer ju och märkas för i lärartjänsten så har det ju funnits resurstider när. När de har lagt upp schema så har det ju funnits tider så de har kunnat sitta och jobbat extra med elever. Det kommer ju inte att finnas. Utan det får de ju lägga på lektioner istället så, så kommer det att bli.

Ovanstående citat har visat att det generellt bland skolpersonalen finns en oro kring att det kommer bli svårare för eleverna att nå kunskapsmålen Under intervjuerna med personal inom de båda enheterna Alfa och Beta ansåg flertalet respondenter att de ekonomiska nedskärningarna dock inte har haft någon påverkan på kunskapsmålen i dagsläget. Följande berättelse från en av respondenterna på Alfa visar oss detta.

Inte än, men jag gissar att det kommer bli så nästa år. För nästa år kommer vi behöver tänka om hur man arbetar, vissa saker som man är van att ha som instrument kommer vi inte ha nästa år [...] Vi har också valt att tänka på klasser på ett annat sätt inför nästa termin som har med budgeten att göra.

Ytterligare en respondent styrker detta resonemang genom följande berättelse.

Långsiktigt har det väl det kanske men inte ännu så länge skulle jag inte säga, men givetvis får man inte köpa in det material man vill eller så, så på något sätt påverkar det ju. Sen i idrotten kan man ju alltid försöka hitta på något annat, men det är klart att får man inte köpa in nya bollar och bara har en boll i klassen så blir det ju jättesvårt att bedriva en vettig undervisning naturligtvis. Då blir det ju inte bra...

Det är dock inte bara den personal som jobbar närmast eleverna såsom lärare, resurspedagoger eller elevassistenter som upplever att de ekonomiska målen har påverkat kunskapsmålen i dagsläget. Även rektorn för Alfa ansåg att det inte går att se vilka spår nedskärningarna av budgeten har satt i förhållande till kunskapsmålen i dagsläget.

Man ser det nog inte så snabbt kanske. För den här lågkonjunkturen kom ju över en natt i september/oktober och vi är fortfarande inne i samma läsår.

Ja. Och vi måste ju jobba över tid och följa utvecklingen vad gäller kunskapsresultaten, betygsresultaten och se dem över år. Och då är det mera inom ramen för vårt eget interna kvalitetsarbete som vi får koppla ihop de här sakerna. Och kanske framförallt inte fokusera på att nu är det dålig ekonomi, nu kommer resultaten att sjunka. Då får man snarare lyfta sig själv i ögonfransarna och fokusera på det uppdrag vi har. Inte en unge ska vi tappa.

Sammanfattningsvis tyder respondenternas utsagor på att det finns starka direktiv från Kommunen att budgetmålen skall gå före alla andra mål inom verksamheten. Nedskärningarna som sker för att hålla sig inom ramarna för budgetmålen medför en

oro bland personalen för huruvida det ska försvåra elevernas chanser att nå sina kunskapsmål i de olika årskurserna. Dock visar flertalet av respondenternas berättelser att de i nuläget inte har uppmärksammat att den nedskurna budgeten under lågkonjunkturen har haft någon inverkan på förutsättningarna för eleverna att nå kunskapsmålen. Vidare framkom det att de tror att detta är något som kommer uppdagas över tid, tendenser visar på att detta kan se nästa termin eller nästa år.

5.13 Skillnader mellan enheterna

Då vi utifrån Målsättningsteorin studerar om det finns skillnader mellan enheterna Alfa och Beta i hur lågkonjunkturen påverkar enheternas mål, och om det påverkar personalens motivation, framkom det även andra intressanta skillnader kring hur enheterna jobbar i praktiken. En respondent i Beta berättar att arbetslaget i Alfa jobbar mer tillsammans. På frågan kring huruvida enheterna skiljer sig åt berättar respondenten följande.

Ja, de på [Alfa] arbetar mycket mer tillsammans. Jag tror att de har en förmåga att utnyttja sina resurser betydligt bättre i samarbete än vad arbetslaget sju-nio gör. Dels så är vi så långt ifrån varandra och dels har vi inte barngrupperna samlade på samma sätt. Där tror jag att arbetslagen i sju-nio, hela organisationen kring sju-nio tror jag har jättemycket att vidareutveckla, att lära av andra organisationer.

Citatet ovan beskriver skillnader mellan hur de båda enheterna jobbar i praktiken. Respondenten menar att personalen på Alfa jobbar mer tillsammans och utnyttjar sina olika ämneskunskaper över klassgränserna. Hon menar att de även jobbar närmare varandra i Alfa medan personalen i Beta är längre ifrån varandra vilket respondenten tror beror på att de inte har sina klasser samlade på samma sätt. Vidare anser respondenten att Beta har mycket att lära från andra organisationer för att bli mer effektiva. Respondenten berättar vidare hur hon tror att Beta skulle kunna jobba på ett bättre sätt

Det verkar ju vara ett otroligt resursslöseri att omorganisera hela tiden. Till exempel arbetslag och flytta på personal. Man jobbar hela tiden för att uppfinna hjulet och det är redan gjort. Varför inte satsa på stabilitet så att man verkligen hinner sätta en arbetsmetod i verket.

Respondenten pratar ovan kring att hon tror att alla omorganiseringar i Beta bidrar till att de aldrig kan jobba vidare på ett specifikt sätt. Omorganiseringarna sker för tätt och på så vis hinner personalen inte komma in i ett nytt arbetssätt förrän det är dags att organisera om igen, lite mer stabilitet och arbetsro är något respondenten menar på att hon saknar. Vidare framkommer det att Alfa och Beta arbetar utifrån två olika system,

vilket beror på skillnaden i närhet till barnen samt att Beta till största del består av lärare med delade ämneskunskaper. En respondent berättar kring detta.

Jag vet ju att organisationen för [Alfa] och sådant... och det är ju ganska stor skillnad med [Beta]. Det är framförallt att det är en klasslärare på [Alfa] som huvudsakligen har hand om en klass hela tiden, medan eleverna här går mellan lärare, olika salar och olika lärare. Då är det ju svårare för varje lärare att ha samma koll på varje elev här än på [Alfa]. [...] De är mer fokuserade på motivationen i sitt ämne, medan [Alfa] kanske fokuserar mer på den samlade bilden. Och det är ju två olika system helt enkelt och det gör ju en skillnad.

Vidare framkom det ekonomiska skillnader mellan enheterna. En respondent uttryckte sig om denna skillnad.

På [Alfa], de får köpa in ganska mycket tack vare vfu-pengar och då är alla nöjda med detta. Det är som en liten extra julklapp, så de får utnyttja studenterna och att de får extra pengar. Beta fungerar inte på samma sätt, de har inte de här extra pengarna på samma sätt.

Ovanstående utsaga beskriver hur Alfa periodvis har tillgång till lärarstudenter som gör praktik vid enheten. Klasslärarna får genom studenterna tillgång till en extra resurs samtidigt som enheten får så kallade vfu-pengar för att handleda studenterna genom sin praktiktid. Respondenten ovan menar att vfu-pengarna är ett gott tillskott för personalen på enheten och anser att det delvis kan fylla en liten del av enhetens annars så skrala kassa.

6 Analys

I detta avsnitt integreras uppsatsens teoretiska ramverk med den insamlade empirin.

6.1 Lågkonjunkturen

Under lågkonjunkturen har minskad efterfrågan på varor lett till minskad produktion och i således klarar många företag och organisationer inte att ha kvar alla sina anställda, de varslas om uppsägning och alla eller en del av dessa blir slutligen uppsagda (www.ekonomifakta.se).

Under intervjuerna med respondenter från Alfa respektive Beta framkom det att ovanstående resonemang kring lågkonjunkturen även är något som har drabbat Kommunen och vår fallorganisation i form av varsel om uppsägning. Ett led i detta är de minskade skatteintäkterna i Kommunen och dess inverkan på Skolans försämrade ekonomiska läge. Det visade sig att budgeten har varit hårt åtstramad på båda enheterna under de senaste åren och de har varit tvungna att spara in på olika resurser och andra inköp. Dagens finanskris har spätt på och försämrat Skolans ekonomi ytterligare. I Beta har detta yttrat sig på flera sätt då de förutom att ha bantat personalstyrkan även har organiserat om ett flertal gånger för att anpassa sig till den rådande situationen. Ytterligare aspekter som framkom och som är relaterade till den aktuella finanskrisen är att man på Skolan vidtog åtgärder redan under hösten 2008 och i inledningen av 2009. Tjänster vid Beta togs bort för att på så vis ha ett bra utgångsläge inför en eventuellt djupare ekonomisk svacka och kommunen införde anställningsstopp och inköpsstopp generellt i hela Kommunen.

Utifrån detta kan vi se att de relativt vanliga ekonomiska åtgärder och beslut som vidtas av företag och organisationer under en lågkonjunktur även har skett i vår fallorganisation. Båda enheterna har drabbats, dock visar respondenternas utsagor att Beta är den enda enheten som har fått säga upp personal. Emellertid har det visat sig att flertalet respondenter visar en relativt god attityd till de åtgärder som har tagits. De har menat på att det har gett deras organisation ett relativt gott utgångsläge i sitt fortsatta arbete gentemot andra lokala skolor i Kommunen där övertaligheten av personal förmodligen kommer att slå hårt redan till hösten. Således kan vi se att våra

respondenter på det hela taget inte anser att det ekonomiska läget har drabbat dem särskilt hårt ännu, men att det kanske kommer att ske under nästa budgetår. Budgetarna har varit hårt åtstramade och det som de känner av i dagsläget är endast de indragna extra resurser som tidigare har funnits att tillgå samt att man idag inte kan ta in vikarier. Utifrån detta har vi således kunnat se att personalen jobbar extra mycket med att pussla ihop arbetet för att det ska fungera så effektivt som möjligt.

Vidare har vi kunnat utläsa att medarbetarna vid Skolan inte direkt har visat någon oro kring lågkonjunkturen eller de åtgärder som Skolan och Kommunen har vidtagit i nuläget. Vi anser att de trots allt har en relativt bra syn på Skolans ekonomiska läge då de i praktiken inte har något att oroa sig över den närmsta tiden, fram till nästa budgetår. Även om man pratar en del kring det försämrade budgeten och det ekonomiska läget idag så är det ändå inget de går runt och funderar kring varje dag och på grund av detta tror vi att personalstyrkan vid de båda enheterna kan hålla humöret uppe. Även jämförelsen med andra lokala skolor runtomkring i Kommunen bidrar till ett ganska gott humör då de kan se att de har det bra jämför med personal på andra skolor som är eller kommer att bli mer hårt drabbade än de själva.

6.2 Mål

Hatch (2006) menar att arbetet kring strategi är ett ansvar som ofta ligger på ledningsgrupper, medan organisationens mål är något som genomsyrar alla hierarkiska nivåer i organisationen. I Skolans fall anser vi att detta är adekvat avseende Skolans kunskapsmål. Under intervjuer med våra respondenter framkom det att kunskapsmålen sätts, tolkas och formuleras på en rad olika nivåer. Ytterst är det regering, riksdag och skolverket som via en läroplan sätter mål för årskurs fem och årskurs nio. Däremellan är det upp till de enskilda skolorna och dess lärare att formulera och tolka mål för resterande årskurser i grundskolan. Därmed anser vi att skolpersonalen har ett stort ansvar, inte bara i att tolka och formulera mål, utan även för den strategiska biten. Lärarna och övriga anställda inom skolan har en stor del i att använda rätt verktyg för att eleverna inte bara skall kunna nå målen i årskurs fem och nio, utan även nå kunskapsmål utmed vägen.

Vidare anser Forsell & Westerberg (2007) att ett eller flera mål är grunden för att kunna organisera en verksamhet. Saknas mål så saknas också en anledning att jobba eller att utföra något tillsammans. Organisationens mål kan vara övergripande för hela

verksamheten, men även konkretiseras för att anpassas till verksamhetens olika delar. Heide et al (2005) anser också att mål har en central roll i organisationer då de har till uppgift att tala om vad organisationen vill uppnå.

Vi anser att skolan delvis uppfyller ovanstående krav på mål. Våra respondenter har talat om såväl kunskapsmål som budgetmål och menar på att alla på ett eller annat sätt är delaktiga i arbetet och har ett ansvar att försöka nå dem. Gällande kunskapsmålen är de delaktiga i att utforma vissa mål medan de ekonomiska målen redan är utformade då årets budget presenteras.

Heide et al. (2005) och Hatch (2006) tar upp generella eller officiella mål och konkreta eller operativa mål. De officiella målen fungerar som en ram för att formulera operativa mål, en process där målen blir mer konkreta och anpassas till de enheter i organisationen där arbetet med att nå dem utförs. Utifrån ovanstående kan vi se en likhet mellan officiella mål och de mål som skolverket har formulerat i läroplanen. De mål som lärare omtolkar och formulerar för att anpassas till sin egen verksamhet eller skola liknas vid de operativa målen som författarna skriver kring. Hatch (2006) anser att de officiella målen agerar ramverk för formuleringen av de operativa målen. Detta är något vi ser likheter med inom Skolan då vi menar på att målen i läroplanen fungerar som ett ramverk och verktyg för att personalen skall kunna utforma och specificera kunskapsmål till operationella mål för alla årskurser.

Delegering av ansvar kring målen sker till olika delar av verksamheter och de får ansvar för de aspekter som är relevanta för just dem. Således delas målen upp så att alla medarbetare vet sin del i att nå helhetsmålet (Hatch, 2006). Respondenterna berättade kring kunskapsmålen och budgetmålen på ett liknande sätt. Då lärarna på Beta är ämneslärare arbetar de endast med något eller ett par ämnen och engagerar sig till största del i de kunskapsmål som berör just deras ämnen. Här utformar personalen själva operativa, mer specifika mål och således sätter sin prägel på målen. Lärarna vid enhet Alfa jobbar till skillnad från Beta med alla ämnen och specificerar således operativa mål för alla sina ämnen.

Då det gäller budgetmålen ser det relativt lika ut för de båda enheterna och det är inget mål som preciseras ytterligare från den dag då budgetmålen blir officiella. Dock har det ur vår empiri framkommit att rektorerna informerar kring budgetmålen om det sker

något speciellt som de anser är av vikt eller förändrar de ekonomiska målen på något sätt och således blir relevant för medarbetarna att ta i beaktande.

6.3 Målsättningsteorin

6.3.1 Specifikt

6.3.1.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta

Enligt en av Målsättningsteorins variabler bör ett mål vara specifikt för att personen som ska uppnå målet ska prestera bra (Latham, 2004). Således bör kunskapsmålen inom Skolan vara specifikt uttryckta för att ha en positiv inverkan på personalens arbetsmotivation. Inom denna variabel anser vi att det inte finns några skillnader mellan Alfa och Beta. Båda enheterna har mycket specifika kunskapsmål, vilka är formulerade i skolverkets läroplan. Där framgår vad eleverna ska uppnå inom varje ämne i årskurs fem respektive nio, och utifrån teorin är detta positivt. Tidsfristen mellan de specifika målen i årskurs fem och nio är dock lång och gör att de anställda inom respektive enhet inte har några specifika kunskapsmål för varje årskurs eller termin. Utifrån teorin anser vi att detta således är negativt, vilket även har framkommit i den empiriska undersökningen. Som beskrivits ovan i empirikapitlet anser respondenterna att den långa tidsfristen ger upphov till en mängd olika tolkningar på delmålsnivå, det vill säga mål för resterande årskurser. Arbetslagen arbetar sedan en tid tillbaka därför mer aktivt med att bryta ner målen såväl inom den egna Skolan som i samarbete med andra skolor inom Kommunen. Utifrån intervjuerna kan vi se att detta arbete har gett utdelning, de anställda kunde ge specifika exempel på kunskapsmål för olika årskurser. Målsättningsteorin säger inget om hur målen ska bli specifika utan endast att de ska vara specifika. Eftersom kunskapsmålen för personalen inom Alfa och Beta efter ett antal processer slutligen är specifika så anser vi att de utifrån Målsättningsteorin således har en positiv inverkan på personalens arbetsmotivation. Genom att målen är konkreta tror vi att de anställda på ett enklare sätt kan arbeta utifrån målen och på ett tydligt sätt se när målen är uppnådda.

6.3.1.2 Budgetmålen för Alfa och Beta

Ur intervjumaterialet kan vi se att Skolans budgetmål berör de anställda på olika sätt. Det framkom att det är rektorerna för respektive enhet som har det yttersta ansvaret för att hushålla med pengarna och se till att de håller sig inom de ekonomiska ramarna. Det

framkom emellertid att lärare och övrig personal är delaktiga i att se till att budgetmålen uppnås. De kan inte påverka budgeten som avser fast personal och lokaler men kan däremot i hög grad påverka inköpen och användningen av material och läromedel. Utifrån intervjuerna kan vi se att rektorerna för enheterna på Skolan får en exakt summa pengar tilldelade från kommundelen. Således anser vi att Alfas och Betas budgetmål kan ses som specifika. Enligt Målsättningsteorin ska målet dock vara specifikt för personerna som ska uppnå det. Här tycks det finnas vissa skillnader mellan enheterna (Latham, 2004; Lycette & Herniman, 2008). Personalen på Alfa menar att de har god insikt i budgetmålen samt arbetet i att nå dessa. De får på arbetsplatsträffarna specifika siffror på enhetens budgetmål av rektorn och är själva delaktiga i och får ansvar för att hushålla med budgeten som avser läromedel. Således är budgetmålen på Alfa specifika för enhetens personal, och har utifrån Målsättningsteorin också en positiv inverkan på personalens prestation gällande att nå målen. Respondenterna på Beta antydde dock att de inte har lika god insikt i enhetens budgetmål och inte är särskilt delaktiga i fördelningen av pengarna. Detta styrktes av rektorn som berättade att han informerade om budgeten på arbetsplatsträffarna men inte på något detaljerat vis. Budgetmålet för Beta torde enligt oss alltså vara specifikt, men främst för rektorn och inte för den övriga personalen som också är delaktiga i att budgetmålen nås. Utifrån Målsättningsteorin har budgetmålen för Beta ingen positiv inverkan på personalens prestation. Skillnaderna mellan Alfa och Beta skulle kunna vara förknippade med de olika enheternas sätt att arbeta på. Som tidigare nämnts så framkom det i intervjuerna att personalen på Alfa arbetar med flera ämnen i en och samma klass, medan personalen på Beta har ett eller två ämnen men samtliga klasser. Inom Alfa arbetar personalen alltså på ett liknande sätt medan personalen på Beta på grund av de olika ämnesområdena arbetar på olika sätt. Detta kan vara orsaken till att det är lättare för rektorn på Alfa att informera mer och delegera ett visst ansvar för budgeten medan rektorn för Beta inte gör det. Skolans bibliotekarie får däremot en viss summa pengar att hushålla med och således är hennes budgetmål mycket specifikt. Utifrån Målsättningsteorin har budgetmålet för bibliotekarien därför en positiv inverkan på hennes prestation att nå dem. Den aktuella lågkonjunkturen har påverkat de båda enheternas budget, men själva specifikheten i budgetmålen har inte förändrats. Huruvida personalen inom de båda enheterna får budgetmålen specifikt uttryckta skulle dock kunna förändras. Vad vi kan utläsa ur det empiriska materialet så får personalen för Alfa snarare mer insyn i budgeten i dagsläget än tidigare och således har det inte skett någon förändring i budgetmålens specifikheter.

Vad gäller Beta verkar lågkonjunkturen inte heller ha inneburit någon förändring i budgetmålens uttryckta specificitet. Med ovanstående i beaktande anser vi att det rådande läget inte har gjort informationen kring budgeten mer detaljerad. Således har lågkonjunkturen inte påverkat denna variabel inom Målsättningsteorin åt något håll.

6.3.2 Svårighetsgrad

6.3.2.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta

Enligt Målsättningsteorin bör ett mål vara svårt snarare än lätt för att personen som strävar mot målet ska öka sin arbetsmotivation (se exempelvis Lycette & Herniman, 2008; Landy & Conte, 2007; Latham, 2004). Följaktligen bör det vara utmanande för personalen på Alfa och Beta att få sina elever att uppnå kunskapsmålen för att personalens prestation ska öka. Inom variabeln svårighetsgrad kan vi inte finna några större skillnader mellan Alfa och Beta vad gäller kunskapsmålen. Skolan är belägen i en kommunal del med något sämre socioekonomiska förutsättningar än andra delar i Kommunen. Rektorn för Beta påpekade att dessa förutsättningar gör att eleverna inom denna kommunal del inte riktigt får samma stöd och hjälp hemifrån som i andra kommunal delar. Därför kan det vara något svårare för eleverna att uppnå kunskapsmålen. Ett flertal respondenter, inom både Alfa och Beta, poängterade även att utvecklingen hos de olika barnen ser olika ut och att det därför är svårt att få alla elever att uppnå kunskapsmålen samtidigt. Detta styrks av en respondent inom Beta som menade att de har ett antal elever som går ut nian varje år, utan att ha uppnått kunskapsmålen. Utöver detta påpekade ett antal respondenter att Skolans ansträngda ekonomiska läge under en längre tid har gjort att antalet lärare och elevassistenter blivit färre och klasserna större. Särskilt har de märkt en skillnad sedan ett antal lärare på grund utav lågkonjunkturen blev varslade i julas. De minskade resurserna och ökade klasstorlekarna gör att lärarna inte längre kan lägga samma fokus på varje elev. Respondenterna tror att detta gör det svårare att uppnå kunskapsmålen. Utifrån detta kan vi diskutera huruvida kunskapsmålen har den svårighetsgrad som Målsättningsteorin kräver för att ha en positiv inverkan på personalens prestation. Genom respondenternas citat kan vi snabbt komma fram till att det inte är lätt att nå total uppfyllelse av kunskapsmålen. Frågan är snarare om kunskapsmålen utifrån teorin är utmanande nog för att vara motiverande eller om de är för svåra och istället skapar en känsla av uppgivenhet. På grund av de faktorer som nämns ovan anser vi att det kan vara mycket svårt för personalen att nå

total måluppfyllelse. Samtidigt är det inte omöjligt. Vi skulle vilja säga att kunskapsmålen är på gränsen mellan att vara svåra och för svåra. Utifrån vår insamlade empiri har vi som nämnts inte kunnat se några skillnader i svårighetsgrad att uppnå kunskapsmålen mellan enheterna. Vi har själva dock funderat kring detta i efterhand och anser att personalen på Beta kan ha något svårare mål. Detta är något som vi baserar på det faktum att eleverna på högstadiet även har ett eget ansvar i att nå sina kunskapsmål. Att skolka samt strunta i att göra läxor är något som vi tror sker i större utsträckning på högstadiet, vilket således skulle kunna medföra att målen blir svårare att nå. Som nämnts i teoriavsnittet är variabeln svårighet och commitment tätt sammanlänkade. Därför kommer vi att återkomma till detta i den avslutande diskussionen, när läsaren har fått ta del av analysen av variabeln commitment.

6.3.2.2 Budgetmålen för Alfa och Beta

Under intervjuerna ställde vi frågor för att ta reda på om budgetmålen för de båda enheterna har den svårighetsgrad som enligt Målsättningsteorin medför en positiv inverkan på personalens prestation. Även för budgetmålen finner vi inga särskilda skillnader mellan enheterna. Det respondenterna inom Alfa respektive Beta valde att ta upp liknade varandra i mångt och mycket. Respondenter inom båda enheterna tenderade att lyfta fram att de är vana vid den strama budgeten sedan länge. Lärare inom de båda enheterna talade även om att de vid ett flertal tillfällen har överskridit inköpsstoppen för att kunna inhandla för undervisningen nödvändigt material. Vi anser att det här är en tuff uppgift att utifrån teorin avläsa huruvida budgetmålen för enheterna är svåra eller för svåra, för att vidare kunna avläsa om målen har en positiv inverkan på medarbetarnas prestation eller om de snarare skapar känslor av uppgivenhet (Jönsson, 2005). Vi anser utifrån det empiriska materialet att budgetmålen sedan tidigare har varit svåra att nå men att de har blivit ännu svårare i och med lågkonjunkturen. Detta på grund av att budgeterna har minskat och att inköpsstopp har införts. Således bör målen i alla fall ha en hög svårighetsgrad. När vi frågade om budgetmålen var för svåra svarade några respondenter att de inte är det. Citaten om att de vid ett flertal gånger har överskridit inköpsstoppet eller budgeten talar dock emot detta. Samtidigt påpekade vissa ur personalen att budgetmålen inte är flexibla, att de ekonomiska ramarna är en förutsättning och inte något som kan överskridas. Vi anser att detta tyder på att budgetmålen ligger på gränsen mellan att vara svåra och för svåra. Närmare bestämt anser vi att målen i slutänden visar tendenser till att vara för svåra. Dock är detta inte

något som borde vara möjligt då budgeten inte får överskridas och således bör det heller inte vara möjligt att kalla målen för svåra.

6.3.3 Commitment

6.3.3.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta

När vi vid intervjutillfällena ställde frågor om personalens commitment till kunskapsmålen fick vi relativt stark respons. Inte heller under denna variabel kan vi se några skillnader i hur respondenterna på Alfa respektive Beta svarade på frågorna inom området. Enligt Målsättningsteorin krävs commitment till ett mål för att det ska vara motiverande (Klein et al., 1999). Med detta menas att personen som ska nå målet måste vara engagerad och intresserad av att nå målet. Som citaten i empiriavsnittet visar så uttryckte respondenterna tydligt att de har ett starkt engagemang för att eleverna ska uppnå kunskapsmålen. Flera av lärarna talade om att de alltid gör sitt bästa för att kunskapsmålen ska nås. Ett par respondenter menade att det finns en inre drivkraft, och att engagemanget är ett måste inom läraryrket. Således anser vi att det finns ett tydligt commitment till kunskapsmålen bland de lärare vi intervjuade. Enligt Latham (2004) uppstår commitment när målet är möjligt att uppnå samt av vikt för personen som ska uppnå det medan Klein et al. (1999) menar att det exempelvis kan uppstå när personen ges en belöning. Genom att se enskilda uttalanden i jämförelse med teorin kan vi exempelvis föra ett resonemang kring att en belöning kan vara att tillfredsställa sin inre drivkraft. I det fallet kan belöningen, i form av att eleverna når målen och drivkraften tillfredsställs, vara av vikt nog för att göra personen motiverad att nå målet. Vidare kan vi också se personalens commitment till kunskapsmålen ur ett annat perspektiv. Enligt Målsättningsteorin finns det ett starkt samband mellan variablerna commitment och svårighetsgrad, där målet bör vara relativt svårt för att commitment ska uppstå och samtidigt bör commitment finnas för att öka individens motivation att uppnå ett svårt mål (Klein et al., 1999) (se 4.4.1.3 Fig. 3). I utvärderingen av variabeln svårighetsgrad ovan kom vi fram till att kunskapsmålen är mycket svåra att uppnå. I denna utvärdering har vi kommit fram till att vi anser att lärarnas commitment till kunskapsmålen är högt. Således kan vi se att det i detta fall stämmer överens med vad teorin säger. Det vill säga att eftersom kunskapsmålen är mycket svåra så uppstår också högt commitment till dem.

Vid intervjutillfällena försökte vi även ta reda på huruvida commitment för kunskapsmålen har påverkats av den aktuella lågkonjunkturen. De flesta svaren kretsade kring att lärare har ett högt engagemang för att eleverna ska nå kunskapsmålen och att de hela tiden gör sitt bästa. De menade att deras engagemang därför inte kan öka mer. En respondent sade dock att hennes engagemang att uppnå kunskapsmålen nog ökar i kristiderna. Flertalet respondenter poängterade dock att eftersom engagemanget är detsamma hela tiden så innebär lågkonjunkturen att de får anstränga sig hårdare för att kunskapsmålen ska uppnås. Detta eftersom resurserna har minskat. Utifrån ovanstående analys av respondenternas utsagor kunde vi utläsa att de menar att deras engagemang inte ökar under svåra ekonomiska förhållanden då de alltid jobbar i samma engagerade anda. Dock anser vi att respondenternas commitment ökar då de uttrycker att en ökad ansträngning kan infinna sig i svåra tider genom att hitta bättre lösningar för att kunna nå kunskapsmålen.

6.3.3.2 Budgetmålen för Alfa och Beta

Den empiriska framställningen ovan visar att commitment till budgetmålen kan se olika ut i Alfa och Beta. När vi ställde frågor till respondenter inom Beta om deras engagemang för att nå budgetmålen tenderade de att lyfta fram att budgeten är en förutsättning och inte något de har valt. De menade att budgetmålen är något som sätts på högre nivå och att det inte kan göra så mycket åt det. Dock verkade det som att personalen finner sig i att rätta sig efter budgeten. Utifrån Landy & Contes (2007) distinktion mellan acceptans och commitment, som kort diskuterades i teorikapitlet, anser vi att personalen inom Beta har accepterat budgetmålen, men att de inte har genuint commitment till dem. Respondenterna inom Alfa talade mer om att de har ett engagemang för att budgeten ska hållas. Citaten i kombination med andra intryck från intervjuerna säger oss att både personalen inom Alfa men även Skolans bibliotekarie har en relativt positiv inställning till budgetarbetet. Här tycker vi att det är viktigt att lyfta fram en annan aspekt, nämligen delaktighet. Som framkommit i empiriavsnittet har personalen på Alfa en god insyn i enhetens budgetarbete och är själva delaktiga i att förvalta den löpande budgeten vad gäller inköp av exempelvis läromedel. Detsamma gällde bibliotekarien. Förutom de fyra variablerna vi använder oss av inom Målsättningsteorin nämns även andra aspekter såsom ”participation”, det vill säga delaktighet. Flertalet författare diskuterar inom detta område att ett ökat commitment kan uppstå om personen som ska nå målet är delaktig i att sätta målet (Landy & Conte,

2007). Enligt Skinner (2002) kan commitment dock uppstå när personen som ska nå målet tilldelas befogenhet, får en bra och tydlig förklaring om varför målet ska uppnås eller i processen mot målet får stöd och hjälp. Inom både Alfa och Beta tycks personalen ha en god insikt i varför budgetmålen ska nås. Emellertid har vi under intervjuerna tagit del av utsagor, vilka berättar att personalen på Alfa tilldelas mer befogenhet vad gäller att förvalta den löpande budgeten än personalen på Beta. Detta skulle kunna indikera varför respondenterna från Alfa ger intryck av att ha ett högre commitment till budgetmålen än vad de från Beta gör.

Tidigare kom vi fram till att kunskapsmålen var svåra och att commitment till dessa är högt samt att det är i linje med vad teorin säger. Om sambandet stämmer bör detsamma gälla för budgetmålen. I analysen för budgetmålen svårighetsgrad kom vi fram till att även budgetmålen är svåra. I denna analys har vi kommit fram till att commitment till budgetmålen skiljer sig mellan enheterna. Därmed kan vi säga att det teoretiska sambandet inte stämmer lika väl in i detta fall. Visserligen finns inom båda enheterna både svårighetsgrad och commitment, men vi kan inte se ett tydligt linjärt samband. I detta fall tror vi att faktorer såsom delaktighet, befogenhet, stöd och hjälp även är av vikt att se till.

Angående hur lågkonjunkturen kan ha påverkat personalens commitment till budgetmålen har vi tyvärr ingen relevant empiri att lyfta fram för Beta. Detta beror troligen både på att fokus har försvunnit från detta i intervjuerna med personalen på enheten och att de frågor vi trots allt ställde gav dålig avkastning i form av relevant information. För enheten Alfa, i likhet med commitment för kunskapsmålen, anser personalen att engagemanget till att nå budgetmålen inte heller tenderar att öka på grund av ett ansträngt ekonomiskt läge. Dock finner vi att deras ansträngningar för att få budgeten att gå ihop kan öka, vilket vi i detta fall likställer med att deras commitment till att hålla sig inom budgetramarna ökar.

6.3.4 Feedback

6.3.4.1 Kunskapsmålen för Alfa och Beta

Enligt Målsättningsteorin är feedback vitalt i processen att uppnå ett mål (Lycette & Herniman, 2008). Feedback gör det enligt Landy & Conte möjligt för personen som ska uppnå målet att utvärdera sin position i förhållande till målet. Utifrån denna utvärdering

kan personen sedan justera sin strategi eller öka respektive minska sin prestation för att öka sannolikheten att nå målet (Latham, 2004). Ur det empiriska materialet anser vi oss inte kunna utläsa några skillnader mellan enheterna gällande feedback på kunskapsmålen. Respondenterna lyfte fram att de diskuterar kunskapsmålen i ett samarbete med en annan skola i Kommunen, detta eftersom de arbetar för att nå en enhetlighet i dessa. Vidare framkom att de har mitterminskonferenser då de går igenom hur eleverna ligger till i förhållande till kunskapsmålen. Målsättningsteorin specificerar inte hur ofta en person bör få feedback under processen mot målet och därför kan vi här diskutera huruvida mitterminskonferenserna är tillräcklig feedback på hur personalen ligger till i förhållande till kunskapsmålen. Vi anser att ett par gånger per termin kanske är väl lite för att lärarna ska kunna utvärdera sin prestation och få möjlighet att justera sin strategi. Respondenterna talade även om att nationella proven är en tydlig feedback på måluppfyllelse. Denna feedback anser vi dock inte vara något som hjälper personalen i processen mot målet. Istället får de via nationella proven, som sker i slutet av terminen, snarare ett resultat på hur måluppfyllelsen har gått. Utvärderingar i form av mitterminskonferenser och nationella prov ger tydlig feedback på hur personalen ligger till i förhållande till målet, men sker eventuellt för sällan. Dock anser vi att det i slutänden ändå är lärarna själva som har bäst insikt i hur deras elever ligger i förhållande till kunskapsmålen. Därmed menar vi att det är lärarna själva som har mest feedbacken på måluppfyllelsen. Utifrån respondenternas uttalanden finner vi ingen indikation på att lågkonjunkturen har inverkat på feedbacken angående kunskapsmålen. Dock har det under intervjuerna framkommit att feedbacken kring kunskapsmålen har fått ett ökat fokus det senaste året. Detta har skett med anledning av att man bildat en utvecklingsgrupp inom kommunen för att på så sätt nå en bättre samstämmighet kring kunskapsmålen inom Kommunens skolor.

6.3.4.2 Budgetmålen för Alfa och Beta

Gällande feedback på budgetmålen anser vi att det finns tendenser till en viss skillnad mellan Alfa och Beta. Rektorererna för de båda enheterna har under intervjuerna påpekat att de informerar sina medarbetare om budgeten på arbetsplatsträffarna en gång i månaden. Utifrån citaten kan vi dock utläsa att rektorn för Alfa informerar om detta mer detaljerat. Utöver detta anser vi, som nämnts i flertalet analyser av budgetmålen ovan, att personalen på Alfa har god insikt i budgetarbetet och är delaktiga i att hantera den löpande budgeten. På så sätt får de också ständig feedback på hur de ligger till i

förhållande till budgetmålen, främst angående den löpande budgeten. Utifrån Målsättningsteorin är detta positivt då medarbetarna hela tiden har möjlighet att utvärdera situationen och får möjlighet att justera sin prestation i processen att uppnå målet (Latham, 2004). Även om respondenterna från Alfa tenderar att få mer feedback om budgetmålen än de från Beta så tror vi inte att de sistnämnda får för lite. Utifrån Målsättningsteorin tror vi således att personalen inom de båda enheterna får tillräckligt med feedback för att de ska veta hur de ligger till i förhållande till budgetmålen.

Under intervjuerna framkom det att diskussionen kring budgetmålen har ökat under de månader som lågkonjunkturen har florerat. Dels påpekade båda rektorerna att de tycker sig informera något oftare om läget och flertalet av de intervjuade lärarna berättade att de pratar mer om budgeten, om vad de får köpa in och så vidare, nu. Dock framkom det från både rektorerna och medarbetarna att de inte kan diskutera det ansträngda ekonomiska läget hur mycket som helst eftersom det kan göra att de "tappar sugen". Således kan vi se att feedback skulle kunna ha en negativ inverkan på personalens motivation om det tenderar att blir för mycket. Hur går detta ihop med Målsättningsteorin som säger att feedback är något som ökar motivationen? Mer om detta diskuteras vidare nedan.

För att inför den avslutande diskussionen underlätta för läsaren presenteras här en enkel tabell över vad som framkommit i analysen. Tabellen visar vilka variabler som vi anser har påverkats av lågkonjunkturen. Vidare visar den för vilka variabler vi tror oss ha funnit skillnader mellan enheterna Alfa och Beta.

Tabell 1.

	Inverkan, lågkonjunktur	Skillnad mellan Alfa och Beta
Specifikhet: kunskapsmål		
Specifikhet: budgetmål		Ja
Svårighetsgrad: kunskapsmål	Ja	
Svårighetsgrad: budgetmål	Ja	
Commitment: kunskapsmål	Ja	
Commitment: budgetmål	Ja	Ja
Feedback: kunskapsmål		
Feedback: budgetmål	Ja	Ja

7 Slutdiskussion

Utifrån ovanstående analyser knyts i detta avsnitt de olika delarna och variablerna samman. På så sätt kan djupare diskussioner om resultatet och studien föras.

7.1 Resultat utifrån uppsatsens frågeställningar

Efter att ha analyserat de fyra variablerna i Målsättningsteorin kan vi nu gå vidare och försöka besvara de frågeställningar som presenterades i inledningskapitlet. Frågeställningarna var följande:

Har den rådande lågkonjunkturen påverkat skolans kunskapsmål och budgetmål, och vilken inverkan har det i så fall på de anställdas motivation utifrån Målsättningsteorin?

- *På vilket sätt har kunskapsmålen och budgetmålen eventuellt påverkats?*
- *Finns det några skillnader mellan skolans två enheter före respektive efter lågkonjunktorens eventuella påverkan på de olika målen?*

I uppsatsens inledande kapitel presenterades att landets kommuner till följd av lågkonjunkturen har fått minskade skatteintäkter. Vidare visades att detta har påverkat skolornas budgetar och att det nu finns en oro för att eleverna på grund av de minskade resurserna kommer att få svårare att uppnå kunskapsmålen. Med anledning av detta problem ville vi utreda huruvida vår fallorganisation var drabbad. Därför inleddes frågeställningen med ”Har den rådande lågkonjunkturen påverkat Skolans kunskapsmål och budgetmål...?” för att därefter utvecklas med frågan ”På vilket sätt har kunskapsmålen och budgetmålen eventuellt påverkats?”. På de frågorna kan vi se att vi har fått relativt tydliga svar. Kort sammanfattat kan vi utifrån empirin och analysen komma fram till att budgetmålen har påverkats och att det i Skolan finns en oro för att även kunskapsmålen kommer att påverkas. Budgetarna har minskat och Skolan varslade ett fåtal anställda i julas. Vidare har inköpsstopp och anställningsstopp införts. De minskade resurserna har i sin tur medfört att det har blivit fler antal elever per lärare. Personalen menade att varje elev av den anledningen får mindre fokus och att det kan komma att bli svårare att få eleverna att uppnå kunskapsmålen.

Vidare ställdes frågan ”...och vilken inverkan har det i så fall på de anställdas motivation utifrån Målsättningsteorin?” För att kunna utläsa vilken inverkan den

rådande lågkonjunkturen har på de anställdas arbetsmotivation bör vi i ett första steg bedöma hur kunskapsmålen och budgetmålen i allmänhet ser ut utifrån Målsättningsteorin. Både vad gäller kunskapsmålen och budgetmålen så anser vi utifrån analysen ovan att de är specifika, att de är svåra att uppnå, att det finns commitment till målen samt att feedback finns och ges. Utifrån Målsättningsteorin är alltså samtliga variabler uppfyllda och av den anledningen bör båda målen vara motiverande för personalen på Skolan.

I tabellen ovan kan vi se att lågkonjunkturen har påverkat budgetmålen genom tre av variablerna och kunskapsmålen genom två av variablerna. Utifrån Målsättningsteorin anser vi att målen även har påverkats i rätt riktning. Det vill säga att budgetmålen har blivit svårare, att det finns mer commitment till dem samt att det ges mer feedback på dem. Vad gäller kunskapsmålen så har de blivit svårare och commitment till dem har ökat. Med målsättningsteorin som perspektiv kan vi utifrån det komma fram till att lågkonjunkturens påverkan på de båda målen har gjort dem något mer motiverande. Dock vill vi påpeka att vi inte anser att påverkan på målen utifrån de fyra variablerna har varit kraftig. Därför vill vi heller inte säga att motivationen har påverkats kraftigt. Således har vi svarat på vår huvudsakliga frågeställning.

Eftersom enheterna Alfa och Beta arbetar med skilda budgetmål ansåg vi det vara relevant att ställa frågan ”Finns det några skillnader mellan skolans två enheter före respektive efter lågkonjunkturens eventuella påverkan på de olika målen?”. Utifrån analysen kan vi se att vi också har identifierat skillnader mellan enheterna vad gäller budgetmålen, däremot inte vad gäller kunskapsmålen. Vad som är intressant är att vi i analyserna har relaterat samtliga skillnader till Alfas goda insyn och delaktighet i budgetarbetet. Således tror vi att det endast finns en skillnad mellan enheterna, vilken avspeglas i tre av de fyra variablerna. Denna skillnad är något vi också relaterade till Alfa respektive Betas sätt att arbeta och inte till enheternas skilda budgetmål. Eftersom vi inte har identifierat några skillnader mellan enheternas arbetssätt på grund av lågkonjunkturen har vi heller inte sett någon förändring av de identifierade skillnaderna. I empiriavsnittet ”Skillnader mellan enheterna” presenterades ett antal andra skillnader mellan enheterna. Främst poängterade respondenterna att de arbetar på olika sätt med eleverna. På Alfa har lärarna en klass i alla ämnen medan de på Beta har ett eller två ämnen men istället alla klasser. De menade att de på det sättet har olika närhet till eleverna. I övrigt poängterade ett par respondenter på Beta att de genomgår fler

omorganiseringar än de gör på Alfa. Dessa skillnader har dock inte gett sig till känna i de fyra variablerna vi har belyst.

7.2 Utvärdering av studien

Ovanstående kan anses vara resultatet av vår studie. Dock har vi under arbetsprocessen kommit fram till att det kanske inte är riktigt så enkelt. Vi kan sammanfatta processen på följande sätt. Vårt intresse låg i att ta reda på om den aktuella lågkonjunkturen har påverkat motivationen. Som nämnts ovan hade vi innan studien en förståelse för att lågkonjunkturen har påverkat budgetmålen i landets skolor och att det finns en oro för att även kunskapsmålen kommer att påverkas. Vidare hade vi hittat en teori som tydligt binder samman mål och motivation. När studien är slutförd kan vi se att vi hittade empiriskt belägg för det första sambandet i vår fallorganisation, det vill säga att lågkonjunkturen har påverkat Skolans budgetmål samt att det i Skolan finns en oro för att även kunskapsmålen kommer att påverkas. När vi vidare ser på det empiriska sambandet mellan målen och personalens motivation har det varit diffust och svårt att analysera (se figur. 4.). Då vi gick in i arbetsprocessen hade vi någon form av misstanke om att motivationen bland Skolans personal skulle ha påverkats i en negativ riktning. Vi blev aningen förvånade när vi insåg att de fyra variablerna inom Målsättningsteorin visade att motivationen bör ha påverkats i motsatt riktning. Det har fått oss att fundera närmare över vad studien egentligen har gett oss och hur Målsättningsteorin har fungerat som analysverktyg.



Figur. 4. Studiens teoretiska och empiriska samband

I analysen av feedback för budgetmålen framkom det att respondenterna poängterade att de kan "tappa sugen" om budgeten diskuteras för mycket, samtidigt som feedback enligt Målsättningsteorin bör göra målet mer motiverande. Här blir det vitalt att ta upp huruvida alla mål är motiverande. Kan ett mål budgetmål verkligen vara motiverande? På det har vi inte något bra svar. Dock kan vi diskutera kring att målet i sig eventuellt inte är roligt att uppnå, men att själva processen mot målet ändå kan vara sporrande. I vilket fall visar resonemanget att det ibland kan vara svårt att bedöma motivationen kring vissa typer av mål. Således är Målsättningsteorin med dess variabler eventuellt

inte heller kompatibel med alla typer av mål, exempelvis mål av ”negativ karaktär”, liksom budgetmålen i Skolans fall.

Angående variabeln svårighetsgrad vill vi återkomma till en diskussion, vilken nämndes i ”Aktuella frågeställningar och kritik till Målsättningsteorin” (se 4.4.1.6). Diskussionen lyfter fram problematiken kring avvägningen ”Hur svårt är ett svårt mål?” (Landy & Conte, 2007). Även om vi i studien inte har haft för avsikt att göra några exakta mätningar så har vi ställts inför problemet att vi inte riktigt har vetat var gränsen mellan mycket svårt och för svårt går. Detta berörde både kunskapsmålen, då vi var osäkra på hur svårt det egentligen är att få samtliga elever att klara kunskapsmålen, och för budgetmålen, då vi var osäkra på hur vi skulle bedöma en budget som inte får överskridas. Som nämnts i analysen måste de nå budgetmålen, samtidigt är det kanske inte alltid realistiskt. Detta har fått oss att inse att det inte alltid är lätt att bedöma de olika variablerna i en studie. Således har vi fått göra subjektiva antaganden, vilket skulle kunna försämra slutresultatets reliabilitet. Vidare har vi fått andra insikter gällande eventuella brister i Målsättningsteorins variabler.

Som beskrivits i teoriavsnittet säger Målsättningsteorin att det finns ett linjärt samband mellan svårighet och commitment (Klein et al., 1999). Detta tyckte vi stämde för kunskapsmålen, där vi visade på att målets svårighetsgrad och personalens commitment var högt. Vi såg inte samma linjära samband mellan svårighetsgraden och commitment för budgetmålen, eftersom commitment skilde sig mellan enheterna. I det aktuella fallet tror vi att faktorer som delaktighet, stöd och hjälp i Alfa hade en påverkan på personalens commitment. Det får oss att börja fundera på om det verkligen går att endast använda oss av ett fåtal variabler när vi gör en undersökning. Om faktorerna ovan spelar in så finns det sannolikt en mängd andra faktorer som också spelar in. Här ser vi exempelvis att ledarskapet har stort inflytande eftersom det är ledaren som kan ge befogenhet, ge stöd och hjälp samt göra personerna delaktiga i målsättningsprocessen. Ledarskapet skulle således kunna vara en faktor som även påverkar medarbetarnas motivation till att nå målen. Kring detta område har vi utifrån de båda rektorerna observerat men även efter analys utifrån respondenternas utsagor kunnat se skillnader i ledarskapet i de båda enheterna och hur det kan ha inverkat på respondenternas motivation och arbete i att nå de två olika målen. Åteg et al. (2007) uttrycker ledarskapets centrala roll inom målsättningsteorin. Interaktionen mellan ledare och medarbetare är en förutsättning för kontinuerlig feedback, att kunna entusiasmera samt

skapa en förståelse för i arbetet. Har organisationen en engagerad ledare som kommunicerar mål och behov men även förstår skillnaden mellan motivatorer och underhållande faktorer så kan denne agera kreatör för ett öppet och motiverande arbetsklimat. Denna typ av ledarskapsstil är något vi under vår analys har tenderat att se i Alfars rektor. Rektorn visar på en öppen och god relation till sina medarbetare vid enheten. Engagemanget och delegeringen av ansvar i det vardagliga arbetet är något som vi anser kan påverka medarbetarnas engagemang och motivation i positiv riktning. Utifrån detta resonemang menar vi att bland annat en variabel som inkluderar ledarskapet skulle tillföra Målsättningsteorin tyngd.

Hur ser då studien ut i ett helhetsperspektiv? Enligt Åteg et al. (2007) kan motivationsprocessen endast observeras via analyser av beteenden och studeras genom att se hur beteendena yttrar sig på personlighet, värderingar, förmågor och färdigheter. Vi har i studien inte haft för avsikt att mäta personalens hela motivation, utan endast varit intresserade av hur personalens motivation har påverkats av Skolans mål. Vi ansåg att det skulle vara förnuftigt att koncentrera studien till ett mindre område istället för hela området. Dock anser vi efter studien att det har varit svårt att se hur endast målen har påverkat arbetsmotivationen. Som vi kom fram till ovan tror vi att fler faktorer spelar in när vi talar om personalens arbetsmotivation, vilka gör att även om målen har påverkat motivationen i en riktning så kan andra faktorer samtidigt ha påverkat motivationen i en annan riktning. Således kan vi i slutänden inte se hur mycket motivationen har påverkats av Skolans mål, och därför verkar detta område vara svårt att analysera med hjälp av en koncentrerad studie. Avslutningsvis kan vi komma fram till att vi är nöjda med att vi, för att nå vår förståelse för fenomenet, använde oss av fallstudien och de kvalitativa intervjuerna som verktyg. Däremot anser vi att vi skulle ha kunnat komplettera metoden för att få en djupare förståelse, genom att exempelvis ha gjort ordentliga observationer eller bett personalen att föra dagbok en tid. Vi kunde även ha analyserat studien utifrån andra perspektiv. Kanske hade Målsättningsteorin varit relevant att använda om fler faktorer hade inkluderats i studien. Utifrån vår studie anser vi att exempelvis ledarskapet bör vara en variabel att lägga till. Inom denna variabel ryms faktorer såsom vem som sätter målen, hur stöd och hjälp under processen ser ut samt hur belöningar används. Ett annat alternativ hade varit att använda oss av en eller flera andra teorier. Exempelvis hade teorier inom ledarskap, organisationskultur eller organisationskontext varit intressanta att använda sig av i sammanhanget.

Enligt Holme & Solvang (1997) har validitet och reliabilitet inte en lika central roll i en kvalitativ studie som i en kvantitativ. Vi vill ändå göra en kort utvärdering av detta. Vad gäller validiteten i studien så anser vi att den är tämligen god. Vi ämnade med studien inte göra några exakta mätningar utan snarare nå en förståelse för vilken riktning skolpersonalens motivation har tagit med avseende på lågkonjunkturen. Vi menar att vi har mätt det vi ämnade mäta och lyckades med hjälp av den teori vi valde besvara våra frågeställningar, även om vi i efterhand ifrågasätter teorin som analysverktyg. Vad gäller reliabiliteten är det svårt att svara på huruvida resultatet hade sett annorlunda ut om studien genomförts vid exempelvis en annan tidpunkt eller av andra forskare.

7.3 Förslag till framtida forskning

Med vår analys i beaktande skulle de vara intressant att genomföra vår studie igen om något år då empirin har gett indikationer kring att förutsättningarna för att nå kunskapsmålen på Skolan kan komma att påverkas. Utifrån de förändrade förutsättningarna skulle det vara intressant att studera huruvida målsättningsteorins variabler eventuellt har förändrats och huruvida det inverkar på personalens motivation.

Vidare skulle det även vara intressant att nå en förståelse för hur andra faktorer utöver mål kan ha påverkat personalens motivation under lågkonjunkturen. Ett exempel på detta skulle kunna vara att studera ledarskapets betydelse för anställdas motivation under en lågkonjunktur.

Referenslista

Artiklar & Litterära referenser

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994) *Tolkning och Reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund. Studentlitteratur.

Backman, J. (1998) *Rapporter och Uppsatser*. Lund. Studentlitteratur.

Björklund, C. (2001) *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm. Elander Gotab.

Current Contents (Osignerad artikel) (1982) This week's citation classic *Current Contents* Nr. 16 April 19.

Descombe, M. (1998) *Forskningshandboken - för småaktiga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund. Studentlitteratur.

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber.

Forsell, A & Westerberg Ivarsson, A. (2007) *Organisation från grunden*. Ljubljana. Korotan Ljubljana.

Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund. Studentlitteratur.

Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Organisation och kommunikation*. Kristianstad. Liber.

Holme, M.I. & Solvang, K.S. (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur.

Jönsson, S. (2005) *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Malmö. Intellecta DocuSys.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Landy, F & Conte, J (2007) *Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Malden, USA. Blackwell Publishing Ltd.

Latham, G.P. (2004) The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*. Vol. 18 No. 4.

Lock, E.A. & Latham, G.P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. Vol. 57 No. 9, 705-717.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund. Studentlitteratur.

Lycette, B., Herniman, J. (2008) New goal-setting theory. *Industrial Management*; Sep/okt 2008; 50,5; ABI/INFORM Global pg. 25.

Klein, H.J., Wesson, M.J, Hollenbeck, J.R., Alge, B.J (1999) Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, No. 6, 885-896.

Porter L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M. (2003) *Motivation and work behavior* .7 ed. New York. McGraw-Hill Companies.

Skinner, N.J. (2002) *The Role of Goal Setting in Workforce Development*. In A.M Roche & J. McDonald (Eds.), *Catching Clouds. Exploring workforce development for alcohol and other drugs field*. Adelaide, Australia: National Centre for Education and Training on Addiction, Flinders University.

Åteg, M., Andersson, I.M., Neely, G., Rosén, G., Laring, J. & Nygren, O. (2007) *Arbetsmiljöarbete och motivation. Teoretisk översikt och konstruktion av ett frågeformulär*. Arbetslivsrapport, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Elektroniska referenser

Aftonbladet <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article4615048.ab> Publicerad: 2009-03-11 (Besökt: 2009-05-02).

Campus <http://www.campus.se/Start/pa-jobbet/Nyanstallda-och-rorliga-drabbas-hardast.aspx> Publicerad: 2008-12-17 (Besökt: 2009-05-12).

www.edwinlocke.com

<http://www.edwinlocke.com/> (Besökt: 2009-06-05)

Ekonomifakta <http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2008/Oktober/Vad-ar-finanskrisen/> Publicerad 2008-10-21 (Besökt: 2009-05-12).

Ekonomifakta <http://www.ekonomifakta.se/sv/Ordlista/?Letter=L> Uppdaterad: 2009-05-11 (Besökt 2009-05-22).

Ekonomifakta Varför uppstår lågkonjunkturer?

http://www.ekonomifakta.se/sv/Fragor_och_svar/ Uppdaterad: 090227 (Besökt 2009-05-24).

Sveriges Television

http://svt.se/2.33686/1.1548664/drastiskt_minskade_skatteintakter?lid=senasteNytt_363843&lpos=rubrik_1548664 Publicerad: 2009-05-07 (Besökt 2009-05-24).

Sveriges Radio <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=2797135> Publicerad: 2009-04-11 (Besökt: 2009-05-02).

Konjunkturinstitutet

<http://www.konj.se/arkiv/konjunkturlaget/konjunkturlaget/lagkonjunkturenfordjupas250000farrejobb2010.5.75aa40e311fe8049dfc800018963.html> Publicerad: 2009-03-31 (Besökt 090524).

Muntliga referenser

Personligt samtal med rektorn för Alfa, 2009-05-14.

Bilaga 1.

Förstudie - Sammanställning av empiri

Fråga 1

Ge exempel på några olika typer av mål som karaktäriserar er organisation.

Inom offentlig sektor är det tydligt att en av de viktigaste förutsättningarna och ett av de viktigaste målen är att hålla den fastställda budgeten. Utöver det gav respondenterna varierande svar. På *kriminalvårdsanstalten* ligger fokus på att minska återfall inom den programverksamhet som bedrivs, generera intäkter via anstaltens produktion samt uppnå personalutvecklings- och friskvårdsmål. På *grundskolan* ligger fokus på elevernas kunskapsmål och kvalitetsutvecklingsmål medan de på *sjukhuset* arbetar med att förebygga och minska risker för allvarliga händelser samt utvärdera och följa upp dessa. Inom privat sektor kretsade flera av målen kring ekonomisk utveckling eller kundnöjdhet. *Byggföretaget* nämnde tillväxtmål, resultatmål och nöjda kunder medan *logistik-/transportföretaget* exempelvis nämnde finansiella mål, kvalitetsmål och miljömål. Inom *konsultföretaget* var målet att göra ett bättre jobb än vad kunden själv kan göra och att ha 100 % beläggning. Även aktie- och fondhandelsföretaget nämnde resultatmål men också exempelvis språkförbättringsmål för de anställda.

Fråga 2

Vad är organisationens övergripande vision?

Kriminalvårdsanstalt: "Minska återfall i brott"

Grundskola: "Lust att lära möjlighet att lyckas!"

Region/landsting (sjukhus): "Vision Västra Götaland – Det goda livet"

Byggföretag: ”Att vara en ledande aktör på vår marknad med en erkänd hög kvalitet på det vi gör”

Logistik-/transportföretag: ”Att skapa ett mervärde för våra kunder”

Konsultföretag: -

Aktie- och fondhandelsföretag: ”Att dubbla omsättningen med bibehållen lönsamhet på tre till fyra års sikt”

Fråga 3

Vem sätter de olika typerna av målen?

På *kriminalvårdsanstalten* och *grundskolan* var svaren att målen sätts och omsätts av regering, departement, huvudkontor och den egna enheten respektive riksdag, regering, skolverket, kommunen, kommundelsnämnden och slutligen den egna enheten. I likhet med detta svarade respondenten för sjukhuset att de anställda sätter sina mål men utifrån givna förutsättningar såsom budget och lagar. Både *byggföretaget*, *logistik-/transportföretaget*, *konsultföretaget* och *aktie- och fondhandelsföretaget* svarade att styrelsen eller ledningsgruppen satte målen. Dock svarade *logistik-/transportföretaget* och *aktie- och fondhandelsföretaget* att vissa mål sätts längre ner i organisationerna.

Fråga 4

Konkretiseras målen så att alla individer förstår sin del i arbetet för att nå målen?

På *kriminalvårdsanstalten* finns en dialog om hur arbetet ska utföras och krav på den anställda tas upp en gång i månaden inom arbetslaget eller den lokala samverkansgruppen (bestående av ledning och representanter från facket). Inom *grundskolan* var svaret att storleken och mängden mål gör det svårt för alla att förstå sin del av helheten men att lärarna är väl förtrogna med de kunskapsmål som kursplanerna föreskriver. På *sjukhuset* konkretiseras dock målen, dels löpande och dels under utvecklingssamtalen med de anställda. Både på *byggföretaget* och *logistik-/transportföretaget* bryts styrelsens mål ner via ledningsgrupper och diskuteras slutligen av personalen. På *konsultföretaget* uppger respondenten att de har försökt konkretisera målen men att de misslyckats. På *aktie- och fondhandelsföretaget* bryts målen däremot ner via en måltavla som beskriver vilka mål som finns och hur de ska nås.

Fråga 5

Sker någon uppföljning/utvärdering av målen tillsammans med berörda personer?

Enligt respondenterna på *kriminalvårdsanstalten* sker ständig uppföljning på de centralt satta budgetmålen. Inom *grundskolan* följs målen upp och utvärderas på både individ, grupp och organisationsnivå. Gemensamt för *grundskolan* och *sjukhuset* är att vissa mål följs upp en gång per år. Respondenterna på *byggföretaget*, *logistik- transportföretaget* samt *aktie- och fondhandelsföretaget* uppgav att målen följs upp och utvärderas kontinuerligt av personalen i olika forum. På konsultföretaget sker utvärdering av mål oftast vid utvecklingssamtal med de anställda.

Bilaga 2

Information till Skolan och våra respondenter

Hej!

Vi läser företagsekonomi vid Lunds Universitet och skriver just nu vår magisteruppsats inom området organisation. Då vi under en förstudie till vår uppsats kontaktade Skolan väcktes vårt intresse för att jobba vidare med Skolan som objekt i en fallstudie.

Som organisationsteoretiker är vi intresserade av hur det aktuella konjunkturläget påverkar Sveriges organisationer, närmare bestämt hur det påverkar motivationen i organisationer. Mål utgör enligt teorier en stor motivationskraft¹ och bör därför vara relevant att undersöka i sammanhanget. För närvarande uppmärksammar media hur lågkonjunkturen påverkar skolan och dess olika mål². Därför anser vi att det är intressant att studera kopplingen mellan hur lågkonjunkturen påverkar Skolans mål och personalens motivation.

För att få ett teoretiskt djup i studien kommer vi att utgå från en av de mest kända motivationsteorierna, den så kallade Goal Setting-teorin (Målsättningsteorin)³. Teorin består av fyra komponenter, vilka bör vara uppfyllda för att mål ska vara motiverande. Mål bör ha en viss *svårighetsgrad*, vara *specifikt* uttryckta och under processens gång krävs att de som ska uppnå dem är *engagerade* och får *feedback*. För att även nå ett empiriskt djup i studien vill vi studera Skolans två enheter, Alfa och Beta, var för sig. Detta för att få möjligheten att se likheter och skillnader mellan enheterna.

Uppsatsens frågeställningar:

Har den rådande lågkonjunkturen påverkat skolans kunskapsmål och budgetmål, och vilken inverkan har det i så fall på de anställdas motivation utifrån Målsättningsteorin?

- På vilket sätt har kunskapsmålen och budgetmålen eventuellt påverkats?

- Finns det några skillnader mellan skolans två enheter före respektive efter lågkonjunkturens eventuella påverkan på de olika målen?

Studien kommer att baseras på intervjuer med respondenter från respektive enhet. Intervjufrågorna kommer att utgå från Målsättningsteorins fyra komponenter, men vi är även öppna för att samtala kring andra fenomen inom uppsatsområdet. Skolan och respondenterna kommer inte att namnges, utan alltså figurera anonyma, i uppsatsen.

Med vänliga hälsningar

Ida Hartford och Malin Mattsson

¹ Landy, F & Conte, J (2007) Work in the 21st Century: An introduction to Industrial and Organizational Psychology. Malden, USA. Blackwell Publishing Ltd.

² Se ex www.sr.se och www.aftonbladet.se

³ Se ex. Porter L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M.(2003) *Motivation and work behavior* .7 ed. New York. McGraw-Hill Companies

Bilaga 3

Intervjuguider

Intervjuguide för intervjuer med rektorer

1. Berätta lite om dig själv och din bakgrund

Vilken är din position i organisationen och vilken enhet arbetar du inom?

Hur länge har du varit anställd?

Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

Hur ser din yrkesbana ut? Har du haft samma position i organisationen hela tiden?

Skolans mål

2. Berätta om skolans kunskapsmål.

Vem sätter kunskapsmålen (se även förstudie)?

Hur ofta uppdateras kunskapsmålen?

Anpassas kunskapsmålen på något sätt utifrån verksamheten?

3. Berätta om skolans budget.

Vem sätter budgeten?

Hur ofta uppdateras budgetmålen?

Delas budgeten upp utifrån skolans tre enheter och vem utför i så fall det?

Vad baseras uppdelningen på?

Sprider ni information om skolans budgetläge vidare till de anställda, i så fall när, var och hur?

4. Är mål viktiga inom organisationen och i så fall på vilket sätt?

Finns en aktiv diskussion kring skolans budgetmål och kunskapsmål?

Hur upplever du att interaktionsklimatet bland dig och medarbetarna fungerar?

Skolans mål och lågkonjunkturen

Har lågkonjunkturen hittills påverkat budgetmålen eller kunskapsmålen och i så fall på vilket sätt?

Tror du att något av målen kommer att påverkas på längre sikt och i så fall på vilket sätt?

Tror du att möjligheten att uppnå budgetmålen och kunskapsmålen förändras på grund av lågkonjunkturen och i så fall på vilket sätt?

Motivation

Upplever du att skolans budgetmål och kunskapsmål på något sätt påverkar medarbetarnas motivation på något sätt?

Tror du att lågkonjunkturen på något sätt har påverkat medarbetarnas motivation och i så fall hur?

Hur arbetar du/ni med att motivera/engagera medarbetarna? Om, på vilket sätt?

Intervjuguide för intervjuer med de anställda

1. Berätta lite om dig själv och din bakgrund

Följdfrågor

Vilken är din position i organisationen och vilken enhet arbetar du inom?

Hur länge har du varit anställd?

Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

Hur ser din yrkesbana ut? Har du haft samma position i org hela tiden?

Kanske även någon fråga kring hur det vardagliga arbetet är upplagt? ex. jobbar du tillsammans med andra eller enskilt osv??

Kunskapsmål

2. Berätta om de uppsatta kunskapsmålen för dina elever.

Eventuella följdfrågor/utvecklingsfrågor

Kan du ge exempel på ett kunskapsmål?

Vem sätter målen?

Är du på något sätt delaktig i formuleringen av målen. Hur definierar du ett specifikt mål och vad innebär det för dig?

Till vilken grad är du införstådd med kunskapsmålen för dina elever? Brukar eleverna nå sina kunskapsmål?

Hur engagerad är du i att kunskapsmålen uppnås?

Finns det något utvecklat feedbacksystem rörande kunskapsmålen, i så fall när, var, hur samt vem ger feedback?

Underlättar feedbacken din del i arbetet att nå målen? På vilket sätt?

Budgetmål

3. Berätta om skolans budgetmål. Har din enhet ett eget budgetmål?

Eventuella följdfrågor/utvecklingsfrågor

Vem sätter budgetmålen?

Är du på något sätt delaktig i arbetet med målen, ex i form av fördelning av resurser?

Vad innebär en medvetenhet kring budgeten för dig? (säkerhet/osäkerhet..)

Vet du hur stor skolans/er budget är?

Brukar din enhet lyckas hålla sig inom given budget?

Hur engagerad är du i att budgetmålen uppnås?

Finns det något utvecklat feedbacksystem rörande budgetmålen?

Kunskapsmål och lågkonjunktur

4. Anser du att lågkonjunkturen har påverkat Skolan och/eller din enhet på något sätt och i så fall hur?

Kan du beskriva om lågkonjunkturen påverkat dig och din arbetssituation på skolan på något sätt?

5. Har, och i så fall hur har, budgetmålen eller kunskapsmålen förändrats på grund av lågkonjunkturen?

6. Har de eventuellt förändrade budgetmålen påverkat kunskapsmålen på något sätt?

Eventuella följdfrågor/utvecklingsfrågor

Tror du att något av målen kommer att bli svårare att uppnå och hur påverkar det i så fall dig?

Tror du att lågkonjunkturen har påverkat eller kommer att påverka kunskapsmålen för dina elever och i så fall för dig?

Tror du att lågkonjunkturen påverkar elevernas chanser att nå sina mål på något sätt?

Har ditt engagemang till något av målen förändrats och i så fall hur och varför?

Finns en mer aktiv diskussion kring skolans/enhetens budget nu under lågkonjunkturen, om så är fallet sker det på något särskilt sätt?

Upplever du en mer aktiv diskussion kring skolans/enhetens kunskapsmål nu under lågkonjunkturen, i så fall varför är det så?

Är personalen i din enhet eller du själv delaktig i de eventuella omorganiseringar som sker till följd av lågkonjunkturen och i så fall på vilket sätt?

Motivation

7. Anser du att skolans/enhetens mål (budget, kunskapsmål) påverkar din motivation på något sätt?

8. Upplever du att din arbetsmotivation på något sätt har förändrats på grund av lågkonjunkturen?