

Forord

Denne masteroppgaven tar for seg målstyring, kommunikasjon og motivasjon i et norsk statsforetak. 14 kvalitative forskningsintervjuer med ledere og medarbeidere har utgjort datagrunnlaget for oppgaven, som belyser elementer og problemstillinger knyttet til disse faktorene. Innsamling av data, utvikling av problemstilling og analyse av materialet er i sin helhet utført av undertegnede. Studien er frittstående og dermed ikke tilknyttet et større forskningsprosjekt.

Arbeidet med dette prosjektet har vært en utfordrende prosess, både faglig og personlig. Mer enn noe annet har gjennomføringen av dette prosjektet krevd utholdenhet, selvdisiplin og målfokus.

Jeg vil først og fremst benytte anledningen til å takke alle informanter, som har delt raust av sine opplevelser, erfaringer og refleksjoner. Jeg vil i den forbindelse også rette en takk til min kontaktperson hos virksomheten, for velvillig tilrettelegging og tankevekkende innspill underveis. Interessen dere har vist for prosjektet på vegne av bedriften, har vært veldig viktig for min motivasjon.

Jeg vil dernest takke professor Tove Helland Hammer for utvetydig og målrettet veiledning underveis i arbeidet; den gode balansen mellom oppfølging og selvstendighet som du har stått for, har vært oppløftende. Nyttige og konstruktive innspill til oppgaven har jeg også fått av Siri Holm Lønseth, som i tillegg til å være en faglig ressurs, også er en glimrende motivator.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie og venner for kontinuerlig oppmuntring og heiarop, både i arbeidet med oppgaven og i pausene fra den. Spesiell takk til mamma, pappa, Elise og Milla for godt selskap, mye latter og ubetinget støtte – og til Siri, Mari og Jenny, som var urokkelig tilstede på et par kritiske punkter underveis i prosessen. Denne oppgaven hadde aldri blitt ferdig uten dere.

Martine Kråkø Romstad

Trondheim, 31. oktober 2015

Sammendrag

Fokuset for denne undersøkelsen har vært sammenhengen mellom mål, kommunikasjon og motivasjon i en organisasjonskontekst. Målet for denne studien har vært å belyse hvordan lederes kommunikasjon av en organisasjons hovedmål påvirker motivasjonen til medarbeidere i organisasjonen. For å undersøke dette, ble 14 kvalitative intervjuer med ansatte i et norsk statsforetak analysert gjennom en grounded theory-tilnærming. Resultatene indikerer at ledere og medarbeidere sammen bidrar til å skape motivasjon gjennom en kommunikasjonsprosess med tydelig fokus på operasjonalisering av målene, og at denne motivasjonen betinger hvorvidt de operasjonaliserte målene blir gjennomført i tråd med organisasjonens hovedmål. Implikasjoner av funnene er diskutert.

| | |
|--|----|
| 1. INNLEDNING | 7 |
| 1.1. Bakgrunn: Samfunnsutvikling stiller nye krav til bedrifter og virksomheter | 7 |
| 1.1.1. Mål- og resultatstyring som grunnleggende styringsprinsipp i statsforetak | 7 |
| 1.1.2. Mål- og resultatstyring i hverdagen: konsekvenser for de ansatte i bedriftene | 7 |
| 1.2. Forskningsfokus og problemstilling | 8 |
| 2. TEORI | 9 |
| 2.1. Kommunikasjon | 9 |
| 2.1.1. Kommunikasjon som informasjonsprosessering | 9 |
| 2.1.2. Kommunikasjon som produksjon og opprettholdelse av mening | 10 |
| 2.2. Motivasjon | 12 |
| 2.2.1. Mestringstro | 12 |
| 2.2.2. Forventningsteori | 13 |
| 2.2.3. Selvregulering og kontrollteori | 14 |
| 2.2.4. Affekt | 16 |
| 2.3. Mål | 16 |
| 2.3.1. Å velge, sette og streve etter mål | 17 |
| 2.3.2. Målforpliktelse og opplevd målverdi | 18 |
| 2.3.3. Målrevidering | 19 |
| 2.3.4. Målkonflikter | 19 |
| 2.3.5. Måltvetydighet | 20 |
| 3. METODE | 21 |
| 3.1. Disposisjon for kapittelet | 21 |
| 3.2. Bakgrunn for valg av tema: samarbeid med ekstern bedrift | 21 |
| 3.2.1. Utvikling av fokusområde og problemstilling | 22 |
| 3.3. Grounded theory | 23 |
| 3.3.1. Et overblikk over grounded theory | 23 |
| 3.3.2. Transkripsjon | 25 |
| 3.3.3. Koding av data | 26 |
| 3.3.4. Memo | 29 |
| 3.4. Rekruttering av informanter | 29 |
| 3.4.1. Beskrivelse av rekrutteringsprosessen i denne undersøkelsen | 29 |
| 3.4.2. Beskrivelse av informantene i denne undersøkelsen | 30 |
| 3.5. Det kvalitative forskningsintervjuet | 30 |
| 3.5.1. Kvalitative forskningsintervjuer i praksis: utfordringer og løsninger | 31 |
| 3.6. Intervjuguiden | 32 |
| 3.6.1. Beskrivelse av intervjuguiden i denne undersøkelsen | 33 |
| 3.7. Etiske refleksjoner | 33 |
| 3.7.1. Informert samtykke | 33 |
| 3.7.2. Anonymisering og konfidensialitet | 34 |

| | |
|---|----|
| 3.7.3. Emosjonell belastning hos informanter | 34 |
| 4. RESULTATER | 37 |
| 4.1. Disposisjon for kapittelet | 37 |
| 4.1.1. Bakgrunnskunnskap: kort om organisasjonen | 37 |
| 4.2. Hovedtendenser i datamaterialet | 38 |
| 4.3. Utydeligheter i mål og operasjonaliseringer av mål | 39 |
| 4.3.1. Utydelighet i målformuleringer | 39 |
| 4.3.2. Utydelighet i operasjonaliseringer av mål | 40 |
| 4.3.3. Et nærmere blikk på tolkninger av organisasjonens verdigrunnlag | 43 |
| 4.3.4. Utydelig bruk av mål | 44 |
| 4.3.5. Høyt arbeidspress påvirker prioriteringer | 46 |
| 4.3.6. Potensiale for spredning av utydelighet | 48 |
| 4.4. Ulik praksis i oppfølgingen av mål | 49 |
| 4.4.1. Opplevelser knyttet til bruken av systemer i oppfølgingsarbeidet | 50 |
| 4.4.2. Et nærmere blikk på mål- og utviklingssamtalen som verktøy | 53 |
| 4.5. Organisasjonskultur for dialog og endring | 56 |
| 4.5.1. Kultur for dialog | 57 |
| 4.5.2. Kultur for endring | 60 |
| 5. IMPLIKASJONER AV DATAANALYSEN | 62 |
| 5.1. Forslag til teoretisk modell | 62 |
| 5.2. Drøfting av foreslått modell | 63 |
| 6. DISKUSJON | 65 |
| 6.1. Praktiske implikasjoner av studien | 65 |
| 6.2. Teoretiske implikasjoner av studien og anbefalinger for videre forskning | 66 |
| 6.3. Metodiske betraktninger | 67 |
| 6.3.1. Begrensninger med tanke på datainnsamling | 68 |
| 6.3.2. Begrensninger med tanke på metode | 69 |
| 6.4. Studiens troverdighet og konklusivitet | 69 |
| 6.5. Avslutning og konklusjon | 70 |
| REFERANSELISTE | 71 |
| Appendiks 1: Skriftlig informasjon til informanter | 79 |
| Appendiks 2: Innledning til intervjuer med informanter | 80 |
| Appendiks 3: Intervjuguide for intervjuer med medarbeidere | 81 |
| Appendiks 4: Intervjuguide for intervjuer med ledere | 83 |

1. INNLEDNING

1.1. Bakgrunn: Samfunnsutvikling stiller nye krav til bedrifter og virksomheter

Debatten om statlig eierskap har lenge vært et stridens eple i det norske samfunnet. Motivene for statlig eierskap har vært mangfoldige, og de har variert over tid. Dels har ønsket om samfunnsstyring og sektorpolitisk styring ligget bak, dels næringspolitiske begrunnelser og krav om styring og kontroll med naturressurser, dels finansielle motiver og dels mer situasjonsbetingede begrunnelser. Skiftende konjunkturer, nedgangstider med finanskriser og ulike nasjonale og internasjonale politiske tendenser var blant årsakene til at en lang rekke statlige oppgaver ble skilt ut fra forvaltningen i egne, fristilte virksomheter fra begynnelsen av 1990-tallet og utover. Statsforetakene brukes gjerne i tilfeller der staten ønsker å ivareta både forretningsmessige og sektorpolitiske hensyn; de har større handlefrihet enn forvaltningsbedriftene, men «som redskap for å oppnå sektorpolitiske mål» har de mindre frihet enn statsaksjeselskapene. Til forskjell fra statsaksjeselskapene kan statsforetakene heller ikke slå konkurs (Byrkjeland & Langeland, 2000).

1.1.1. Mål- og resultatstyring som grunnleggende styringsprinsipp i statsforetak

Virkeligheten for bedriftene har også endret seg i lys av denne samfunnsutviklingen. Store økonomiske og politiske utfordringer har lagt press på statsforetakene om konkurransedyktighet og robusthet mot stadig skiftende konjunkturer, noe som har medført et fokus på å minimere kostnader og maksimere inntekter også i offentlig sektor. Mål- og resultatstyring har derfor blitt innført som det grunnleggende styringsprinsippet i statlige virksomheter. Det innebærer at overordnede, politisk fastsatte mål for den enkelte virksomhet må konkretiseres på en slik måte at resultatene kan måles, vurderes og følges opp gjennom nødvendige utviklings- og forbedringstiltak. Statlig virksomhet er kompleks, og det er mange utfordringer knyttet til måling av resultater. Resultatene kan ofte ikke måles i økonomiske termer. Nettopp derfor er resultatmåling spesielt viktig i statlige virksomheter, både for å oppnå god kvalitet på tjenestene, og for å utnytte ressursene effektivt. Gjennom klare prioriteringer og god styring, kan staten på denne måten gi et bedre tjenestetilbud til flere mennesker og oppnå bedre resultater for samfunnet (Senter for statlig økonomistyring, 2006).

1.1.2. Mål- og resultatstyring i hverdagen: konsekvenser for de ansatte i bedriftene

Denne næringspolitiske samfunnstendensen har også medført konsekvenser for arbeidshverdagen til de ansatte i disse foretakene. For enkelte ansatte har det betydd nedbemanning og eventuelt tilbud

om sluttpakke – for de gjenværende, større arbeidspress, høyere krav om spesialisering og samtidige forventninger om fleksibilitet og evne til omstilling. For at bedriften skal nå målene den har satt seg, stilles det store krav til den enkelte medarbeider. I denne prosessen er individuell motivasjon essensiell for å klare å oppfylle disse målene. Motivasjon, definert som en indre tilstand som forårsaker, styrer og opprettholder atferd (Woolfolk, 2004) er nøye sammenvevd med det å sette seg mål, som igjen har direkte sammenheng med prestasjoner. Locke og Latham (1990) beskriver fire hovedgrunner til at målsettinger forbedrer disse prestasjonene; målene styrer vår oppmerksomhet mot den aktuelle oppgaven, de mobiliserer innsats, øker utholdenheten og fremmer utviklingen av nye strategier når de gamle ikke er tilstrekkelige for å oppnå målsettingen. Å utnytte det potensialet som ligger i de ansattes motivasjon, stiller igjen krav til tydelig kommunikasjon og samspill innad i bedriften, slik at de organisasjonelle målene, oppgavene som skal gjennomføres for å nå dem og resultatene som forventes oppnådd, er utvetydig kommunisert til medarbeiderne. De forskjellige stegene i kommunikasjonsprosessen er utsatt for ulike former for støy, som kan bidra til å hindre budskapet som sendes fra en avsender, i å komme fram til en mottaker (Poole, 2011; i Zedeck, 2011). Dette gjelder også for organisasjoner og bedrifter; å utnytte potensialet for bedriften som ligger i de ansattes motivasjon og prestasjoner, krever med andre ord en strukturert tilnærming til målkommunikasjon. Statlige selskaper representerer meget store økonomiske verdier, og kunnskap som kan gjøre forvaltningen av disse verdiene bedre, vil være en lønnsom investering (Byrkjeland & Langeland, 2000). Sammenhengen mellom kommunikasjon og motivasjon i dette bildet burde dermed være et interessant tema for alle ledere som ønsker å øke motivasjonen, og dermed prestasjonen i jobben, hos sine ansatte.

1.2. Forskningsfokus og problemstilling

Den beskrevne konteksten ovenfor danner bakgrunnen for denne oppgaven. Et ønske om å bidra til forskningen på motivasjon innenfor anvendt psykologi, kombinert med erfaring fra kommunikasjonsbransjen, gjorde det naturlig å fokusere på hvordan organisasjoner som møter krav om endring og optimaliseringer, setter seg mål og kommuniserer med de ansatte for å nå disse målene – og hvordan dette påvirker de ansattes motivasjon. Problemstillingen som har kommet til overflaten underveis i denne undersøkelsen, og som jeg ønsker å svare på i denne oppgaven, munner derfor ut i følgende spørsmål:

Hvordan påvirker lederes kommunikasjon av mål motivasjonen til medarbeidere i en organisasjon?

2. TEORI

Som utgangspunkt for diskusjonen senere i oppgaven, vil jeg i det følgende redegjøre for teorier og konstrukturer som anses relevante i diskusjonen om kommunikasjon, motivasjon og mål. Ulike perspektiver på kommunikasjonsprosessen vil bli presentert, i tillegg til generell teori om motivasjon og målorientering, belyst gjennom en kort presentasjon av teoretiske retninger innenfor dette domenet. Jeg vil også gå nærmere inn på konstruktene mestringstro, selvregulering, affekt, forventningsteori og kontrollteori, som vil utgjøre det viktigste teoretiske grunnlaget for analysen av datamaterialet.

2.1. Kommunikasjon

Kommunikasjon er en kompleks og mangefasettert prosess, som folk og organisasjoner utveksler informasjon gjennom; vi former og forhandler forståelse, organiserer og koordinerer aktiviteter, påvirker hverandre og skaper samfunn gjennom kommunikasjon. Gjennom kommunikasjonsprosessen kan man også blant annet generere, vedlikeholde og undergrave oppfatninger, verdier, perspektiver, symboler og ideologier (Poole, 2011; i Zedeck, 2011).

De to store paradigmene innenfor kommunikasjonslitteraturen vektlegger ulike antakelser når det gjelder kommunikasjonens plass i en organisasjonskontekst; ulik teoretisk orientering, ulik tilnærming til metodologi og ulike normative modeller for effektiv kommunikasjon. Jeg vil her gjøre kort rede for henholdsvis informasjonsprosesseringsparadigmet, og synet på kommunikasjon som meningsgenererende og meningsfortolkende prosess.

2.1.1. Kommunikasjon som informasjonsprosesseringsparadigmet

Synet på kommunikasjon som utveksling av informasjon baserer seg på Shannons (1948; i Ritchie, 1991) matematiske kommunikasjonsteori. Her defineres *informasjon* som det som reduserer usikkerhet eller uklarhet i en sammenheng. Modellen består av sju elementer, arrangert i en spesifikk rekkefølge; En *avsender koder* informasjon inn i en *melding* og *sender* den via en *kanal* til en *mottaker* som *dekoder* den. Denne modellen blir sett på som allmenngyldig, siden avsenderen og mottakeren kan være individer, grupper eller maskiner. Modellen åpner for toveiskommunikasjon og tillater en avsender å sende meldinger til mange mottakere, så vel som den på samme måte tillater en mottaker å motta meldinger fra mange avsendere. Systemet kan også sees på som et kommunikasjonsnettverk, hvor kommunikatorerne er noder, koblet sammen av kanaler,

som fungerer som meldingenes reisevei. *Støy* er ulike forhold som kan påvirke alle elementer i denne prosessen; støy antas i dette perspektivet å føre til kommunikasjonsfeil eller misforståelser, noe man vanligvis ønsker å unngå eller forebygge.

Denne informasjonsprosesseringsmodellen bygger på en implisitt antakelse om at informasjonen i en melding kan måles eller karakteriseres, og at meldingen som sendes, kan sammenlignes med meldingen som mottas, gjennom en vurdering av gjengivelsesgraden i overføringen. Paradigmet benytter seg gjerne av kvantitative forskningsmetoder; ved bruk av kontrollerte eksperimenter og spørreskjemaer søker man tydelige målinger av ulike variabler og spesifiseringer av kausale forhold. En implisitt antakelse i den normative modellen som ligger under dette perspektivet, er at tydelig gjengivelse og effektivitet i kommunikasjonsprosessen er nøkkelen til effektivitet også for individer, grupper og organisasjoner. Ineffektiv og uklar kommunikasjon bør dermed unngås, fordi de kan føre til manglende kontroll over informasjon, og dermed over organisasjonen. En annen antakelse i dette perspektivet er at kommunikasjon alltid kan forbedres ved planlegging og design av meldinger og kommunikasjonssystemer, noe som har bidratt til at denne modellen i et halvt århundre har spilt en avgjørende rolle i utviklingen av systemer knyttet til informasjons- og telekommunikasjon. Modellen har også påvirket ulike retninger innenfor organisasjonspsykologien, blant annet når det gjelder utforming og design av organisasjoner; matriseorganisasjonen, med sine vertikale og horisontale strukturer, regnes innenfor informasjonsprosesseringsparadigmet som den organisasjonsformen som vil være best rustet til å møte stadig mer komplekse informasjonsprosesseringslandskaper (Poole, 2011; i Zedeck, 2011).

2.1.2. Kommunikasjon som produksjon og opprettholdelse av mening

Med vekt på meninger og kommunikasjonens rolle i å skape og opprettholde dem, postulerer dette paradigmet (Putnam & Fairhurst, 2001; i Zedeck, 2011) at mening ikke kan reduseres til informasjon, fordi det baserer seg på assosiasjoner knyttet til symboler med base i den omkringliggende kulturen og kommunikatorens opplevelser, som er formet av den umiddelbare interaksjonen og konteksten.

2.1.2.1. Fortolkningsperspektivet

Fortolkningsperspektivet fokuserer på hvordan medlemmene av organisasjonen forstår meningen med, og aktiviteter i, organisasjonen. Den ser organisasjonen som fellesskap eller kulturer som

oppretholdes gjennom kommunikative praksiser som ritualer, historier og symboler. Disse fellesskapene eller kulturene konstrueres og rekonstrueres fortløpende gjennom den sosiale interaksjonen i organisasjonen, og hver av dem deler et spesifikt verdensbilde som definerer den organisasjonelle virkeligheten for dens medlemmer. Ved å se på organisasjonen som en kultur, inviterer dette dens medlemmer til å vurdere emosjonelle og personlige sider ved organisasjonen. Disse formene for kultur og fellesskap kan bare forstås gjennom varsom, fortolkende forskning, hvor man unngår å påtvinge fellesskapet forskerens forforståelse, og utfører forskningen med mål om å forstå individets opplevelse (Zedeck, 2011).

Dette perspektivet definerer forståelse som et endelig mål for forskningen, heller enn å fokusere på kausale sammenhenger eller forklaringsmodeller. Fortolkningsperspektivet bygger på en grunnleggende antakelse om at samfunn og kulturer utvikler seg gradvis og organisk. Forskere innenfor tradisjonen ønsker gjerne å bidra til kunnskap om hvordan man kan kultivere og promotere effektive organisasjonskulturer som setter medlemmene av kulturen i stand til å realisere sitt eget potensiale. Dette impliserer samtidig at innsats og initiativer fra ledelsens side, med mål om å kultivere og bygge samfunn og kultur, og/eller bruke disse til å kontrollere medlemmene, både er noe man sannsynligvis ønsker å unngå, og en taktikk som trolig vil være feilslått (Zedeck, 2011).

2.1.2.2. Det kritiske perspektivet

Det kritiske perspektivet tar utgangspunkt i at den opprinnelige forståelsen hos medlemmer i organisasjonen fungerer som ideologier som maskerer organisasjonelle og sosiale domineringsprosesser. I følge dette perspektivet bidrar driverne av organisasjonskulturen (blant annet ritualer, historier og fortellinger om hvorfor organisasjonen gjør som den gjør) til å skape og rettferdiggjøre vilkårlige relasjoner i organisasjonen, hvor grupper av ansatte utnytter andre grupper til det beste for sin egen gruppe (Zedeck, 2011).

Det kritiske perspektivet er, i likhet med fortolkningsperspektivet, interessert i forståelsen som medlemmene av et samfunn har av dette samfunnet. Imidlertid antar kritiske forskere at samfunnet er delt i ulike interessegrupper, og at kommunikasjon både kan bidra til å skjule denne oppdelingen, og det faktum at noen grupper er mer privilegerte enn andre; man antar at kommunikasjonen i stor grad brukes til å rettferdiggjøre disse privilegiene, og til å overtale uprivilegerte grupper til å tro at deres underordnede situasjon er rettferdig og naturlig. Enkelte forskere antar at disse gruppene er fastsatte (f.eks. ledere vs. arbeidere, menn vs. kvinner), mens andre ser gruppene som vilkårlige sosiale konstruksjoner, produsert gjennom språk og diskurs.

Forskningsmålet for dette perspektivet er primært å avdekke vilkårlige og dominante sammensetninger av grupper, med bakgrunn i en tankegang hvis mål er å rette opp ulikheter i samfunnet. Den normative modellen som ligger under det kritiske perspektivet, legger vekt på frigjøring, sosiale reformer og å gi en stemme til marginaliserte grupper; man antar at ideologier ikke bare gjør én gruppe i stand til å kontrollere en annen, men at de også hindrer medlemmene i organisasjonen i å mobilisere sine talenter og ta ut sitt fulle potensiale. Den antar at en demokratisk organisasjon hvor medlemmene har anledning til selv å påvirke struktur og prosesser, vil være et bedre sted å jobbe, vil nyte godt av de ansattes lojalitet og sannsynligvis vil være mer effektiv enn tradisjonelle, dominante organisasjonsformer (Poole, 2011; i Zedeck, 2011).

2.2. Motivasjon

Ulike retninger innen motivasjonslitteraturen vektlegger ulike elementer som betydningsfulle for motivasjon. Man kan se for seg forskningslitteraturen plassert på et kontinuum, fra behavioristenes (se f.eks. Pavlov, 1941; Skinner, 1938; Watson, 1913) fokus på ytre insentiver (belønning og straff) som bærende konstruksjon i et individs motivasjon, via den humanistiske tilnærmingens fokus på personlig frihet og selvaktualisering (se f.eks. Maslow, 1943), til sosiokulturelle teorier om identitet gjennom fellesskap og i sosiale sammenhenger (se f.eks. Lave & Wenger, 1991; Bandura, 2001; 1997; 1991).

Den kognitive tilnærmingen til motivasjon ble utviklet som en reaksjon på behavioristiske syn. Kognitive teorier postulerer at atferden vår styres av vår tenkning, tillegg til vår tidligere oppfattelse av belønning og straff; atferd initieres og reguleres av planer (Miller, Galanter & Pribram, 1960), mål (Locke & Latham, 1990), skjemaer (Collins, Ortony & Clore, 1988), forventninger (Vroom, 1964) og attribusjon (Weiner, 1992) (i Woolfolk, 2004).

2.2.1. Mestringstro

Mestringstro (self-efficacy) er et individs tro på at han eller hun kan organisere og gjennomføre handlinger som er nødvendige for å oppnå et spesifisert ytelsesnivå eller et gitt mål (Bandura, 2001; 1997; 1991). Begrepet knytter seg til Banduras sosial-kognitive teori og til målsettingsteorien til Locke og Latham (1990), noe som har gjort mestringstro til et av de mest populære motivasjonskonstruktene innen anvendt forskning (Vancouver, More & Yoder, 2008). Bandura identifiserte fire faktorer som påvirker et individs mestringstro: mestringserfaringer (våre egne

direkte erfaringer); vikarierende erfaringer (modellerte prestasjoner); sosial overtalelse (spesifikke tilbakemeldinger om prestasjoner); og fysiologisk og emosjonelt energinivå (tolkninger av egen atferd i stressrelaterte situasjoner).

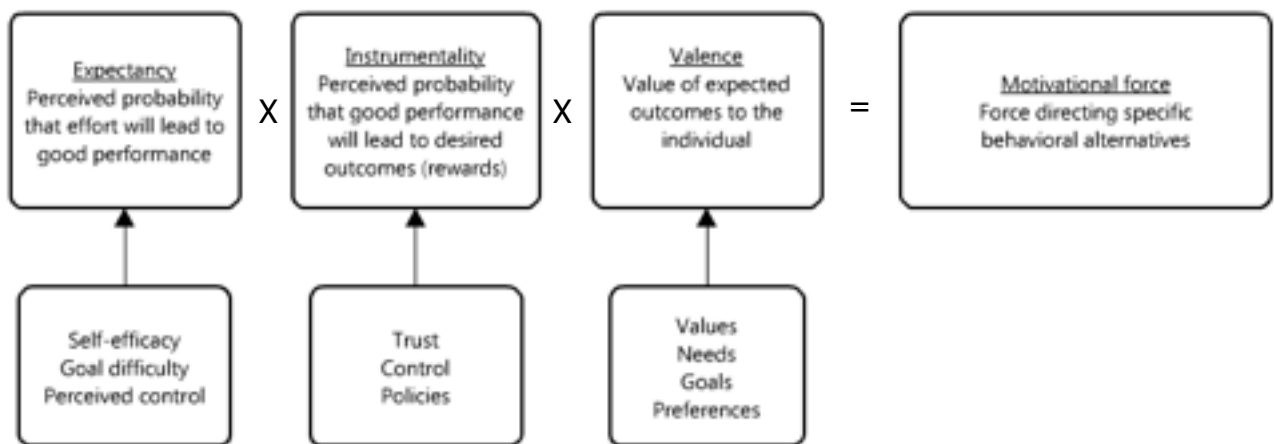
Nyere forskning på konstruktet har vist at på tidspunktet for måladopsjon (goal adoption), er mestringstro positivt relatert til motivasjon og innsatstildeling (effort allocation); høy mestringstro resulterer i innsatstildeling og måladopsjon, mens lav mestringstro resulterer i at ingen innsats legges ned for å nå målet. Imidlertid kan det se ut til at mestringstro er negativt relatert til motivasjon og innsatstildeling etter punktet hvor målet adopteres, hvor høyere mestringstro fører til svakere innsats; med andre ord, mestringstro er positivt relatert til avgjørelsen om å ta fatt på en oppgave, men etter at oppgaven er valgt, kan den være negativt relatert til innsats (Vancouver et al., 2008).

2.2.2. Forventningsteori

Forventningsteori (expectancy theory) er en samlebetegnelse på intrapersonlige teorier om hvordan individer velger mellom ulike handlingstendenser; forventningsteorier postulerer at individer sammenligner motivasjonskraften i hver handlingstendens, og velger den med høyest motivasjonskraft. Motivasjon betraktes i denne sammenhengen som et produkt av to hovedkrefter; individets forventning om å nå et mål, og verdien av dette målet for individet. Denne verdien vurderes deretter opp mot den eventuelle kostnaden ved å forfølge målet (Wigfield & Eccles, 1992; 2002; i Woolfolk, 2004). Klein, Austin og Cooper (2008) peker på at nær sagt alle teorier om valg av mål benytter seg av et rammeverk som tar for seg elementer av forventning og verdivurdering.

Vroom (1964; illustrert i figur 1) hevder at når et individ vurderer hvilken aktivitet som skal forfølges, evaluerer han/hun forventning (expectancy), opplevd verdi (valence) og instrumentalitet (instrumentality) av den potensielle aktiviteten: Forventning er den oppfattede linken mellom innsats og ytelse på et spesifikt nivå. Denne reflekterer blant annet ens egen mestringstro når det gjelder å oppnå et mål (Van Eerde & Thierry, 1996). Opplevd verdi er den viktigheten eller forventede tilfredsstillelsen med utfallet som er assosiert med jakten på et mål. Den opplevde verdien for en spesifikt valgt handlingstendens baserer seg på en kombinasjon av alle de forventede positive (f.eks. kompensasjon, anerkjennelse) og negative (eksempelvis høy innsats, stor tidsinvestering) utfall som er assosiert med handlingstendensen (Donovan, 2001; i Zedeck, 2011). Instrumentalitet er den oppfattede sannsynligheten for at utfallene blir mottatt dersom målet nås. For hver verdivurdering finnes det en instrumentalitetsvurdering, og disse to faktorene utgjør

sammen den helhetlige opplevde verdien av en valgt handlingstendens. Disse er antatt formet av personen, og av situasjonelle påvirkningsfaktorer forøvrig (Hollenbeck & Klein, 1987; i Zedeck, 2011). I tillegg antar man også at forventning avhenger blant annet av kognitive evner, oppfatning av evner, oppgavespesifikke kunnskaper og ferdigheter, opplevde barrierer og fasilitatorer i miljøet, samt tidligere suksess/svikt i utførelsen av lignende oppgaver (Zedeck, 2011; s. 90). Produktet av disse faktorene er motivasjon; en kraft som styrer valget av spesifikke atferdsalternativer (Vroom, 1964), som framstilt i følgende modell:



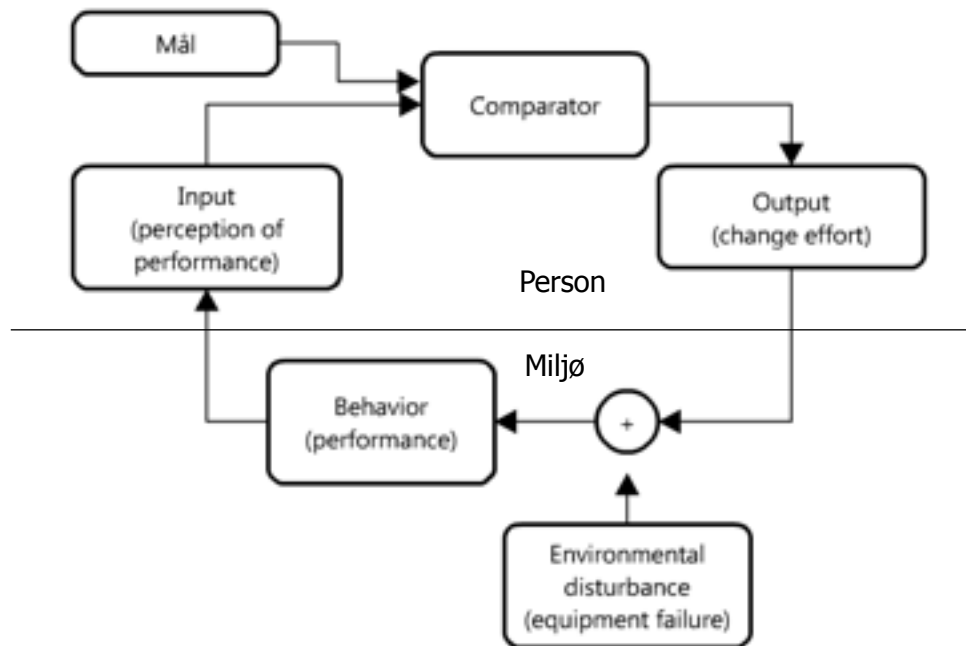
Figur 1: Forventningsteori (Vroom, 1964).

2.2.3. Selvregulering og kontrollteori

Som tidligere nevnt, kan motivasjon variere og formes av ulike personlige og situasjonelle faktorer; noen ganger er den avhengig av kognitive evner, andre ganger er den basert på sosial støtte. Prosessen med å a) sette et mål, b) legge ned innsats for å nå dette målet, c) overvåke progresjon fram mot målet, d) bruke prestasjonsfeedback til å tilpasse atferd og sette nye mål, og e) selv stå for belønning eller straff i samsvar med nedlagt innsats på veien mot målet, omtales gjerne i den sosial-kognitive retningen som selvregulering (Bandura, 1991; Austin & Vancouver, 1996; Carver & Scheier, 1998; i Zedeck, 2011).

Kjernen av selvreguleringsprosessen forklares godt av kontrollteori (Carver & Scheier, 1990; Lord & Hanges, 1987; Powers, 1973; i Zedeck, 2011). Et sentralt konsept i denne teorien er den negative feedbackloopen (se figur 2), som består av en input, en referanseverdi, en sammenligning og en output. Inputen reflekterer individets persepsjon av hans eller hennes atferd; i motivasjonssammenheng vil dette tilsvare oppfatning av egen prestasjon. Denne oppfatningen sammenlignes så med referanseverdien, i dette tilfellet arbeidsmålet. Teorien tilsier at dersom

individet merker diskrepans mellom oppfatning av egen prestasjon og arbeidsmålet, vil han eller hun initiere en endring i atferd for å få større samsvar mellom framtidig oppfatning og målet, og justere ressursene (eksempelvis innsats, oppmerksomhet, utholdenhet) som han/hun har valgt å sette av for å nå målet; dersom målet ikke blir nådd, vil man bevilge flere ressurser, og dersom målet er overoppfyllt, vil man fjerne ressurser fra prosessen. I tillegg kan faktorer utenfor individet påvirke denne prosessen; miljømessige forstyrrelser (eksempelvis arbeidsverktøy som ikke fungerer tilstrekkelig) kan også medføre diskrepans mellom prestasjon og mål.



Figur 2: Negativ feedbackloop (Zedeck, 2011).

Proessen med å oppdage og redusere diskrepans er kontinuerlig, og i de fleste situasjoner også automatisk (DeShon, Koestner & Ryan, 1996). Denne formen for funksjonskontrollsystemer eksisterer også i ulike fysiologiske prosesser som ikke er tilgjengelig i bevisstheten (eksempelvis kroppens temperaturregulering, blodsukkerregulering og regulering av kroppsvæsker). Enkelte forskere (Vancouver et al., 2008) hevder i forlengelsen av dette, at det kan være det evolusjonsmessige grunnlaget for mange ulike funksjoner på et høyere nivå (som kognisjon, emosjon og bevissthet); at fysiologiske og psykologiske prosesser har sterke likhetstrekk når det gjelder målsetting, prestasjon og atferd for å minimere diskrepansen mellom dem. I likhet med tidligere nevnte motivasjonsteorier, antar også kontrollteoretikere at mål er hierarkisk organisert (Carver & Scheier, 1998), og at lavere mål settes eller velges for å redusere diskrepans på høyere nivåer i hierarkiet (Lord & Levy, 1994; i Zedeck, 2011).

2.2.4. Affekt

Affekt, som en paraplybetegnelse for emosjoner og humør (Elfenbein, 2007; Grandey, 2008; i Zedeck, 2011), er uløselig knyttet til motivasjon. Affekt kan beskrives langs to dimensjoner; nivå av trivsel (lav til høy) og aktivering (lav til høy). Et individs posisjonering i denne matrisen har vist seg å ha forutsigbar effekt på hvorvidt individet a) fortsetter med en aktivitet (lav aktivering, positive følelser), b) bestemmer seg for å gå inn for å oppnå/forfølge en ønsket tilstand (høy aktivering, positive følelser), eller c) bevege seg vekk fra en uønsket/forventet tilstand (høy eller lav aktivering, negative følelser). Seo, Barrett & Bartunek (2004) mente at affekt former forventnings- og verddivurderinger, og at positiv affekt fører til flere gunstige vurderinger enn det negativ affekt gjør. Affekt er trolig en del av hele målvalgs- og målrevisjonsprosessen, og tenkes å påvirke disse prosessene på en dynamisk og kontinuerlig måte. På samme måte påvirkes også affekttilstanden trolig selv av disse prosessene, blant annet når det gjelder beslutninger om å holde på eller frigjøre seg fra et spesifikt mål (Carver & Scheier, 1990).

2.3. Mål

Mål, definert som interne representasjoner av ønskede situasjonsutfall (Austin & Vancouver, 1996; s. 338), regnes som det sentrale fokuset for all motivasjon, og målene regnes for å være det som står for organiseringen av all menneskelig aktivitet på et vilkårlig gitt tidspunkt (Mitchell, 1997). Disse ønskede situasjonsutfallene formes av personen, og av situasjonelle faktorer omkring personen (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008b). Enkelte forskere hevder til og med at «alt menneskelig har utviklet seg i jakten på suksess i streben etter å oppnå mål – menneskets anatomi, fysiologi, kognisjon og emosjoner» (Klinger & Cox, 2004; s. 5, min overs.).

Det finnes en bred konsensus i forskningslitteraturen om at mål er orientert enten mot å oppnå en positiv, ønsket tilstand, eller unngå en negativ, uønsket tilstand; man kan finne støtte for dette perspektivet blant annet innenfor biopsykologi, nevrovitenskap, helsepsykologi, klinisk psykologi, læringspsykologi, målpsykologi, affektpsykologi og teorier om sosiale relasjoner. Et positivt eller negativt mål kan ha betydning for blant annet jobbmessig ytelse, gjennom valgte oppgavestrategier, oppmerksomhetsfokus og opplevd affekt av prosessen (Zedeck, 2011).

Til tross for at mål regnes som bestemmende for organiseringen av våre valgte aktiviteter, er det også et sentralt poeng at ethvert individ til enhver tid har mange ulike mål. Mange motivasjonsteoretikere peker på viktigheten av hvordan disse målene er strukturert, og argumenterer

for en hierarkisk organisering. Vi kan derfor snakke om et målhierarki; forskningen på dette feltet konsentrerer seg gjerne om aksjonsmål. Dette er mål som verken er veldig høyt oppe eller lavt nede i hierarkiet; aksjonsmål befinner seg midt mellom disse, og kjennetegnes av at individet er bevisst på dem, og at de spiller en sentral rolle i å styre prosesser og atferd. I tillegg finner man i målhierarkiet også høyere, mer langsiktige mål, samt mål som er lavere, og som opererer innenfor et kortere tidsrom. En undersøkelse om mål blant 75 ledere i tre land (Bateman, O'Neill & Kenworthy-U'Ren, 2002) viste at den samme målorganiseringen ofte også gjør seg gjeldende for mål i organisasjoner. Dette impliserer at et spesifikt mål ikke eksisterer i et vakuum, og at mål kun kan forstås fullt ut ved å vurdere deres relasjon til høyere og lavere mål. Samtidig åpner dette for at mål også kan eksistere på samme nivå i målstrukturen, med den betydningen dette kan få for organisasjoner.

Den grunnleggende antakelsen bak motiverte handlinger er eksistensen av en diskrepans mellom ens nåværende tilstand, og en ønsket tilstand; DeShon og Gillespie (2005) hevdet at menneskets sensitivitet til denne diskrepansen er en så fundamental del av den menneskelige informasjonsprosesseringen at den kan synes som en *hard-wired* funksjon i hjernen (s.1110). Individet opplever diskrepansen, som kan oppstå på ulike nivåer i målhierarkiet, som ubehagelig, noe som resulterer i økt aktivering og forsøk på å redusere diskrepansen via retning, intensitet og utholdenhet av atferd. Det er i denne sammenhengen hevdet at diskrepans på høye nivåer har betydning for målvalg på lavere nivåer, noe som skaper en ny diskrepans mellom ens nåværende tilstand og det nyvalgte målet, som igjen søkes redusert gjennom atferd. Effektiv fungering i hverdagen krever dermed at individer stadig sammenligner sin tilstand med ønsket måltilstand, og tar grep for å redusere den opplevde diskrepansen.

2.3.1. Å velge, sette og streve etter mål

Individer kan i teorien forfølge et uendelig antall potensielle mål. Hvilket aksjonsmål man velger å forfølge på et gitt tidspunkt (goal selection), avhenger av en rekke kortsiktige og langvarige elementer som er karakteristiske for individet (eksempelvis motiver og affekt) og for situasjonen (for eksempel organisasjonskultur). Disse faktorene kan operere gjennom bevisste beslutningsprosesser, eller ubevisste, automatiske prosesser. Når et mål velges og aktiveres, vil individet jobbe for å nå det spesifikke målet over tid (Zedeck, 2011).

Målstreben (goal striving) refererer til prosessen med å jobbe for å oppnå et mål, og den innsatsen individet legger ned i denne prosessen (Lewin, Dembo, Festinger & Sears, 1944; i

Zedeck, 2011). Målstreben inntreffer etter målvalg, og effektiv målstreben krever at individet kontinuerlig sammenligner mål og atferd, og justerer innsats, oppmerksomhet og utholdenhet etter dette. Dette bildet kompliseres i situasjoner med flere samtidige mål, hvor individets innsats må fordeles på flere ulike mål. Slike situasjoner krever gjerne kontinuerlig skiftning av ressursfokus når det gjelder oppgaver, slik at individet kan merke progresjon i forbindelse med alle målene. Opplevelse av affekt er sentralt i målstreben, fordi dette gir info om progresjon, samtidig som det gir individet en pekepinn på hvordan innsatsen bør fordeles. Man kan dermed hevde at målstrebingsprosesser representerer individets opplevelse av motivasjon i realtid (Zedeck, 2011).

2.3.2. Målforpliktelse og opplevd målverdi

For at et mål skal kunne påvirke atferden til et individ, er det en forutsetning at individet har forpliktet seg til målet (Locke & Latham, 1990). Målforpliktelse (goal commitment) refererer til beslutningen om å strebe for å oppnå et opprinnelig mål, den utstrakte innsatsen som legges ned over tid for å oppnå dette, og uviljen mot å forlate eller senke dette målet (Hollenbeck og Klein, 1987, s. 212).

Effekten av målforpliktelse er at det konverterer et mål til en intensjon, og binder individet til en handlingstendens (course of action) som innebærer at en reversering av forpliktelsen ikke kan gjennomføres uten kostnad (som f.eks. offentlig fiasko eller personlig motløshet; se Heckhausen, 1991). Når et mål er eksternt definert, som ofte er tilfellet i jobbkontekster (hvor målene gjerne defineres høyt oppe i systemet), regnes målforpliktelse som prosessen med å internalisere og akseptere dette målet. Hollenbeck og Klein (1987) argumenterte for at forventning, verdi og motivasjonskraft er de viktigste faktorene for målforpliktelse, noe som samsvarer med Vrooms forventningsteori (1964).

Det er her verdt å bemerke at måten ledere presenterer målene til ansatte på, har stor betydning for målforpliktelse. Locke, Latham & Erez (1988) viste at det å henholdsvis presentere eksternt fastsatte mål sammen med en begrunnelse, samt det å la de ansatte få bidra i fastsettelsen av målene gjennom diskusjon, respektivt førte til høyere målforpliktelse enn å tildele ansatte mål uten en forklaring. Forskingen på dette området har senere også tatt til seg elementer fra forskning på organisasjonsrettferdighet (organizational justice, se f.eks. Colquitt, 2001) og self-determination theory (Gagné & Deci, 2005). Målforpliktelse er blant annet avhengig av hvorvidt individet verdsetter målet og utfallet av å oppnå det. Generelt sett kan den opplevde målverdien forankres ved å relatere målet til den enkeltes behov (Ryan & Deci, 2000) eller til mål høyere oppe i målhierarkiet

(Austin & Vancouver, 1996). Denne forankringen kan blant annet gjøres ved å endre belønningssystemet, redesigne jobben eller endre tolkningen av jobben gjennom sosial informasjon som gis av overordnede. En vanlig måte å forankre målverdi i organisasjoner på, er å knytte det til anerkjennelse eller andre former for belønning (Mitchell, 1997; i Zedeck, 2011). Måten ledere interagerer med ansatte på har trolig betydning for den opplevde verdien av arbeidet, gjennom det opplevde forholdet mellom behov og i hvilken grad disse blir møtt; eksempelvis kan flere tilbakemeldinger fra leder og økt tilbud om sosial støtte hjelpe individet å tilfredsstille sitt behov for tilhørighet (Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; i Zedeck, 2011).

2.3.3. Målrevidering

Når det valgte målet er nådd (i enden av målprosessen), må individet vurdere hvorvidt han/hun skal opprettholde målet på sitt daværende nivå, eller om målet bør revideres oppover eller nedover i målhierarkiet. Denne vurderingen refereres gjerne til som målrevidering (goal revision). I situasjoner med flere mål kan individet velge å fortsette å jobbe med den samme oppgaven (hvor målet enten kan være det samme, eller revidert); utsette oppgaven til et annet tidspunkt og rette innsatsen mot andre mål; eller forlate målet fullstendig og fokusere på andre mål. I organisasjonssammenheng oppnår man ofte målene, og fokuserer innsatsen mot nye utfordringer. Dette representerer slutten på motivasjonsprosessen for ett mål, og begynnelsen av motivasjonsprosessen for et nytt mål (Zedeck, 2011).

2.3.4. Målkonflikter

Forskning på mål og elementer assosiert med måloppnåelse, har tendert til å fokusere på oppnåelse av ett spesifikt mål (Locke & Latham, 2002). Kritikere har imidlertid hevdet at denne forskningstilnærmingen sannsynligvis ikke tar høyde for kompleksiteten i ansattes arbeidshverdag, hvor realitetene i større grad innebærer sjonglering av ulike arbeidsoppgaver og målstreben mot flere ulike mål (Zedeck, 2011). En konsekvens av dette kan være at det oppstår målkonflikter (goal conflicts); fordi mennesket har begrensede ressurser både når det gjelder energi og kognitiv kapasitet (Baumeister, Schmeichel, DeWall & Vohs, 2007; i Zedeck, 2011), kan arbeidssituasjoner preget av høyt press føre til konflikt mellom ulike mål, noe som medfører at individet må styrke sin evne til strategisk distribusjon av ressurser på tvers av disse målbildene (Louro, Pieters &

Zeelenberg, 2007; i Zedeck, 2011). Affekt er et viktig element i denne prosessen, fordi det gir individet informasjon om framgang og gjør det lettere å ta avgjørelser om hvor innsatsen bør fokuseres (Zedeck, 2011).

2.3.5. Måltvetydighet

Ansattes opplevelse av måltvetydighet (goal ambiguity) i organisasjonens mål er et relevant element i måloppnåelsesprosessen. I tillegg til litteraturgrunnet, reflekterer også utbredelsen av strategiske planer i organisasjonslivet, med tilhørende strategiske mål og ytelsesmål, en bred allmenn oppfatning av at det å tydeliggjøre organisasjonens mål, forbedrer ytelsen (Locke & Latham, 2002; Wright 2004).

Både forskning, teorier og praksis på organisasjonsfeltet vektlegger verdien av at medlemmene av organisasjonen har en klar forståelse av organisasjonens mål. Det har lenge vært et utbredt perspektiv at offentlige organisasjoner opererer med mer vage mål enn hva private organisasjoner og organisasjoner i næringslivet gjør, men dette synes i mindre grad å støttes av forskning. I videreføringen av dette argumentet pekes det også på at den eksterne politiske konteksten mange offentlige organisasjoner opererer i, bidrar til å øke måltvetydigheten i disse organisasjonene. Andre studier postulerer på sin side at andre faktorer, blant disse individuelle disposisjoner, holdninger og organisasjonelle strukturer og prosesser, har større effekt (Zedeck, 2011).

En kvantitativ metastudie som tok for seg opplevd måltvetydighet i organisasjoner, viste en sterk relasjon mellom måltvetydighet og variablene effektiv internkommunikasjon, ekstern politisk kontekst og rolletvetydighet; implikasjonene i studien antydte at reduksjon av rolletvetydighet, forsterkende tiltak i forbindelse med internkommunikasjonen og det å desentralisere autoritet kan hjelpe individer i organisasjonen til å få en klarere oppfatning av organisasjonens mål. Regresjonsmodellen fant også et sterkt forhold mellom oppfattelsen av organisasjonelle mål og internkommunikasjon; dess mer adekvat respondentene opplevde de ulike dimensjonene av kommunikasjonen, desto tydeligere ble de organisasjonelle målene vurdert til å være. Uavhengig av hvorvidt tydeligere mål letter utfordringene med effektiv kommunikasjon, eller effektiv kommunikasjon klargjør individets opplevelse av klarhet i organisasjonelle mål, synes de praktiske implikasjonene av dette å være tydelige; organisasjoner bør klargjøre sine mål gjennom strategisk planlegging og investere i forbedring av egen internkommunikasjon, for å gjøre ansatte i bedre stand til å bidra til målene (Pandey & Rainey, 2006).

3. METODE

3.1. Disposisjon for kapitlet

Som nevnt innledningsvis, ble 14 informanter (ledere og medarbeidere) i et norsk statsforetak i denne undersøkelsen intervjuet på bakgrunn av resultatene i en eksternt utført prestasjonsdriveranalyse. Resultatene fra analysen viste at temaene mål, kommunikasjon og talentutnyttelse ville være interessante fokuspunkter i intervjuene for bedriften. På bakgrunn av dette ble datamateriale samlet inn ved hjelp av kvalitative forskningsintervjuer, og deretter transkribert og kodet med grounded theory (se bl.a. Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2006) som analytisk rammeverk.

Jeg vil i dette kapitlet starte med å redegjøre for valg av tema og problemstilling for oppgaven, herunder kort presentere samarbeidet med virksomheten, før jeg går videre med å se nærmere på det kvalitative forskningsintervjuet som datainnsamlingsmetode. Deretter vil jeg presentere den praktiske organiseringen og gjennomføringen av intervjuene i detalj, før jeg gjør rede for grounded theory og de sentrale aspektene ved metoden – blant annet bakgrunn, tilnærming, utførelse og tilpasninger – som har vært retningsgivende for denne undersøkelsen. Avslutningsvis vil jeg diskutere etiske dilemmaer som har oppstått underveis i arbeidet.

3.2. Bakgrunn for valg av tema: samarbeid med ekstern bedrift

Den eksterne bedriften ble valgt som samarbeidspartner dels på bakgrunn av et tidligere samarbeid, og dels på grunn av en interessant organisasjonsutvikling. I likhet med mange andre statlige foretak har virksomheten siden begynnelsen av 1990-tallet gjennomgått store endringer, både med tanke på organisatoriske endringer innad i bedriften, og nedbemanninger; virksomheten har blant annet gått fra om lag 430 årsverk i 1994, til om lag 120 årsverk i 2015.

Bakgrunnen for undersøkelsen har vært en kvantitativ prestasjonsdriveranalyse som virksomheten fikk utført av et eksternt firma i 2012 og 2014. Prestasjonsdriveranalysen har målt målsetting, viktighet og etterlevelse av følgende prestasjonsdrivere/kilder til indre motivasjon: jobbautonomi, mål- og resultatfokus, talentutnyttelse, kollegastøtte, lederstøtte, identitet, ekstrarolleatferd, kunnskapsdeling og organisasjonstilhørighet.

| Prestasjonsdriver | Korte forklaringer |
|---------------------------------|--|
| Jobbautonomi | Selvstendighet og handlingsrom i jobbutøvelsen og anledning til å øve innflytelse på rammevilkårene |
| Mål og resultatfokus | Tydighet på mål og resultater, forventninger til den enkeltes bidrag og hvordan dette følges opp |
| Talentutnyttelse | At man får utnyttet sine talenter og evner i jobben |
| Kollegastøtte | At man får støtte og oppmerksomhet fra kolleger, at noen bryr seg om en som person og kollega |
| Lederstøtte | At leder ser, anerkjenner og hjelper medarbeidere til å gjøre en god jobb |
| Identitet | At jobben er meningsfull og gir anledning til stolthet, at man identifiserer seg med målene til virksomheten |
| Ekstrarolleatferd | At man kan legge ekstra innsats i jobben og påta seg ekstra oppgaver utover det som er forventet |
| Kunnskapsdeling | At man er oppfordret til og faktisk deler og utvikler kunnskap i virksomheten |
| Organisasjonstilhørighet | At man ønsker å fortsette i jobben, ikke tenker på å slutte |

Resultatene av analysen viser i hovedsak høye skårer og godt samsvar mellom målsettinger og måloppnåelse for de ulike faktorene i undersøkelsen. Virksomheten skårer høyt på trivsel, jobbautonomi og ekstrarolleatferd, men skårer noe lavere på talentutnyttelse, mål- og resultatfokus og lederstøtte. Med bakgrunn i resultatene og i samråd med bedriften, ble fokuset for denne undersøkelsen derfor rettet mot kommunikasjonen i organisasjonen, med spesielt fokus på emner som berører valg, operasjonalisering, prioritering og oppfølging av mål, kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere omkring mål, samt motivasjon og talentutnyttelse hos medarbeidere.

3.2.1. Utvikling av fokusområde og problemstilling

Utgangspunktet for denne undersøkelsen har vært de lavere skårene som virksomheten oppnådde innenfor temaene mål, lederstøtte og talentutnyttelse i den tidligere omtalte prestasjonsdriveranalysen. Med egne erfaringer og kommunikasjonsfaglig utdanning som bakgrunnsteppe, har jeg valgt å se nærmere på kommunikasjon og motivasjon i forbindelse med disse temaene – mer spesifikt hvordan den interne kommunikasjonen i organisasjonen på ulike måter kan tenkes å påvirke lederes og medarbeideres motivasjon for å oppnå mål.

Med en sterk personlig interesse for individets opplevelse og fortolkning av egen livsverden, har dette perspektivet vært et viktig element for meg i valget av metode, og av perspektiv innenfor metoden. Egen utdanning og erfaringer bidro også i den forbindelse til at jeg dro konseptene kommunikasjon og motivasjon inn i undersøkelsen, fordi jeg ønsket å utforske hvordan kommunikasjonen i organisasjonen påvirket informantenes egen motivasjon for å oppnå mål for seg selv, for avdelingen og for organisasjonen som helhet. I tråd med metoden har jeg imidlertid forsøkt

å holde et tydelig fokus på å ikke tvinge min eksisterende forforståelse og faglige perspektiver på datamaterialet, utover å anerkjenne at de har vært essensielle som utgangspunkt for undersøkelsen. Analysen av datamaterialet underveis i undersøkelsen avdekket da også uforutsette tendenser og problemstillinger som jeg ikke hadde forventet ved undersøkelsens start.

Silverman (1993) peker på tre relevante perspektiver for analyse av intervjudata; positivisme, emosjonalisme og konstruktivisme. Han understreker også behovet for å behandle «åpenbare» dagligdagse handlinger, situasjoner og hendelser som potensielt oppsiktsvekkende, og poengterer at språk, dokumenter og andre artefakter, i tillegg til interaksjon, kan være gode kilder til data (2007).

3.3. Grounded theory

Grounded theory ble først introdusert i 1967 av Barney Glaser og Anselm Strauss, som en konstant komparativ, sammenlignende metode som tar sikte på å utvikle teorier på grunnlag av rike data, heller enn å dedusere dem fra allerede eksisterende teori ved hjelp av logisk hypoteseutvikling.

3.3.1. Et overblikk over grounded theory

Teoriens hovedidé er at grunnlaget for utviklingen av ny teori kommer til overflaten ved induksjon, gjennom nær koding av datamaterialet, noe som også har gitt teorien navn; grounded, altså grunnet i datamaterialet. Underveis i analyseprosessen utvikles mer abstrakte konsepter ved å sammenligne data, kategorier og konsepter i en induktiv tilnærming til materialet. Glaser (1992) påpeker samtidig at et kriterium for grounded theory er viktigheten av å la kjerne-kategorier i dataene dukke opp fra materialet, og henviser til metodiske verktøy som åpen koding, teoretisk utvalg og konstant sammenligning for å tillate fokuset for forskningen å tre fram. Utviklingen av grounded theory kom som en reaksjon på den kvantitative forskningstradisjonens kritikk av de kvalitative metodenes mangel på objektivitet, noe som i tur har påvirket de tidlige variantene av grounded theory i positivistisk og objektivistisk retning.

Positivistisk teori anser virkeligheten for å eksistere «der ute» (i verden); målet for grounded theory er i et positivistisk perspektiv å finne så effektive og objektive metoder som mulig, for å bringe fram presis og objektiv informasjon om denne virkeligheten. Positivistisk teori anerkjenner intervjuerens interaksjon med informantene, og stiller strenge krav til denne interaksjonen, operasjonalisert gjennom spesifikke retningslinjer for intervjuguide og gjennomføring av intervju

(Charmaz, 2006). Retningen forutsetter til en viss grad også typiske informanter, som er utstyrt med mentale strukturer som ligner forskerens både i resonnement og bruk av språk (Maseide, 1990). Mens de positivistiske teoretikerne innenfor grounded theory har ment at det er mulig å oppdage ukjente, men faktiske sosiale fakta som eksisterer, har konstruktivistene i større grad vektlagt forskerens rolle i prosessen, og pekt på den sosiale konstruksjonen av virkelighet som vil påvirke ethvert datamateriale.

Som en sentral representant for den konstruktivistiske retningen, viser Charmaz (2006) til at forskerens egne erfaringer og fagperspektiver medfører en egen forforståelse, som bidrar til å forme forskningen gjennom ulikt blikk for mulighetene i, og vektleggingen av, tendensene i datamaterialet. Ved forskning innenfor grounded theory-paradigmet, vil en forsker gjerne starte med enkelte interesseområder innenfor forskningsfeltet, samt et sett med generelle konsepter, som i tur påvirker utviklingen og retningen av spørsmål man ønsker å stille. I en konstruktivistisk forståelse av grounded theory vil målet for forskningen ikke være å finne en objektiv sannhet, men heller et ønske om å få nærmere innsikt i hvordan virkeligheten fortøner seg for intervjuobjektet. Anerkjennelsen av at forskeren og informanten sammen bidrar sosialt for å konstruere virkeligheten, gir forskeren anledning til å bruke egne fortolkende evner og gå i dybden på temaer som han eller hun oppfatter som interessante (Charmaz, 2006).

Begge retningene (Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2006) peker imidlertid på potensialet for utvikling av ulike forskningsspørsmål, og i forlengelsen av dette også potensialet for ny teori som ligger latent i ethvert rikt datamateriale. Tradisjonene er også samstemte i oppfattelsen av at forskeren står relativt fritt i framgangsmåten gjennom analysen, så lenge man holder seg nært dataene (Charmaz, 2006), og at forskeren gjennom prosessen må finne egne veier gjennom undersøkelsen, og lytte til magesfølelsen underveis (Strauss & Corbin, 1998).

Charmaz (2006) peker på at en av de mest framtrede egenskapene en grounded theory-forsker må ha, er evnen til å gjenkjenne ens egen forforståelse. En må videre være på vakt mot å påtvinge denne forforståelsen på datamaterialet. Denne forforståelsen kan stamme fra ulike elementer som klasse, rase, kjønn, alder og kultur, og kan påvirke forskningen uten at forskeren selv er dette bevisst. Charmaz skriver blant annet eksempelvis at «skygger av kapitalisme, konkurranse og individualisme kan entre vestlige forskeres analyser uten at man er klar over det, fordi de rammer inn måten vi kjenner verden på» (2006, s. 67). Uansett hvilken forforståelse vi har, setter den spor i måten vi jobber og skriver på; både Charmaz (2006) og Strauss og Corbin (1998) anbefaler konstant sammenligning som verktøy for å forebygge og motvirke at forskerens forforståelse påvirker analysen.

3.3.2. Transkripsjon

Transkripsjon, som innebærer oversettelse eller transformasjon av lyd/bilde fra opptak til tekstformat, er et relativt lite omtalt tema innenfor det kvalitative forskningsparadigmet. Fordi det er nær sagt umulig å dokumentere alle elementer av samtale og interaksjon fra opptak, er alle transkripsjoner per definisjon selektive på en eller annen måte. Oliver, Serovich og Mason (2005) beskriver ulike transkriberingspraksiser på et kontinuum fra naturalistiske til denaturalistiske. Mens naturalistiske forskere prøver å gjengi så mye informasjon som mulig, tenderer de denaturalistiske mot å fjerne idiosynkratiske elementer i samtale (stamming, pauser, ikkeverbale ufrivillige vokaliseringer). I en naturalistisk tilnærmingen til transkripsjonen representerer språket den virkelige verden, mens den denaturalistiske retningen mener at man i talen finner meninger og persepsjoner som bidrar til å konstruere virkeligheten. Tross lite veiledende litteratur på området, indikeres det samtidig at man anser denaturaliserte transkripsjoner som godt egnet til grounded theory, og til beslektede metoder som kritisk diskursanalyse (Oliver et al., 2005).

Jeg valgte i hovedsak å følge anbefalingene fra det denaturalistiske perspektivet i min egen transkripsjonspraksis; jeg har imidlertid indikert pauser underveis i materialet, fordi min personlige erfaring er at pauser kan ha ulik betydning i en samtale. En pause kan være, og er også gjerne ofte, en foranledning til en formulering som informanten tenker ut; samtidig kan en pause være strategisk plassert av informanten som en form for underdrivelse. Dette har vært et relevant tema i denne undersøkelsen av to grunner; først og fremst fordi undersøkelsen blant annet tar for seg kommunikasjon mellom ledere og ansatte, et tema som bærer i seg kime til konflikt, i og med at kulturen på mange norske arbeidsplasser kan oppfattes som at man bestreber seg på å ha en positiv, konstruktiv tone. Dette kan tenkes å påvirke informantenes opplevelse av å kunne uttrykke seg fritt.

Den andre årsaken er mange av informantenes dialekt, og min kjennskap til bruken av det trønderske språket; det kan oppfattes som ordknappt, og hvor man gjerne kan oppfatte at like mye kan sies ved fravær av ord, som ved faktisk bruk av dem. Inkluderingen av pausene i transkripsjonen med bakgrunn i disse årsakene viste seg ved flere anledninger å være relevant og bidro til å belyse situasjonen, uten at jeg vil tillegge det for stor vekt. Man må anta at informanter opplever at de kan snakke fritt, i organisasjonen så vel som på bakgrunn av undersøkelsens design, og at eventuelle motsatte tilfeller i så måte vil kunne avdekkes av undersøkelsen. Jeg opplever det likevel som et relevant element i kodingsprosessen, som er underkommunisert i forskningslitteraturen (Oliver et al, 2005).

3.3.3. Koding av data

3.3.3.1. Åpen koding

Analyseprosessen i grounded theory begynner med åpen koding, hvor man bryter ned dataene i distinkte meningsenheter (Goulding, 2002). I denne prosessen tar man for seg observasjoner, setninger eller meningsbærende enheter i teksten (ord for ord, linje for linje, setninger eller hele avsnitt), og navngir disse i form av en oppsummerende kode. Bakgrunnen for koden er forskerens spørsmål om, og personlige svar på, hvilket fenomen de aktuelle bitene av datamaterialet representerer eller speiler. Kodene som brukes, konstrueres av forskeren i granskningen av datamaterialet. Underveis i dette arbeidet sammenligner man kodene konstant, slik at like fenomener får like betegnelser – derav uttrykket *constant comparative method*, konstant sammenlignende metode (Strauss & Corbin, 1990).

Som nevnt, kan man kode på ulike måter i den åpne kodingsprosessen. Koding linje for linje regnes som en detaljert, skapende form for analyse (Strauss og Corbin, 1990). Hver linje i teksten inneholder ikke nødvendigvis en fullstendig setning, men slik koding tvinger forskeren til å undersøke elementer i teksten nærmere.

Åpen koding gir en nærhet til datamaterialet som åpner opp for sensitiv vurdering av komponenter og elementer i teksten man tidligere ikke har vært lydhør for. Det er et uttalt mål i denne analysen at forskeren skal forsøke å frigjøre seg fra tidligere oppfatninger og antakelser, og se på prosessene med et nytt blikk (Charmaz, 2006). De åpne kodene danner i tillegg grunnlaget for den videre utviklingen av konsepter, kategorier og suksessivt også teoridannelsen, og er dermed ansett som en sentral del av analysen.

Store deler av datamaterialet i denne undersøkelsen ble kodet avsnitt for avsnitt, da jeg opplevde materialet som mindre meningstett enn at det var hensiktsmessig å kode det linje for linje. Dette ble likevel gjort på steder i teksten der dataene var meningsbærende på linjekodingsnivå. Koding linje for linje viste seg også som et nyttig verktøy underveis i kodingsprosessen, da jeg møtte motstand i datamaterialet; som Charmaz også påpeker, gir koding linje for linje en interaksjon med teksten som gir innspill som man ikke har viet oppmerksomhet når man koder etter en generell tematisk analyse (2006).

Underveis i prosessen grupperer man koder man vurderer som beslektede, enten de har en konseptuell likhet, eller representerer sammenlignbare meninger. Denne grupperingen sammenfatter tendenser i materialet eller mønstre i koder til et analytisk konsept, for å heve det konseptuelle

nivået av analysen til et mer abstrakt teoretisk nivå (Charmaz, 2006). Disse kategoriene representerer fenomener i datamaterialet, og beskriver hendelser eller opplevelser som er signifikante for informanten; kategoriene bidrar til å få fram tendenser i materialet, og til å forklare hva som skjer. Benevnelsen av disse kategoriene kan variere fra relativt abstrakte begreper som forskeren selv har definert, til såkalte *in vivo*-kategorier, som stammer fra informantenes egne formuleringer (Strauss & Corbin, 1990).

3.3.3.2. Fokusert koding

Fokusert koding er den andre fasen i kodeprosessen; disse kodene er mer direkte, selektive og konseptuelle enn koding ord for ord, linje for linje eller hendelse for hendelse (Glaser, 1978). Fokusert koding kan bidra til å syntetisere og forklare større mengder data; ett av målene i denne prosessen er å avgjøre om de kodene som opptrer hyppigere og/eller framstår som signifikante i det initiale datamaterialet, er adekvate. Dette er et utgangspunkt for deretter å avgjøre hvilke av disse initiale kodene som gir mest analytisk mening for å kategorisere datamaterialet på en komplett måte. Fokusert koding kan dermed sees på som en «dobbeltsjekk» av forskerens forutinntatthet; de fokuserte kodene vil både gjøre datamaterialet mer håndterbart for videre analyser, og gjøre det lettere å se sammenhenger og ulike aspekter av en kode (Charmaz, 2006). Den konstante sammenligningen er tilstedeværende også i denne delen av prosessen; de fokuserte kodene utvikles også gjennom stadig sammenligning av data. Identifiseringen av en hendelses egenskaper er det som avgjør hvilken større, mer abstrakt kategorisering man kan plassere den innenfor (Strauss & Corbin, 1998).

3.3.3.3. Aksial koding

Aksial koding foregår ved at man utvikler kategorier systematisk ved å spesifisere egenskapene og dimensjonene til den enkelte kategori, for så å relatere dem til underkategorier. Med egenskaper menes her de egenskapene som karakteriserer kategorien og dens generelle kjennetegn, mens dimensjonene representerer variasjonsbredden i kategorien langs et kontinuum. Denne kategoriutviklingen bidrar til å avdekke mønstre og variasjoner innad i kategorien, noe som samtidig legger grunnlaget for samle fragmenterte data fra den tidlige kodeprosessen (Charmaz, 2006). Dette systematiserer materialet, og gir forskeren mulighet til å finne sammenhenger mellom ulike kategorier og integrere dem i en overordnet kategori (Corbin & Strauss, 2008). Aksial koding

krever ikke bare at man gjør rede for egenskapene og dimensjonene til en kategori, man må også beskrive relasjonene mellom hovedkategorier og underkategorier, og man må se etter holdepunkter i materialet som forklarer disse relasjonene.

I følge Strauss og Corbin gjør aksial koding det mulig å svare på spørsmålene *når, hvor, hvorfor, hvem, hvordan og med hvilke konsekvenser* (Strauss & Corbin, 1998; i Charmaz, 2006, s. 125). Et av de andre målene med aksial koding er å identifisere variasjonen av betingelser, handlinger, samhandlinger og konsekvenser som kan assosieres med et fenomen. Målet med å svare på spørsmålene *når, hvor, hvorfor, hvem, hvordan og med hvilke konsekvenser*, er å avdekke forhold mellom kategorier; å svare på slike spørsmål kan bidra til å kontekstualisere et fenomen, det vil si å lokalisere det innenfor en struktur og identifisere midlene som gjør at en kategori manifesterer seg. Dette bidrar til å hjelpe forskeren med å avdekke både strukturelle og prosessuelle forhold mellom kategoriene. Prosess og struktur henger nøye sammen, og å forstå forholdet mellom disse, hjelper forskeren å forstå hva som virkelig skjer; hvis man kun studerer strukturen, lærer man *hvorfor*, men ikke *hvordan*, hendelser oppstår. Studerer man kun prosessen, forstår man *hvordan* folk handler og samhandler, men ikke *hvorfor*. Man må derfor studere både struktur og prosess for å fange opp den helhetlige dynamikken og utviklingen i bestemte hendelser (Corbin & Strauss, 2008).

Det kan her nevnes at aksial koding ikke er en obligatorisk del av kodingsprosessen i den konstruktivistiske retningen av grounded theory; Charmaz skriver at aksial koding fungerer som et valgfritt rammeverk for forskeren, som man kan velge å benytte seg av, eller la være å bruke. Hun peker på at dette rammeverket både kan bidra til å utvide og til å begrense forskerens blikk på materialet, avhengig av temaet for studien og forskerens evne til å tolerere tvetydighet i datamaterialet (2006).

3.3.3.4. Selektiv koding og teoridannelse

Strauss og Corbin (1998) forklarer selektiv koding som prosessen hvor man integrerer kategoriene i et større teoretisk bilde, som tillater teorien å ta form. I integrasjonsprosessen organiseres kategoriene omkring et sentralt forklarende konsept. Integrasjonen skjer over tid, som begynner med de første stegene av analysen, og ofte pågår til slutten av skriveprosessen. Hovedkategoriene som den tidligere analysen har frambragt, relateres til den sentrale ideen gjennom forklarende utsagn om deres innbyrdes forhold. Man kan benytte ulike teknikker for å fasilitere integreringsprosessen, heriblant skriving av *storyline*, bruk av diagrammer, sortering og vurdering av memoer og bruk av ulike dataprogrammer. Når det teoretiske omrisset er skissert, er forskeren

klar til å raffinere teorien ved å skrelle av overflødig materiale og forbedre underutviklede kategorier, som kan videreutvikles ved hjelp av teoretisk utvalg. Antallet kategorier avgrenses også i det de når punktet for såkalt *teoretisk metning*, når innsamling av data i tilknytning til kategorien ikke avdekker nye egenskaper eller på andre måter bidrar til økt innsikt om den framvoksende teorien. I etterkant av dette valideres teorien ved å sammenligne den med rådata, eller ved å innhente reaksjoner fra respondenter. Teorien som oppstår av forskningsprosessen burde være gjenkjennelig for deltakerne; om ikke alle detaljer passer til den enkelte, bør imidlertid de store linjene være relevante.

3.3.4. Memo

Parallelt med kodingsprosess og kategoriutvikling er forskeren anbefalt å reflektere omkring sine erfaringer og ideer gjennom såkalt memoskriving. Bruk av memo gir en uformell arena for å utvikle tanker og ideer som dukker opp underveis i undersøkelse og analyse. Meningen bak de deskriptive kategoriene kan bli tydeligere og settes i en større sammenheng ved hjelp av memo. Dette kan være viktig for utviklingen av de konseptuelle kategoriene, og også være nyttig i vurderingen av hvilke tendenser som er verdt å utforske videre (Charmaz, 2006).

3.4. Rekruttering av informanter

3.4.1. Beskrivelse av rekrutteringsprosessen i denne undersøkelsen

Informantene ble rekruttert via intern utlysning på virksomhetens intranett, hvor alle ansatte ble invitert til å frivillig delta i undersøkelsen. Det ble også sendt ut en epost til alle ledere med påminnelse om undersøkelsen en måned etter utlysningen. Begge disse ble publisert av HR-leder i virksomheten, med oppfordring om å melde seg på direkte til intervjuer, via epost eller telefon til forsker; dette for å ivareta anonymiteten i undersøkelsen. Til tross for at invitasjonen ble sendt ut i en periode med ferieavvikling i virksomheten, meldte det seg flere informanter til undersøkelsen enn det som var nødvendig for å gjennomføre intervjurundene. Det ble derfor gjort et utvalg blant de informantene som meldte seg, for å forsøksvis få et så balansert og representativt utvalg som mulig, både med tanke på geografi, kjønnsfordeling og fordeling mellom ledere og medarbeidere. Dersom man skulle bevart anonymiteten i undersøkelsen på best mulige måte, skulle man ideelt sett ha intervjuet alle ansatte i virksomheten, både ledere og medarbeidere. Med 120 ansatte spredt over hele landet, ligger dette målet dessverre utenfor mandatet til denne oppgaven, både med hensyn til

dataomfang og tidsbruk. Anonymiteten i rekrutteringsprosessen er likevel forsøkt ivaretatt på best mulige måte, som nevnt blant annet ved direkte påmelding utenom HR-leder.

3.4.2. Beskrivelse av informantene i denne undersøkelsen

I alt 14 informanter fra et norsk statsforetak ble valgt ut som intervjuobjekter i undersøkelsen. Av disse var 8 ledere og 6 medarbeidere; i alt 8 menn og 6 kvinner ble intervjuet, med en jevn kjønnsfordeling blant både ledere og ansatte. Den geografiske spredningen i organisasjonen ble forsøkt speilet i utvalget.

3.5. Det kvalitative forskningsintervjuet

Charmaz (2006) skriver at intensive intervjuer lenge har vært en nyttig måte å samle data i ulike typer kvalitative undersøkelser; intervjueren ønsker å forstå et emne, og informanten har den relevante erfaringen som kan bidra til å kaste lys over nevnte emne. Intervjuerens rolle er å lytte, observere med sensitivitet og oppmuntre informanten til å svare. Corbin og Strauss (2008) poengterer også behovet for en viss analytisk evne hos intervjueren ved gjennomføring av kvalitative intervju; man bør være sensitiv til det som blir sagt og gjort av informanten, og være fleksibel med tanke på retningen intervjuet tar.

Det kvalitative intervjuets form kan i følge Kruuse (2001) variere fra åpent, via semi-strukturert, til strukturert; fellesnevneren er imidlertid at samtlige varianter er åpne og utforskende, heller enn lukkede og på jakt etter spesifikke svar. Dette innebærer blant annet at forskeren ikke avkrever sine informanter å svare i en standardisert form, slik et spørreskjema eksempelvis vil gjøre. Det kvalitative intervjuet åpner også i langt større grad for at forskeren har mulighet til å klargjøre temaer og følge opp spørsmål underveis; avhengig av strukturen som intervjuet utformes etter, har forskeren mulighet til å få belyst egne interesseområder, mens man samtidig holder seg åpen for uante dimensjoner ved informantens beretning. Charmaz hevder at ved å bruke få, ikke-vurderende, brede spørsmål med åpen ende, åpner forskeren for å la uforventede utsagn og historier komme til overflaten. Dette, i kombinasjon med hvordan man gjennomfører intervjuet, påvirker balansen mellom å gjøre intervjuet åpent og samtidig holde fokus på signifikante utsagn fra informanten (2006).

Formen intervjuet tar, vil imidlertid i noen grad kunne variere med informantenes ulikhet. Teoretisk sett vil informantene variere personlighetsmessig, både når det gjelder åpenhet,

ekstroversjon og hvor strukturerte de er. Dette vil kunne medføre at noen intervjuer trolig vil preges av flere oppfølgingsspørsmål og avbrytelser for å holde fokus, mens andre vil kunne oppleves som å gli lettere, med mindre behov for «innblanding» og styring fra forskerens side. I det første tilfellet vil det være forskerens oppgave å forsøke å holde den røde tråden gjennom intervjuet, for å være trygg på at man får dekket alle forhåndsdefinerte temaer innenfor den gitte tidsrammen for intervjuet – samtidig som man bestreber seg på å få informantene til å snakke fritt, og ikke oppleve samtalen som veldig styrt.

3.5.1. Kvalitative forskningsintervjuer i praksis: utfordringer og løsninger

De praktiske utfordringene som jeg møtte i forbindelse med denne undersøkelsen, kan hovedsakelig deles inn i tre kategorier; tekniske problemer med utstyret, mangel på kontroll over omgivelsene, og utfordringer knyttet til tidsbruk. Under følger en kort redegjørelse for hvordan disse problemene ble forsøkt løst.

3.5.1.1. Tekniske problemer

Det tekniske utstyret som ble brukt i oppgaven, var i all hovedsak en Edirol R-05 lydopptaker. Opptakeren fungerte stort sett etter planen. Ved to anledninger ble minnekortet fullt underveis i intervjuet til tross for at det var tømt for filer. Dette løste seg raskt ved å gjennomføre formatering av kortet før hvert intervju. Fem av intervjuene ble gjennomført via Facetime/Skype. Potensialet for tekniske problemer ved gjennomføring av intervju via videolink er naturlig nok større enn ved intervjuer som gjøres ansikt til ansikt. Disse ble forsøkt forebygget ved å teste utstyret sammen med bedriftens IT-avdeling, og videreformidle deres anbefalinger til intervjuobjektene i de aktuelle intervjuene.

3.5.1.2. Mangel på kontroll over omgivelsene

I de intervjuene som ble gjennomført ansikt til ansikt, var dette et mindre problem. I kvalitative psykologiske forskningsintervjuer kan man imidlertid peke på ønsket om å skape en rolig og trygg ramme rundt intervjuet, slik at intervjuobjektet føler seg ivaretatt både med hensyn til anonymitet og til det å åpne seg (Kvale, 2001). Dette kan være utfordrende når organisasjonen tar ansvar for reservering av møterom, og man som forsker ikke vet hva slags lokale man kommer til. Imidlertid

kan man stille seg spørsmål om hvor mye vekt dette bør tillegges, så lenge forskeren klarer å skape en profesjonell, men privat ramme omkring intervjuet, siden det uansett vil kunne være et tema for debatt hvor langt man skal gå for å skape en situasjon som føles trygg for intervjuobjektet. Alle intervjuene som ble gjennomført ansikt til ansikt, ble gjennomført i enerom med lukket dør, enten på møterom i offentlige bygg tilknyttet organisasjonens kontorer, eller på kontoret til den ansatte. I videolink-intervjuene var dette imidlertid et større tema. Utfordringen ble forsøkt løst ved en grundig gjennomgang av premissene for intervjuet før start, med kontrollspørsmål, som framgår av appendiks 3.

3.5.1.3. Tidsbruk

Det var i utgangspunktet satt av 60 minutter til hvert intervju – dels på bakgrunn av det forventede omfanget av data og dels på grunn av at virksomheten er en organisasjon med høyt arbeidspres, hvor man ikke ønsker å ta opp for mye tid av arbeidsdagen til de ansatte. Samtlige 14 intervjuer ble gjennomført i løpet av den tildelte tiden, med en snittid per intervju på om lag 48 minutter. Intervjuene ble gjennomført over en periode på tre måneder, til ulike tider, på ulike kontorer som bedriften disponerer rundt omkring i landet.

3.6. Intervjuguiden

Charmaz (2006) peker på fire prinsipper som kan fungere som en rettesnor for denne formen for intervjuer. Først og fremst bør intervjueren av etiske grunner prioritere informantens psykologiske og emosjonelle komfortnivå høyere enn dataene. Dernest bør man vurdere nøye når man skal stille oppfølgingsspørsmål, og oftere holde seg til lytting, spesielt når informanten gjenopplever følelser som har oppstått i forbindelse med de aktuelle hendelsene som er tema for intervjuet. For det tredje bør man bestrebe seg på å forstå informantens opplevelser fra dennes synspunkt, og søke å bekrefte opplevelsens signifikans for informanten. Avslutningsvis bør man runde av intervjuet med spørsmål som gir informanten mulighet til å svare positivt, slik at man kan avslutte intervjuet på en positiv måte. Ingen intervjuer bør slutte brått etter at intervjueren har fått stilt sine spørsmål, eller når informanten er opprørt; rytmen og framdriften i intervjuet bør bidra til å bringe informanten tilbake til et normalt samtalenivå før intervjuet avsluttes.

3.6.1. Beskrivelse av intervjuguiden i denne undersøkelsen

Intervjuguiden (se appendiks 2-4) ble utformet for individuelle intervjuer som en semistrukturert guide med oppfølgingsspørsmål på bakgrunn av teori og valg av tema. Hovedtemaene i guiden var mål (med underpunkter operasjonalisering, prioriteringer og oppfølging), kommunikasjon, motivasjon og talentutnyttelse. Andreutkastet til guide ble godkjent av veileder, og deretter brukt tentativt i intervjuene. Intervjuguiden for ledere og ansatte var bygd opp på samme måte og tok opp samme tema, mens formuleringen i spørsmålene var noe ulik avhengig av rolle (leder eller medarbeider).

3.7. Etiske refleksjoner

Kvale & Brinkmann (2009) skriver at et forskningsprosjekt krever at man følger visse etiske retningslinjer for å bevare informantenes konfidensialitet, anonymisering og informerte samtykke.

Prosjektet ble meldeplikttestet, designet etter Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenestes retningslinjer (2015), og utformet etter Forskningsetiske komité sine retningslinjer for samfunnsvitenskap (2006) før søknad ble sendt NSD. Som følge av dette, samt av fokuset i undersøkelsen, var det ikke nødvendig å melde undersøkelsen inn til REK.

3.7.1. Informert samtykke

Et informert samtykke innebærer at intervjupersonene informeres om undersøkelsens overordnede mål, om hovedtrekkene i prosjektplanen og om mulige fordeler og ulemper med å delta i forskningsprosjektet. Informert samtykke betyr også at forskeren får intervjupersonen til å delta på frivillig basis, og opplyser om at personen kan trekke seg når som helst. Dette er viktig for å hindre utilbørlig påvirkning og tvang (Kvale, 2001).

Imidlertid er semistrukturerte intervjuer basert på muligheten for å følge opp uforutsette tråder fra intervjupersonene, og til å stille spørsmål som ikke er formulert på forhånd. Prosjektets formål og plan kan, som følge av tilegnelse av ny kunnskap og innsikt, ofte endre seg litt underveis i forskningsprosessen; dette gjelder kanskje særlig for grounded theory, som baserer seg på induksjon og kontinuerlig sammenligning.

I denne undersøkelsen ble deltakerne informert både muntlig og skriftlig (se appendiks 2) om relevant informasjon i forkant av hvert intervju. De ble informert muntlig og skriftlig om

konfidensialiteten i intervjuet, samt om muligheten til å trekke seg på valgfritt tidspunkt. I tillegg ble det understreket at de kunne snakke fritt i den forstand at ingenting av det informantene sa, ville bli videreformidlet til ledelsen i bedriften, unntatt i bearbeidet form som en del av sluttproduktet.

Det ble ikke vurdert som nødvendig å benytte samtykkeskjema, ettersom informantene selv meldte seg på undersøkelsen uten annen oppfølging enn en felles epost til alle ansatte i bedriften, samt påminnelse om denne via bedriftens intranett. På bakgrunn av den informasjonen deltagerne har fått, vurderer jeg derfor det informerte samtykket til å være ivaretatt i denne undersøkelsen.

3.7.2 Anonymisering og konfidensialitet

Kvalitative forskningsintervjuer tar gjerne sikte på å få informantene til å gi rike beskrivelser av sin egen livsverden. Det er i den forbindelse av ytterste viktighet å bevare konfidensialiteten til informantene; dette innebærer at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjupersonens identitet (Kvale, 2001). For å beskytte informantene, endret jeg navn og annen personidentifiserende informasjon i det transkriberte materialet. Videre ble datamaterialet destruert etter undersøkelsens slutt.

Imidlertid bør det her bemerkes at anonymisering innad i organisasjonen, som har om lag 120 ansatte, kan problematiseres, spesielt med tanke på gjenkjenning av roller eller problemstillinger innad i bedriften. Dette ble også poengtert før hvert intervju, slik at informantene var innforstått med dette; informantene var også gjort kjent med at resultatene som helhet ville bli gitt tilbakemelding på til ledelsen i bedriften. Ingen av informantene hadde merknader til dette da det ble presentert for dem. Jeg har likevel bestrebet meg på å unngå å bruke sitater som direkte kan identifisere roller eller identifiserbare problemstillinger i oppgaven. I tillegg vurderer jeg innholdet i oppgaven, både tema og tolkninger, som i all hovedsak å være relativt lite sensitivt for bedriften, i den forstand at det først og fremst identifiserer potensielle utviklingsområder for bedriften som helhet.

3.7.3. Emosjonell belastning hos informanter

Ved en anledning opplevde jeg en sterk emosjonell reaksjon fra en informant. Dette skjedde i forbindelse med at temaet kommunikasjon kom opp i undersøkelsen, og informanten ønsket å ta en pause. Jeg har beskrevet min håndtering av situasjonen på følgende måte i memoene, og inkludert den i transkripsjonen av intervjuet:

Vi hadde en samtale som varte i 10-15 minutter etter at informanten hadde bedt om en pause, og jeg hadde slått av opptakeren. Det kom ikke fram info om flere spesifikke hendelser enn den informanten tidligere hadde omtalt som årsak til den emosjonelle reaksjonen. Jeg informerte om anonymiteten i prosjektet, understreket at opptakeren var avslått, og prøvde etter beste evne å møte informanten med empati og forståelse. Jeg fortalte kort om hvilke reaksjoner som naturlig kan komme i slike intervjuer, og vi snakket også kort om å ta opp saken med virksomhetens verneombud. Informanten oppgav mot slutten av samtalen at vedkommende følte seg ok, men ønsket ikke å fortsette intervjuet etter dette. Jeg oppgav kontaktinfo, og inviterte informanten til å ta kontakt med meg dersom vedkommende følte behov for det.

Corbin og Morse skriver følgende om å ta opp sensitive tema i kvalitative forskningsintervjuer:

Til tross for at man kan finne beviser på at kvalitative intervjuer kan forårsake noe emosjonell belastning, er det ingen indikasjoner på at dette stresset er større enn det daglige stresset man utsettes for, eller at det krever oppfølgende rådgiving. Forskerens intervjuferdigheter og etiske kodeks er essensielle for å forebygge emosjonell belastning hos informantene. Når forskningen utføres med sensitivitet og guides av etikk, blir den en prosess med fordeler for både informanter og forskere (2003, s. 335).

Med min bakgrunn som journalist, har jeg solid og variert erfaring med å møte og samtale med personer som opplever emosjonelle reaksjoner på ulike vanskelige hendelser. Til tross for at det forskningsetiske perspektivet selvfølgelig har vært det styrende prinsippet for all interaksjon med informantene i denne undersøkelsen, opplevde jeg i denne situasjonen en ryggmargsrefleks fra mitt tidligere yrke, som jeg i høy grad oppfatter som sammenfallende med det forskningsetiske perspektivet. Denne ryggmargsrefleksen knytter seg til punkt 3.9. i Pressens Faglige Utvalgs *Vær Varsom*-plakat, hvor det står «Opptre hensynsfullt i den journalistiske arbeidsprosessen. (...) Husk at mennesker i sjokk eller sorg er mer sårbare enn andre.»

Møtet med denne informanten var et øyeåpnende øyeblikk for meg personlig, som synliggjorde perspektiver på kvalitative forskningsintervjuer som jeg tidligere ikke hadde fokusert

på. I tillegg understreket denne hendelsen etter min oppfatning viktigheten i at forskere innen kvalitativ metode alltid må være bevisst på sin egen forforståelse, men poengterte at denne også kan ha positiv innflytelse dersom den brukes bevisst, og i riktig del av prosessen. Både basert på teori, og på generell empati, føler jeg derfor at jeg håndterte denne situasjonen på en tilfredsstillende måte, så vel forskningsetisk som empatisk.

4. RESULTATER

4.1. Disposisjon for kapittelet

I dette kapittelet vil jeg beskrive innholdet i kategoriene som har kommet til overflaten gjennom analysen av datamaterialet, og relatere kategoriene til hverandre som et grunnlag for utvikling og diskusjon av en teoretisk modell i neste kapittel.

For å kontekstualisere disse kategoriene, vil jeg først starte med en kort beskrivelse av organisasjonen, dens ansatte og den historiske utviklingen som ligger til grunn for dagens situasjon. Jeg vil deretter skissere hovedtendensene i materialet, før jeg videre går nærmere inn på hver enkelt kategori og de ulike underkategoriene som hører til. Underveis vil jeg forsøksvis belyse hvilken betydning disse tendensene kan ha for organisasjonen, på bakgrunn av teoretisk rammeverk og relevant empiri.

Kategoriene oppsto på bakgrunn av et omfattende datamateriale, som i løpet av transkripsjonsprosessen har blitt gjennomgått i sin helhet. I dette datamaterialet har ulike tendenser kommet til overflaten. I lys av rammene for denne oppgaven, har jeg valgt å fokusere på de sterkeste tendensene i materialet, noe som er forsøkt gjenspeilet i teorikapittelet. Spørsmål om talentutnyttelse, som var et av fokusområdene i intervjuene, genererte færre data enn forventet, og utmerket seg ikke som en sterk tendens i materialet. Talentutnyttelse ble derfor nedprioritert i den følgende analysen.

Som et ledd i å bevare anonymiteten i prosjektet så langt som mulig, har jeg i beskrivelsen av resultatene utelatt opplysninger som indikerer kjønn, tilhørighet i stab/linje og organisasjonsnivå. Jeg har også utelatt navnet på virksomheten fra sitatene; der dette har blitt nevnt, har jeg satt inn «her» eller «organisasjonen» i stedet, alt ettersom hva som har vært naturlig i teksten – dette er forsøkt gjort på en nøytral måte, uten å legge til, endre eller trekke fra mening i den aktuelle sammenhengen. Jeg vil referere til henholdsvis *medarbeidere* og *ledere* i disse beskrivelsene. I tilfeller hvor representanter for begge gruppene er representert, vil betegnelsene *ansatte* eller *informanter* brukes.

4.1.1. Bakgrunnskunnskap: kort om organisasjonen

Organisasjonen er et statsforetak organisert i stab/linje, med hovedkontor, regionkontorer og lokalkontorer over hele landet. I likhet med mange andre tilsvarende virksomheter har bedriften

vært igjennom en omfattende omorganiserings- og nedbemanningsprosess de siste 20 årene, hvor om lag 70% av arbeidsstokken har blitt kuttet i forbindelse med både naturlige avganger og oppsigelser. Bedriften preges i dag av lav turnover, skårer høyt på trivsel og har høy grad av oppgavespesialisering. Majoriteten av de ansatte har høyere utdanning, og mange av de ansatte er godt voksne folk som har jobbet i bedriften i store deler av sitt yrkesaktive liv. De ansatte beskriver arbeidshverdagen sin som hektisk med høyt arbeidspress. De fleste oppgir at de opplever å ha tillit fra og til sin leder, og at de har stor frihet når det gjelder å organisere egen arbeidshverdag. De viktigste måloppfølgingssystemene som omtales i datagrunnlaget er mål- og utviklingssamtalen; hvor leder og medarbeider i fellesskap operasjonaliserer arbeids- og utviklingsmål for medarbeideren i datasystemet CatalystOne; og Websak, et elektronisk håndterings- og oppfølgingssystem for dokumenter i forbindelse med saksbehandling.

4.2. Hovedtendenser i datamaterialet

De tre hovedkategoriene som er resultatet av analyseprosessen, er *utydelighet i mål og operasjonaliseringer*, *utydelighet omkring oppfølging av resultater*, og *kultur for endring og dialog*. Hovedtendensen som disse kategoriene representerer, og som danner utgangspunktet for analysen, kan illustreres ved følgende sitater, henholdsvis fra en leder og en medarbeider, om målene som er satt, operasjonaliseringen av dem og kommunikasjonen omkring dem:

Jeg legger ikke skjul på at det er utfordrende å forklare målsettingene, og kommunisere dem. Det synes jeg er... temmelig utfordrende. (Leder)

Ofte så blir jo [målene] litt slukt oppi alle arbeidsoppgavene, da. Så kanskje må man være flinkere til å sette mål som... som er realistiske å få gjennomført, for noen ganger er det sånn at kanskje disse mer... utviklingstingene da, det blir skubba på, fordi det er så masse arbeidsoppgaver som må løses daglig, da. (Medarbeider)

Disse sitatene rammer inn det som ser ut til å være kjernen i utfordringene som de ansatte møter i sitt arbeid for å bidra til å nå bedriftens mål; utydeligheter i målformuleringene og/eller operasjonaliseringsprosessen ser ut til å forplante seg nedover i organisasjonen gjennom kommunikasjonen. En organisasjonskontekst preget av høyt arbeidspress bidrar trolig til at de uklart

operasjonaliserte målene blir nedprioritert til fordel for tydeligere operasjonaliserte oppgaver og mål.

4.3. Utydeligheter i mål og operasjonaliseringer av mål

En klar tendens i datamaterialet er en mangel på tydelighet i operasjonaliseringer av mål, og i forlengelsen av dette, hvordan denne mangelen ser ut til å bidra til å styre prioriteringene hos enkelte enheter i organisasjonen. Dette henger tett sammen med de organisasjonelle målene, og hvordan disse er operasjonalisert nedover i målhierarkiet.

Denne tendensen gjelder imidlertid ikke for hele organisasjonen; enkelte enheter ser ut til å ha sterkt fokus på mål, noe som ser ut til å påvirke disse enhetene i positiv retning, både når det gjelder produktivitet og ansattes opplevelse av målorientering.

Materialet viser at medarbeidere med uklart operasjonaliserte mål føler liten tilknytning til målene, i liten grad er bevisste på de personlige målene sine (som de selv har vært med på å utvikle og sette i mål- og utviklingssamtalen) og sjelden bruker disse som rettesnor i sitt daglige arbeid. De prioriterer gjerne sine arbeidsoppgaver ut fra arbeidspress, løpende drift og vaner. Medarbeidere som i mindre grad føler de har vært involvert i operasjonaliseringen av målene, synes også å være mindre opptatt av måloppnåelse enn de som føler de har vært involvert i operasjonaliseringsprosessen. Enkelte av informantene i denne gruppa oppgir i tillegg at de også har etterlyst både konkretiseringer og oppfølging av målene. De som opplever at de ikke har fått dette oppgir at situasjonen med manglende mål og/eller operasjonalisering av mål, har ført til frustrasjon og demotivasjon over tid. De oppgir også å ha lite fokus på utviklingsoppgaver, både i eget arbeid og på avdelingens vegne.

Materialet viser samtidig at medarbeidere som opplever at de har konkrete og operasjonaliserte mål, er fornøyde med dette, og opplever at det bidrar til framdrift og motivasjon både i eget arbeid og i avdelingen. Mange av informantene i denne gruppen oppgir også at de har ledere som følger dem opp, og at de er fornøyde med oppfølgingssystemene, som f.eks. bruken av mål- og utviklingssamtalen som verktøy.

4.3.1. Utydelighet i målformuleringer

I gruppen som opplever organisasjonens mål som utydelige, finner vi både ledere og medarbeidere:

Jeg legger ikke skjul på at det er utfordrende å forklare målsettingene, og kommunisere dem. Det synes jeg er... temmelig utfordrende. (Leder)

De er ikke sånn skinnende, tindrende klare, men vi er kanskje blitt flinkere nå de siste par åra, å referere til, hva er det vi egentlig (...) hva er hovedmålene til organisasjonen. Det er kanskje lettere å forholde seg til det med hovedmålene for avdelingen da (...) de forholder seg selvfølgelig til hovedmålene til organisasjonen, med delmål og strategiske tiltak og sånn. Det har vi på papir, men... det er litt travelt, og det er litt... de blir ikke løfta høyt nok, nei. (Medarbeider)

Jeg har hatt, og vi har hatt, litt større problemer med å være tydelige, på mål knyttet til vanlig, daglig drift, det kalles gjerne saksbehandling, da. Fordi det har vært litt vanskelig å målbære, å målsette, finne gode måleindikatorer på det... for det er jo enkeltsaker som går hele tida, og så føles det som at vi målsetter kanskje 20% av arbeidsvolumet, mens 80% ikke er målsatt. (Leder)

Jeg synes det er vanskelig i dag å si hvilke mål vi har, jeg. (...) Jeg har liksom aldri opplevd at det er noen plan for avdelinga vår. (Medarbeider)

Sett opp mot elementene i kommunikasjonsprosessen, er det, er det nærliggende å vurdere hvorvidt denne opplevelsen av utydelighet i målene fungerer som en form for støy. Tar vi utgangspunkt i informasjonsprosessingsperspektivet til Shannon (1948; i Ritchie, 1991), kan den opplevde måltvetydigheten tyde på støy i enten kodings- eller dekodingsprosessen; dersom målene ikke formidles, kan dette være enten fordi formuleringene eller operasjonaliseringene av målene er uklare, eller fordi de ikke dekodes korrekt av de ansatte som skal bidra til å oppnå dem. En kombinasjon av disse tilfellene er også mulig.

4.3.2. Utydelighet i operasjonaliseringer av mål

Informantene ser også ut til å være oppmerksomme på utfordringer knyttet til det å være konkret i operasjonaliseringen av målene:

Ja, det legger jo opp til at en skal gjøre det, men det er ingen tips til hvordan en skal... hvilke mål kan du ha under hvis du skal måles på, for eksempel, kulturdimensjonen, eller at vi har vært modige, eller ansvarlige, for eksempel, så kunne det jo vært noe sånn, jeg veit ikke jeg, en tabell over mål som hadde vært aktuelle, for eksempel. (Leder)

Er det antall saker vi behandler, er det tid per sak, fra saken kommer inn til den er ferdig besvart, er det kronasjer, er det, altså, hva er det? Det er kjempeutfordrende for oss, altså. (Leder)

Ja. Nei, utfordringa er egentlig å... kanskje finne noen mål som er målbare, rett og slett. Eller å... si om dette klarte vi, eller det klarte vi ikke, altså. For det er jo lett å si at vi skal være profesjonelle, men i forhold til hva eller hvem, eller hva gjør vi for å bli det, eller... (Leder)

Vi har jo noen sanne underpunkter også, hva det vil si å være den mest profesjonelle. Men (...) det er ikke noe som er så veldig tydelig, synes jeg da. (Medarbeider)

Jeg tror kanskje ikke måla det er noe galt med. Ikke sant. Og det er jo det du skal finne ut av også, ikke sant, hvordan skal du få operasjonalisert, eller få folk til å ha mål og strategier oppi... pannebrasken. Og det handler... det handler sikkert om (...) det med å ha et tydelig og klart språk. (Medarbeider)

Også i dette bildet ser måltvetydighet (Locke & Latham, 2002; Wright 2004) ut til å være en viktig faktor. Enkelte medarbeidere opplevde at tvetydigheten i organisasjonens hovedmål forplantet seg nedover i hierarkiet. Dette kan man se i lys av kontrollteoriene (Carver & Scheier, 1990; Lord & Hanges, 1987; Powers, 1973; i Zedeck, 2011) mål om diskrepansreduksjon; en oppfatning av diskrepansen mellom egen prestasjon og arbeidsmålet kan skyldes utydeligheter i operasjonaliseringen av arbeidsmålet. Ett eksempel på atferdsendring og ressursjustering i et slikt tilfelle er vridning av oppmerksomhet fra organisasjonens hovedmål til avdelingsmålene, illustrert av følgende sitat fra en ansatt som i møtet med utydelige organisasjonsmål valgte å fokusere på mål som var plassert lavere i hierarkiet:

[Det er] kanskje lettere å forholde seg til det med hovedmålene for avdelingen da (...) de forholder seg selvfølgelig til hovedmålene til organisasjonen, men delmål og strategiske tiltak og sånn. Det har vi på papir, men... det er litt travelt, og det er litt... de blir ikke løfta høyt nok, nei. (Medarbeider)

Det er her viktig å påpeke at det ikke nødvendigvis eksisterer noe motsetningsforhold mellom det å samtidig forholde seg til organisasjonens mål og til avdelingens mål; mange vil hevde at det heller ikke burde eksistere et slikt motsetningsforhold. Derimot kan man hevde at det er et tegn på målkonflikter (Locke & Latham, 2002; i Zedeck, 2011) i organisasjonen dersom ansatte opplever et slikt motsetningsforhold mellom organisasjonens hovedmål og avdelingens mål. En informant opplevde også dette, og beskrev det som:

(...) kjempeutfordrende, fordi vi må faktisk prioritere, mellom ting, så kan det hende at jeg, som følge av det, og det må jo jeg kunne stå for når jeg kommer til direktøren, eller i ledermøtet, så må jeg kunne stå for at okei, nå har vi gjort det sånn at vi faktisk har latt være noe av det som har med økonomi å gjøre, og bringe inntekter til [organisasjonen], fordi ledelsen, og jeg, at jeg oppfatter ledelsen slik og slik, at jeg må prioritere de og de sakene. Og det har jeg stort sett fått støtte på. Ja, det har jeg vel egentlig alltid fått støtte på. (Leder)

Disse opplevde utydighetene i mål og operasjonaliseringer av mål som kommer til overflaten i datamaterialet, må sees i sammenheng med elementene i målprosessen. Siden medarbeiderne selv til en viss grad kan sies å bidra til målsettingsdelen av prosessen, gjennom at de setter personlige arbeids- og utviklingsmål i mål- og utviklingssamtalen, har de muligheten til å påvirke den opplevde målverdien, og i forlengelsen av dette også egen motivasjon (Ryan & Deci, 2000; Austin & Vancouver, 1996). Som postulert av Latham og kolleger (1988) kan dette se ut til å gjøre både målforpliktelse og målstreben lettere å oppfylle for de ansatte, som en medarbeider også bekreftet:

Det er jo bedre dess mer konkret de er... hvis de er for runde, så er det jo... da kan det være vanskelig å jobbe mot dem, egentlig. Men det er i hvert fall lettere dess mer konkret det er. At du faktisk påvirker det sjøl, det målet som blir satt, da. At du kan gjøre noe med det sjøl. (Medarbeider)

4.3.3. Et nærmere blikk på tolkninger av organisasjonens verdigrunnlag

Organisasjonens verdigrunnlag kom ofte opp som eksempel i intervjuene i forbindelse med temaet mål og (u)tydelighet. Informantenes resonnement omkring disse målene kan tjene som et konkret eksempel på, og bidrag til, å illustrere opplevelsen av manglende operasjonalisering hos ledere og medarbeidere, og til å synliggjøre den ulike relevansen disse målene ser ut til å ha for den enkelte. Organisasjonsverdiene *verdiutviklende*, *ansvarlig*, *modig* og *samspillende* (ofte forkortet til akronymet *VAMS* av de ansatte) vektlegges og tolkes relativt ulikt av informantene:

VAMS er et veldig nyttig ord for å huske på det, verdiutviklende, ansvarlig... M'en, da? Det var... modig? Eh... og... samspillende. Det er jo ikke akkurat så sexy ord, da. Det er litt sånn prega av å være forsiktig. Og ikke sånn... være direkte og tydelig nok. Å bruke ord og vendinger som er slagferdige. Som modig, ikke sant. Samspillende og ansvarsfull og verdiutviklende, hva er det for noe? Hva betyr det, da? (Medarbeider)

[Om «ansvarlig»] Eh... da tenker jeg at vi skal drive ordentlig og skikkelig og innenfor lover og regler, selvfølgelig, og... behandle våre kunder og leverandører på en profesjonell og ordentlig måte, da. Dette med modig synes jeg er litt... litt mer fjernt, eller mindre... jeg får liksom ikke så godt tak i det. (Medarbeider)

Hva vil det si for oss, å være modige da? Hvor skal vi være modige? Kanskje er det å tørre å si fra, stå for, for oss kan det være å stå for det vi mener er riktig, og tørre å stå der, fordi om det bølger rundt oss, og si at... det er i henhold til lover og forskrifter (...) at vi er tøffe nok til å stå der, da, og si det vi mener. (...) Vi må ha tro på det vi holder på med. På at det er riktig. Og det er, for oss, det å være modig, da. Og det er jeg veldig opptatt av, at vi bryter alt ned, til *meg*. Sånn at *jeg* kjenner på hva *jeg* skal gjøre i dag. Og at det er i henhold til det *vi* har satt oss som mål, da. (Leder)

Jeg veit ikke, men folk er jo klar over hvilke verdier vi har, da. Og det er jo liksom en del av organisasjonen, de begrepene, så sånn sett så... om ikke en bruker det så aktivt, så tror jeg nok det ligger litt i ryggmargen på de fleste. (Leder)

Det er jo hvis en er på noen møter en eller annen plass, at en tuller med at det har noe med det å gjøre, eller... ja. Nei, jeg veit ikke egentlig om jeg gjør noe spesielt for å etterleve, eller på en måte... bruke dem på noe vis. Nei. (Leder)

4.3.4. Utydelig bruk av mål

Enkelte ansatte synes det er utfordrende eller vanskelig å bruke målene i egen arbeidshverdag (medarbeidere) eller på vegne av andre (ledere).

Intervjuer: Hvor bevisst vil du si at du er i hverdagen, i forhold til de målene som settes opp i den mål- og utviklingssamtalen?

Medarbeider: Eh... de ligger jo baki der, på ett vis, for det har jo en tendens til å bli samme type mål, som kan bli forlenga, sånn at... men jeg tror nok de ligger litt langt baki, i det daglige, ja.

Det finnes imidlertid eksempler i materialet på svært konkret og effektiv bruk av målene:

Det er ett av måla som er veldig morsomt å bruke da, eller dra fram. Og det er at vi skal være Norges mest profesjonelle grunneier. (...) Og det er veldig... effektivt på en masse forslag og måten vi jobber på, å dra fram. (...) For da sier man: hva er en profesjonell grunneier? Norges mest profesjonelle grunneier, ville den gjort det og det på den og den måten? (...) For det er litt sånn innfallsmetoden innimellom, fra andre i organisasjonen, ikke sant, det *her* burde vi jo gjøre og det *der* burde vi jo gjøre, kan vi ikke gjøre det sånn? Og da er det veldig lett å si: Vi skal være Norges mest profesjonelle, er det virkelig... kaller du det profesjonelt, liksom? (Medarbeider)

Man kan også spore ideer om hvordan de operasjonaliserte målene eventuelt kunne vært brukt i motivasjonsøyemed:

Ja, de kjernebegrepene våre. Da henger det liksom i hop at du blir jo linka opp litt til... organisasjonen sitt strategidokument, at du skal inn og se... at du skal på en

måte finne noe som passer for deg eller for din avdeling da. Også... er det, er det ikke så lett å bryte det ned til sånne mål som passer til hver enkelt. Og i hvert fall...når det liksom ikke har noe, har noe konsekvens om du når dem eller ikke, sant, så... må det... ja. Jeg vet ikke. Jeg savner kanskje litt ei sånn gulrot, som gjør at det er verdt å stå på litt ekstra, da. (Leder)

I lys av måltvetydighetsdiskusjonen (Pandey & Rainey, 2006; Wright 2004; Locke & Latham, 2002) er det interessant å vurdere hvorvidt uklart operasjonaliserte mål (på organisasjonsnivå) har sammenheng med den politiske konteksten som organisasjonen befinner seg i som statsforetak. Følgende sitat fra en medarbeider illustrerer dette, og trekker samtidig veksler på perspektivet om kommunikasjon som fortolkningsprosess (Zedeck, 2011):

For [organisasjonen] er, det kjenner du sikkert til, det er en organisasjon som... er et politisk verktøy, men som ikke skal være politisk, ikke sant. Vi skal helst bare balansere på en sånn fin greie og ikke si noe og... samtidig prøve å gi inntrykk av... ikke sant. (...) Så hvis vi skal gjøre regjeringen og statsråden til lags, så må vi være forsiktige. (Medarbeider)

På den ene siden kan man argumentere for at tvetydige mål kan være formålstjenlige for en organisasjon som ønsker effektiv frihet til å navigere i et politisk landskap. Samtidig kan man tenke seg at en slik effektiv frihet vil kreve svært tydelige mål innad i organisasjonen, for å gjøre organisasjonen i stand til å utnytte denne effektive friheten. Dersom dette var tilfellet, ville det trolig medføre at de ansatte ville opplevd målene som utvetydige, klare og koherente. Som vi har sett, så dette ikke ut til å være tilfellet i den nåværende situasjonen i organisasjonen.

Imidlertid har mange ansatte fokus på frister og det å bli ferdig med ting til avtalt tid. Både ledere og medarbeidere bruker frister aktivt som styringsverktøy, og prioriterer oppgaver på bakgrunn av disse:

Jeg liker å lage meg lister på papir. Her er liksom de tingene som ligger lengst fremme på agendaen, som har frister, som jeg må gjøre, og det er viktig å få gjort dem i riktig rekkefølge, ofte. (Medarbeider)

Eh... hvis vi tar de... de måla som er i Catalyst-systemet, de har vi jo samtaler om. Det blir gjerne framskjøvet litt i tid da, for vi setter jo tidsfrister fordi vi rekker ikke å fokusere på alle områder hele tida. Så vi sitter... du kan godt si at vi burde ha mer... systematikk på det, da. (Medarbeider)

Nei, det går nå nesten ikke an det, for en veit jo nesten ikke... og plutselig er det noe helt annet, en dag, så... så det blir ikke så mye planlegging sånn, det er bare at det blir ferdig til den tida. (Medarbeider)

Lederne gir også medarbeiderne stor frihet til å organisere arbeidshverdagen sin:

En har jo sine oppgaver en skal gjøre, da. Men sånn akkurat når en gjør dem da, eller... det legger en jo opp sjøl. Hvordan en prioriterer de oppgavene, så lenge en blir ferdig til tida... men folk er veldig sånn, ærekjære, og gjør jobben og... står på ekstra hvis det trengs. (Leder)

Jeg legger til grunn at voksne folk med lang utdanning og høy kompetanse, de kan jeg vise den tilliten at de sjøl er i stand til å prioritere innenfor de kriteriene som vi i fellesskap har kommet fram til. (...) Det eneste kravet jeg stiller, det er at jeg skal være orientert til enhver tid (...), [bare] slik at jeg kan svare på når de er her og ikke er her. (Leder)

4.3.5. Høyt arbeidspress påvirker prioriteringer

Det er en klar trend i materialet at løpende drift, og oppgaver knyttet til dette, prioriteres over langsiktige utviklingsmål. Mange av informantene oppgir kombinasjonen av travle arbeidshverdager og uklare operasjonaliseringer som årsak:

Ofte så blir det jo litt slukt oppi alle arbeidsoppgavene, da. Så kanskje må man være flinkere til å sette mål som... som er realistiske å få gjennomført, for noen ganger er det sånn at kanskje disse mer... utviklingstingene da, det blir skubba på, fordi det er så masse arbeidsoppgaver som må løses daglig, da. (Medarbeider)

Så er det noen fine tanker oppi der som blir dratt fram med jevne mellomrom (...) men vi får jo ikke tid til det, for vi holder jo på så mye med dette daglige, drifta da. (Medarbeider)

Det vil si: nå skal vi prioritere sånn og sånn hardt nok, ikke sant, men så er det ikke så enkelt likevel, for det er ikke sånn at du kan skyfle til sides det som, det er faktisk noen som må slippe fram her. Og da må vi jo ha den åpenheten og diskutere det. Det må vi ha. (Leder)

Hva som er utfordringene nå? Nei, det er å rekke på det. Det er veldig mye, jeg har litt for mye liggende på pulten for tida. (Medarbeider)

Dersom man ser høyt arbeidspress i en målkontekst i lys av kontrollteori, kan man vurdere ulike tolkninger av en medarbeiders ressursjusteringer på bakgrunn av et ønske om å minimere diskrepansen mellom egen prestasjon og arbeidsmålet. Man kan velge å se høyt arbeidspress som en miljømessig forstyrrelse, eller man kan vurdere målene som utilstrekkelige (på bakgrunn av at de er utydelige for medarbeideren, uavhengig av årsaken til dette). Begge de potensielle tolkningene vil både kunne ha betydning for medarbeidernes opplevelse av målstreben og måloppnåelse, og i forlengelsen av dette, for organisasjonens måloppnåelse.

Det ser ut til å være en generell tendens at daglige oppgaver, forefallende arbeid og løpende drift prioriteres til fordel for utviklingsoppgaver, noe som både vil ha betydning for framgangen, og utnyttelsen av potensialet, i organisasjonen. Denne formen for indirekte styring av prioriteringer kan tenkes å føre til mye ekstraarbeid i organisasjonen, for eksempel når det gjelder kommunikasjon; sett i lys av informasjonsprosesseringsperspektivet kan man hevde at tvetydighet i mål, operasjonaliseringer og formidlede prioriteringer vil medføre flere diskusjoner (enn det som i teorien hadde vært nødvendig mellom de ansatte) om oppgaver, retning og utvikling. Her skal det samtidig bemerkes at diskusjoner om oppgaver, retning og utvikling ikke nødvendigvis er et problem i seg selv; imidlertid vil en travel arbeidshverdag trolig stille større krav til tydelighet som betingelse for måloppnåelse, enn det rolige arbeidshverdager vil gjøre.

I denne sammenhengen er det verdt å bemerke på at saksbehandling er den mest framtrepende linjeoppgaven i organisasjonen; den bidrar i stor grad til bedriftens inntekter, og er hovedfokus for region- og lokalkontorene i organisasjonen. Saksbehandling er tett knyttet til økonomi i bedriften; et element som oppleves som en tydelig form for operasjonalisering av mål:

Nei, altså, jeg for min del, har nå fokus på det som betyr noe i kassa da. (...) Ja. Så er det... oppgaver og mål som gjør at du har sjansen til å få inn noe penger, så må en jo prioritere det. Absolutt. (Medarbeider)

Man kan derfor argumentere for at det ikke er noe mål i seg selv å fokusere på å nedskalere eller minimere løpende drift og daglige oppgaver knyttet til dette. Utfordringen synes i større grad å være forbundet med å operasjonalisere og kommunisere utviklingsoppgavene, noe som også etterlyses av de ansatte i organisasjonen:

Eh... vi har litt sånn... man har jo noen mål i forhold til utvikling, og hvor vi skal hen, og at vi skal være profesjonelle, og den biten der, men akkurat konkret hvordan det skal måles på min avdeling, det opplever ikke jeg som noe tydelig. (Medarbeider)

Man kan i så måte anta at fokus på utviklingsoppgaver, som en sekundær oppgave i virksomheten, primært er en utfordring som ligger til stabsfunksjonen, og ikke til linjen i organisasjonen.

4.3.6. Potensiale for spredning av utydelighet

Flere informanter peker i tillegg på at utydeligheten i mål og operasjonaliseringer kan tenkes å spre seg til andre områder. I materialet kommer det fram at ansatte har opplevd utydelighet blant annet med tanke på roller, mandat, kommunikasjon og arbeidsfordeling:

Så da blir jeg litt sånn usikker, på min... på min rolle, også da. (...) Er det jeg som skal være budbringeren imellom, eller er det... de på topp. (...) Jeg synes det er litt unaturlig når de ikke har noen dialog da, jeg synes det er litt sånn... underlig, egentlig. Når på en måte alt filtreres inn i hverandre, da. (Medarbeider)

[Det] kan være ei utfordring fra min side da, at organisasjonen er nå sånn som den er, og vi har nå fordelt arbeidsoppgavene som vi har det, og da... er det jo klart at det er [fagavdelinga] som bestemmer hvor man skal holde på, og det må vi jo bare akseptere. Men de trenger ikke å gjøre det uten å ha en kommunikasjon på det. (Leder)

Medarbeider: Vi er jo to, som sagt, på avdelinga, også er det jo litt uklarerheter sånn mellom oss, også, hvem har ansvar for hva? Eh... som vi da opplever som ikke helt tydelig, da.

Intervjuer: Er det ting da som dere da må diskutere dere imellom, da?

Medarbeider: Jah... det er jo det. Vi har jo hver våre arbeidsavtaler med stillingsinstrukser på hva vi skal gjøre, men... jeg opplever ikke at det er noe... tydelig.

Så utfordringene, sånn også, er at vi hver mandag, setter av time, halvannen, til å diskutere forskjellige saker, da. Da bruker jo jeg å prøve, da løfter jeg jo inn en del av de prioriteringene på dagsorden, slik at jeg kan initiere dem, og ta dem opp. Også prøver jeg å jobbe ganske frenetisk hvert eneste møte, for å forhindre at vi skal grave oss ned i enkeltsaker. (Leder)

Oppsummeringsvis kan man si at den opplevde utydeligheten i mål og operasjonaliseringer av mål varierer i organisasjonen. Denne opplevde utydeligheten bidrar trolig, i samspill med faktorer som høyt arbeidspress, til å styre prioriteringene i organisasjonen mot løpende drift, framfor utviklingsoppgaver.

4.4. Ulik praksis i oppfølgingen av mål

Variasjoner i de ansattes opplevelser av hvordan lederne følger opp mål er en sentral tendens i resultatet. Dette ser ut til å henge sammen med at ulike avdelinger eller enheter ser ut til å vektlegge oppfølging ulikt; mens noen ledere ser på mål- og utviklingssamtalen nærmest som en formalitet eller en øvelse som skal gjennomføres en gang i året, setter andre ledere av tid og ressurser til å følge opp ansattes måloppnåelse systematisk og jevnlig. Hvordan disse lederne praktisk gjennomfører oppfølgingen, varierer også, blant annet på bakgrunn av hvordan enhetene er organisert geografisk/med tanke på samlokalisering. Det er i denne sammenhengen naturlig å se nærmere på elementer i dette som angår bruken av systemer for oppfølging; elementer ved oppfølging som angår dialog vil i hovedsak dekkes i avsnittet om organisasjonskultur for dialog og endring.

4.4.1. Opplevelser knyttet til bruken av systemer i oppfølgingsarbeidet

Ansatte rapporterer både om positive og negative opplevelser med arbeidsverktøyene sine i forbindelse med oppfølging av mål. De som opplever at de mestrer arbeidsverktøyene sine, og klarer å utnytte dem strategisk til oppfølging, er mest fornøyde. De opplever at systemene er effektive, letter samarbeidet, gir en tydelig struktur for oppfølging og bidrar til tydelig ansvarsfordeling. Informantene i denne gruppen er fornøyde med fleksibiliteten som ligger i systemene:

Vi har jo systemer for absolutt alt i [denne organisasjonen], så det er jo veldig enkelt. At en leverer i forhold til det. (Leder)

Vi har fokus på at det skal være effektivt og at det skal gå fort unna, og da bruker man jo systemene til å få det til. Så vi er heldige og blir med i prosjekter som jobber fram systemer som snakker sammen, og hvor transaksjonene flyter lett imellom da, på en måte, så... vi har litt sånn nye, oppdaterte IT-systemer og... ja. Tror vi er ganske langt framme, egentlig, altså med systemene. (Medarbeider)

Informantene som opplever at arbeidsverktøyene ikke fungerer etter intensjonen, nevner blant annet opplevelser knyttet til kortsiktighet, usystematiske tilnærminger og ulike vanskeligheter. Enkelte synes dette er en tilleggsbelastning og bruker mye tid på å følge opp mål, prioriteringer og oppgaver utenom disse systemene:

Egentlig så har vel jeg klaga litt på noe av det saksbehandlersystemet som vi har nå, for jeg synes ikke det er så godt, for etter de innkomne sakene, eller de spørsmålene vi har da, som ligger hos de ulike saksbehandlerne (...) i dagens system, når alt kommer elektronisk inn til saksbehandlerne, så er det faktisk ikke like greit å ha like god oversikt. (...) Så der har jeg vel etterlyst at de godt kan forbedre systemet, så det er lettere for å se om det ligger viktige saker. (Leder)

Flere informanter peker også på mangel på konsekvenser ved uoppfylte mål:

Nei, jeg synes ikke at jeg er så god på å bruke dem [målene] da, på en god måte, sånn jobbmessig. Vi har jo satt ned noen jobbmål, for eksempel, men jeg personlig er ikke noe flink til å gå inn der og sjekke og huske... haha, hva det var som var målet, det er jo litt, heh, dumt av meg også da, jeg må jo forplikte meg til å følge opp når jeg har satt meg noen mål. Men det er jo heller ikke noe fokus på det fra leder, eh... eh, helt til neste medarbeidersamtale, sikkert? (Medarbeider)

Medarbeider: Vi setter opp mål, ja, Det er jo knytta til denne medarbeidersamtalen da, og hva man skal gjøre, også blir det jo en gjennomgang av det, er det en gang i året, eller... det var nå en gjennomgang her nå da. Og da er det jo om jeg har klart å... toucha innpå det der, gjennomført... jeg klarer jo ikke å... det skjer jo så mye underveis, vet du. Men i store trekk, så blir jo det der ført opp, ja. Og jeg tror det gjør monn også, ja. For det ligger jo litt sånn...ei viss forpliktelse i det, da.

Intervjuer: Ei viss forpliktelse?

Medarbeider: Ja, det er nå ikke så strengt da, kanskje da. Men det spørs jo hvilken grunn en har, egentlig. Så en blir ikke oppsagt direkte heller da, om en ikke har gjort det.

Blant informantene som ikke var så fornøyde med systemene, pekte flere på ulike måter systemene ikke er tilpasset oppfølgingsarbeidet på. Blant annet ble det nevnt at systemene ikke tar høyde for ulikheter i sakene som skal måles. En leder opplever dette som et problem som skaper frustrasjon blant ansatte, noe som innebærer økte krav til dialog og kommunikasjon omkring dette temaet:

Noen folk blir veldig frustrert over den [websak-] målinga, fordi det viser at den, den altså, en sak er ikke lik en annen sak, for å si det slik da. Og det kan jo i enkelte tilfeller frustrere enkelte medarbeidere, slik at du ikke når de resultatene, eller at du ikke føler at du når de resultatene. Og min jobb er jo å forklare (...) at kanskje når vi de resultatene likevel. (Leder)

Tar man utgangspunkt i informasjonsprosessseringsperspektivets tese om at alle informasjons-systemer kan forbedres, kan dette være ett av områdene som det kan være aktuelt for bedriften å se nærmere på; å tilpasse saksbehandlingssystemet så det i større grad tar høyde for de ulikhetene som

lederne her opplever, kan gjøre det lettere å holde oversikt og utnytte det i oppfølgingsarbeidet, samtidig som det vil kunne føre til økt sporbarhet. Dette sammenfaller også med bedriftens egen oppfattelse av situasjonen, som uttalt av en annen leder:

Målbart blir det primært når vi har et saksbehandlingssystem som gjør oss i stand til å følge det opp. Det saksbehandlingssystemet holder vi på å implementere i virksomheten. Vi har forsåvidt hatt saksbehandlingssystemer tidligere også, men de har ikke ligget godt til rette for å følge opp det. (Leder)

Variasjonene i bruken av ulike systemer i oppfølgingsarbeidet kan ha flere årsaker; i tillegg til mangel på fleksibilitet til å møte de ulike behovene avdelingene har, kan man også se for seg at ulik kompetanse blant lederne er en potensiell faktor i dette:

Du kan si at i det gamle systemet, når du var inne og flere signerte på ting, så hadde du også oversikt, at nå har vi fått den saken ut av verden, den, mens i dag når alt er elektronisk og går på data, så ser du ikke alt like godt. Så... jeg synes det elektroniske systemet også... det er jo lettere på mange vis, men det er jo også noen ganger litt mindre oversiktlig for oss som ledere. (Leder)

Likevel er det grunn til å sette spørsmålstejn ved om oppfølgingen av målene er en kjerneproblematikk. Medarbeidere som oppfatter at de har klare mål og ledere som følger dem opp, rapporterer som nevnt at de er godt fornøyd med oppfølgingssystemene, som f.eks. bruken av mål- og utviklingssamtalen som verktøy:

Jeg synes jo at det er veldig nyttig å ha dem da, så får en litt, i fred og ro, og gjerne etter å ha forberedt seg litt, satt seg ned og tenkt igjennom litt ting da, både på kort og lang sikt. (...) Men det er klart, vi har så tett program her, så i det daglige så synes jeg det fungerer godt, men det er godt å sette seg ned og ta en litt mer grundig prat også, da. (Medarbeider)

Dette kan være en indikasjon på at problemet ikke ligger i systemene og hvordan de brukes til å følge opp mål, men heller i selve operasjonaliseringen av målene eller i kommunikasjonen av dem.

4.4.2. Et nærmere blikk på mål- og utviklingssamtalen som verktøy

Opplevelsen av mål- og utviklingssamtalen som verktøy for å følge opp mål, er delt blant informantene. Andre ansatte opplever mål- og utviklingssamtalen som en stimulerende, og som en anledning som gir rom for langsiktig tenkning i en ellers travel hverdag

Også når vi kommer da, til denne årlige samtalen da, så blir det jo en prat over bordet da, med sjefen, om hvordan dette har gått, også blir det jo notert litt granne. (...) Det var i utgangspunktet litt innvikla, men det har vært noen forenklinger og forbedringer på det, så nå er det til å leve med. (...) Men ellers så synes jeg det er veldig bra, jeg, at vi får noen spørsmål om det man holder på med, og fokus og framdrift og... prioriteringer. Det synes jeg er veldig bra. Stimulerende, egentlig. (Medarbeider)

Jeg synes jo at det er veldig nyttig å ha dem da, så får en litt, i fred og ro, og gjerne etter å ha forberedt seg litt, satt seg ned og tenkt igjennom litt ting da, både på kort og lang sikt. (...) Men det er klart, vi har så tett program her, så i det daglige så synes jeg det fungerer godt, men det er godt å sette seg ned og ta en litt mer grundig prat også, da. (Medarbeider)

Ja, det er nå sånn ca. en gang i året, da, hvor en da... prøver å nedfelle hva som skal prioriteres og ta en sjekk opp mot det. Og det er veldig ok å ha disse... sjekkpunktene, for du har liksom... det kan bli litt mye armer og bein og litt for mye, okei, nå prioriterer vi det og det og det også, sant, også tenker du at du skal ta igjen spesielt de langsiktige tingene (...) for det er det vi ofte går oss på da, eller, ikke går oss på, at vi har glemt å tenke på, men det blir ei anledning til å løfte blikket igjen, ikke sant, og se de lange tankene. (...) Det er viktig. Så sånn sett så liker jeg det verktøyet som det er, for det blir ei bevisstgjøring. (Leder)

Jeg synes [mål- og utviklingssamtalen] fungerer veldig bra. Jeg synes, når den ble konkret, vi hadde veldig mange punkter til å begynne med, men så ble den veldig konkret, og da liker jeg det. For det synes jeg er en fordel, og det tror jeg også

mine medarbeidere også synes, at det er en fordel når det blir så konkret. At dette her er meg, ikke sant. Jeg veit hva du snakker om. (Leder)

Andre ser ut til å betrakte mål- og utviklingssamtalen som en formalitet som må gjøres i løpet av året, og/eller som noe som primært angår andre i organisasjonen, og bruker minst mulig tid på den:

Virkeligheten i en sånn liten organisasjon da, er jo at det blir en sånn formalitet. Altså, når vi møtes og går igjennom mål- og utviklingssamtalen, og det vi har lagt opp av mål, så er det egentlig bare en bekreftelse på det du gjør hele tida. Fordi jeg veit. Jeg veit jo hvordan det står til. Jeg har jo oversikt. Fordi vi kommuniserer hele tida. Og så kan vi jo da skrive ned noen ord omkring det. Men kursjusteringa pågår jo kontinuerlig. (Leder)

Og da har vi jo sånn samtale før du setter måla, og etterpå, og hvordan har det gått, og... sånn. Så vi snakker jo om det der og da. Så det er klart at det ligger vel sikkert kanskje og kverner litt i bakhodet, men... jeg tenker, jeg gjør jobben min sånn som jeg alltid har gjort, og jeg gjør det beste, prøver å gjøre det best mulig og være mest mulig... fleksibel, og yte best mulig... type service, ikke sant, og tenke... mest mulig rasjonelt i forhold til både tid og midler vi har, og så... så det er liksom, det kan godt hende at sånne mål er mer et styringsverktøy for... folk som jobber litt annerledes, da. Andre typer arbeidsoppgaver. (Medarbeider)

Spørsmålet om hvorfor enkelte ansatte tillegger mål- og utviklingssamtalen mindre vekt enn andre ledere, kan sees i lys av forventningsteori. Både opplevd kontroll (som et element med forventning), reell kontroll og tillit (som elementer ved instrumentalitet) og den opplevde verdien av mål- og utviklingssamtalen for den aktuelle ansatte vil være relevante elementer i dette; dersom den ansatte opplever verdien av verktøyet som lav, samt sin egen opplevde kontroll over situasjonen og tilliten fra organisasjonen som høy, vil han/hun trolig ha lav motivasjon for å bruke verktøyet utover den obligatoriske årlige gjennomgangen. En annen årsak til variasjonen i bruken av systemer i måloppfølgingsarbeidet, kan være ulike holdninger til systemene blant ledere og medarbeidere, og hvordan disse kommuniseres direkte eller indirekte:

Nei, jeg tenker på dette med mål og sånne ting da, det er jo veldig mye fint på markedet når det gjelder mål og strategi, men... for oss så gjør vi det veldig enkelt altså, og de som vi har med oss, de er veldig voksne og orker ikke mye... de gidder ikke veldig mye system, da. Rundt seg. Og ønsker liksom å ha det veldig greit, og ha sitt ansvarsområde og sitt... sitt arbeid, da. Og det er veldig lettvent, syns jeg også da. (Leder)

Ser vi dette i lys av det meningsfortolkende perspektivet, vil leder indirekte kunne kommunisere egne holdninger til mål- og utviklingssamtalen til ansatte gjennom måten han/hun vektlegger bruken av dette verktøyet; lavt fokus fra leder kan her tenkes å henge sammen med lavt fokus hos ansatte. Dersom man tar utgangspunkt i at leders holdning til, og motivasjon for, mål- og utviklingssamtalen har betydning for de ansattes holdninger og motivasjon, er det nærliggende å vurdere dette som et element av kommunikasjon. I lys av informasjonsprosesseringsteori kan det være nyttig å vurdere hvordan disse holdningene eventuelt forplanter seg i organisasjonen; dersom en leder, bevisst eller ubevisst, viderefremidler sin lave motivasjon for bruken av verktøyet, og dette dekodes av medarbeiderne, kan det trolig få konsekvenser for de ansattes holdninger til mål, og i forlengelsen av dette, potensielt også ha betydning for organisasjonens måloppnåelse.

Tar vi for oss kommunikasjonen som et element i dette bildet, ser vi at variasjonene i holdning til mål- og utviklingssamtalen også gjaldt for medarbeiderne; dette kan dels se ut til å være på bakgrunn av høyt arbeidspress, og dels på bakgrunn av medarbeidernes opplevelse av leders holdning til mål- og utviklingssamtalen. Blant informantene i studien, var det en gjennomgående tendens til at medarbeiderne som hadde ledere som oppfattet mål- og utviklingssamtalen som et nyttig verktøy og la vekt på bruken dette verktøyet i avdelingen, viste mer positive holdninger til mål- og utviklingssamtalen enn medarbeidere som hadde ledere som ikke la like mye vekt på å bruke dette verktøyet. Dette kan tyde på at leders holdning til mål- og utviklingssamtalen har betydning for de ansattes holdninger.

Eh... hvis vi tar de... de måla som er i Catalyst-systemet, de har vi jo samtaler om. Det blir gjerne framskjøvet litt i tid da, for vi setter jo tidsfrister fordi vi rekker ikke å fokusere på alle områder hele tida. Så vi sitter... du kan godt si at vi burde ha mer... systematikk på det, da. (Medarbeider)

Og vi... vi snakker vel aldri om... om vi egentlig har nådd måla og sånn. Det gjør vi vel ikke. Det er mulig at (...) sjefen min tenker på det og... det er litt, det er litt sånn... skrivebordsgreie. (Medarbeider)

Medarbeidernes opplevelse av oppfølging vil kunne ha betydning for deres mestringstro. Siden sosial overtalelse er et element av mestringstro (Bandura, 1991; 1997; 2001), vil kommunikasjonen mellom medarbeider og leder kunne være et viktig aspekt ved leders rolle som motivator. Man kan også vurdere mestringstro og opplevelse av oppfølging opp mot kontrollteori. Mål er som nevnt et avgjørende element i prosessen, og teoretisk sett kan et individ følge opp og justere alle deler av prosessen, uten at det vil hjelpe nevneverdig dersom målbildet er tvetydig eller utilgjengelig for individet.

Dette vil kunne resultere i ulike affekttilstander (som frustrasjon) dersom man ikke opplever framgang tross gjentatte forsøk, fordi utydigheter i mål vil kunne være en konstant, men potensielt «usynlig» faktor i modellen. Målrevidering (Zedeck, 2011) vil kunne fungere som en forebyggende faktor både med tanke på affekt og mestringstro, ved at individet gjennom klare og dynamiske utviklingsmål kan oppleve positive affekttilstander og forsterke sin mestringstro.

Oppsummert kan man spore en variasjon av opplevelsen av oppfølging fra leder blant medarbeiderne. Mens enkelte er fornøyde med både kommunikasjonen og bruken av oppfølgingssystemer og verktøy som mål- og utviklingssamtalen, opplever andre ansatte frustrasjoner i forbindelse med det samme. Dette kan tyde på at kjerneproblematikken ikke ligger i systemene, men i operasjonaliseringen av målene. Det kan se ut til at lederes holdninger til mål- og utviklingssamtalen har betydning for de ansattes motivasjon, og dette kan tenkes å påvirke måloppnåelsen for organisasjonen.

4.5. Organisasjonskultur for dialog og endring

Basert på det informantene forteller, viser resultatene en positiv organisasjonskultur, preget av dialog, åpenhet for endring og endringskompetanse. Det er grunn til å anta at denne kulturen kan være en positiv ressurs for bedriften på flere måter.

4.5.1. Kultur for dialog

Lederne i organisasjonen ser ut til å ha tillit til medarbeiderne sine; de tar dem gjerne med på råd, og lytter til innspill:

Jeg ønsker å etablere en arbeidsform som gjør at man er interessert i å spørre andre om innspill. Og råd. For å heve kvaliteten på sluttproduktet. Ikke at man liksom går i skyttergrava, og begynner å forsvare det man har gjort, men at man ser på det som innspill, og det som et konstruktivt innspill, og vurderer det og tar det til følge, uten at det ligger noen følelser eller noe... forsvarsmekanismer eller sånne ting, i det. Det tror jeg er viktig. (Leder)

Og utfordringa er hele tida: hva kan jeg som leder gjøre for at du skal nå de målene, og hva kan du som medarbeider gjøre for at vi skal sammen nå de målene? (Leder)

For jeg kan, veldig ofte at jeg hører hva de egentlig... jeg kan jo ha min formening som sjef. Dit skal vi, og for å komme dit, så skal vi gjøre sånn og sånn og sånn. Og så, når vi begynner å diskutere det da, så kan det være noen som kommer, men jeg... og så, ja, *det* var en god idé! Det må vi kanskje gjøre, og kanskje må vi få med oss det og det, og liksom sammen blir vi enige om veien, da. Så når vi målet. Men vi jobber veldig tett som team da, vi er ikke flere enn at vi... vi har møter, månedlige møter, og vi jobber veldig tett med spørsmålene, og får inn veldig mange, så jeg tror det er viktig, dette med å lytte på hva, de innspillene en får, da. For da får en, også er det jo kjempeartig for en medarbeider at det var mitt innspill, og dét når du målet med, ikke sant. (Leder)

Da har jeg som regel gjort meg opp en tanke sjøl, i forhold til hvilke oppgaver som bør prioriteres, også tar vi en... en runde på det da, jeg forteller hva jeg tenker, også får de nå lov til å komme med sine meninger, og hvis vi blir enige om... videre framdrift. (Leder)

Videre ser lederne i bedriften ut til å oppleve nærhet til medarbeiderne. Mange ledere har fokus på å ha en positiv tone, og på å bidra til en atmosfære hvor ansatte opplever tillit og føler seg trygge på å ta opp utfordringer og problemer med leder:

Det finnes vel kanskje bare ett svar på det, når man merker det, så ta kaffekoppen og kom inn til meg. Ellers så går vi og setter oss ned på kontoret også lukker vi døra. (...) Jeg prøver å lage en atmosfære som gjør at folk føler at de kan være åpne med utfordringene sine, rett og slett, altså. Forsøke å skape troverdighet... og trygghet... og da først kan vi gå løs på problemstillinga. (Leder)

Det går jo på det med å ha den tette gode dialogen, unngå misforståelser, og... [gjøre det] lettere å oppklare uoverenskomster. (Leder)

Også... at vi må ha det litt sånn... en god tone og ei åpen dør, veldig åpen dør, si fra *når*, med en gang ting er der, eller du begynner å kjenne på noe, i stedet for å komme etterpå når det er... har låst seg litt, for eksempel, sånne ting, for det også betyr mye for motivasjonen. Tenker jeg da. (Leder)

Og vi må la folk få lov å blåse ut. Det gjør ingenting om folk er frustrert, og det gjør ingenting om folk er uenige med meg, men de må få lov å si fra. Og de må få lov til å gjøre det i trygge omgivelser, så det ikke blir brukt mot dem seinere, og da tror jeg faktisk at... erfaringa mi viser at da vil de faktisk følge opp. (Leder)

Det handler om å få med folka på rett måte. (Leder)

Flere ledere har i forlengelsen av dette også et tydelig fokus på sin egen væremåte, og hvilken betydning dette har for dialogkulturen. Flesteparten av lederne oppfatter at det stort rom til å uttrykke seg fritt, og stor takhøyde, i organisasjonen:

Ja, den er høy. Ja, jeg bruker å si, i organisasjonen som sådan, det som er... vi er så få sant, det trenger ikke å være sånn i en liten organisasjon, men det er i hvert fall sånn i denne organisasjonen, at det kan være ekstremt kort vei fra en idé til gjennomføring. (Leder)

Intervjuer: Hvordan er det... hvis folk er uenige med deg da, tror du at de opplever at de kan ytre seg, eller si hva de mener?

Leder: De gjør nå i alle fall det! Hehehe!

Vi er ikke flere enn at vi kjenner hverandre godt, altså, så betyr det jo at det er en veldig fri og åpen tone mellom folk, så hvis noen er sinte og sure, eller... så... alle tør å si fra. Ingen sitter og ikke... altså, er det noe de ikke liker, eller er misfornøyde med, så er det ingen som brenner inne med, rett og slett (...) Noen er ganske kvikke og humørfylte, så det er ganske mye latter og... litt småerting og, men... og det kan jo være noen syns noe oppgaver er sure og litt vanskeligere å gå på, og da får en jo bare diskutere, hvordan løser vi det. (Leder)

Denne opplevelsen av takhøyde bekreftes av flere av medarbeiderne, noe følgende sitat effektivt oppsummerer:

Absolutt. Det er ikke bestandig at en får gehør for det en mener, nei, men en får lov å uttrykke seg. (Medarbeider)

Denne dialogkulturen er samtidig et aspekt ved et oppfølgingsarbeid som best kan beskrives som muntlig og uformelt; dette oppfølgingsarbeidet er dynamisk, og foregår parallelt med oppfølgingsarbeidet som foregår gjennom de formelle kanalene. Denne uformelle formen for oppfølging beskrives som fleksibel, effektiv og som et viktig aspekt ved et godt arbeidsmiljø, og er tydelig verdsatt av mange av de ansatte.

For den enkelte ansatte kan denne dialogkulturen trolig bidra positivt i utviklingen av mestringstro. Tillit mellom ansatte kan legge til rette for positive affekttilstander hos medarbeidere og ledere, og bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø preget av trivsel. Denne tilliten vil også kunne være en viktig forutsetning for å skape en god arena for læring, og dermed for personlig vekst, for de ansatte.

4.5.2. Kultur for endring

Kulturen ser ut til å være preget av åpenhet for endring, og endringskompetanse; med bakgrunn i de store endringene virksomheten har gjennomgått ser det ut til at informantene, kanskje spesielt de som har lang fartstid i bedriften, har et åpent sinn når det gjelder forandringer. Flere av informantene peker på viktigheten og nødvendigheten av endringsvilje, og framholder kontinuerlig endring som et utgangspunkt for motivasjon og utvikling:

Systemene har jo blitt lagt om løpende oppgjennom årene, da. Så... ja, nei, det er jo bare sånn verden er i dag, altså, at endringer skjer hele tida, og du må på en måte bare tilpasse deg, være endringsvillig, eller sånn der... du kan ikke holde på sånne ting som, eller arbeidsoppgaver, som kan løses mer elektronisk, da. Du klarer jo ikke det, du kan jo ikke stoppe tida. (Medarbeider)

Også er det vel sånn at hvis man får nye oppgaver, så er vel ikke det nødvendigvis for resten av livet. Det er gjerne en tidsbegrensa periode, ofte et prosjekt, som varer et halvår eller et år, eller noe sånt. Også kan det by seg nye muligheter. (...) Ja. Så jeg tror på en måte at vi må være forberedt på at det kommer til å fortsette, og jeg tror det er lettere hvis man klarer å være forberedt og motivert for at... sånne endringer vil fortsette å skje. (Medarbeider)

Akkurat dette med selve jobben, det har jeg bra kontroll på, for jeg har vært her så lenge. Men dette med å sette seg inn i, det er jo hele tida noe nytt. De finner jo på hele tida, denne IT-gjengen, da. Og det er nye ting. Hele tida. Så det er jo bare noen ting en må jobbe med, da. (Medarbeider)

Den enkle sida av den saken er jo på en måte å være villig til å ta nye oppgaver som kommer inn på bordet ditt, eller oppleve det at en rett og slett ikke har så mye i organisasjonen å gjøre da, som så mange har opplevd de siste åra, for vi er jo en organisasjon som har blitt stadig færre ansatte. (Leder)

Så vi er jo omskolerte da, og har tilpassa oss liksom, tida. Vi har veldig god endringskompetanse etterhvert. (...) Ja, for å... stå av det her, veit du, så må en ha

den evnen til å innse at tida går, og utviklinga går, og nye måter å gjøre ting på, så... det går greit. (...) Du må... tåle at det er forandringer. Og du må være sånn innstilt i hodet at det er det som er normalt. Og hvis du ikke har den innstillinga til det, så blir det jo forferdelig tungt å jobbe. (Medarbeider)

For organisasjonen kan man også se for seg at en positiv organisasjonskultur kan fungere som en fasiliterende faktor i et eventuelt utviklings- eller forbedringsarbeid med fokus på målprosess og operasjonaliseringer; målkonflikter og utfordringer med måltvetydighet har trolig en bedre forutsetning for å bli løst dersom de ulike interessentene (ledere og medarbeidere) allerede har en god dialog. Denne dialogkulturen underbygges også av tilliten i organisasjonen, og av tilliten som ledere og medarbeidere har til hverandre; en kultur preget av takhøyde, som har fokus på å ta med medarbeidere på råd og etterspørre innspill, vil kunne bidra til å skape en positiv kultur som kan gjøre det lettere å ta opp og håndtere uenigheter i organisasjonen. Som nevnt vil andre potensielle positive konsekvenser av denne organisasjonskulturen også kunne innbefatte et godt arbeidsmiljø og økt trivsel i bedriften, noe som stemmer godt med de initiale beskrivelsene av organisasjonen.

Sett i lys av kontrollteori vil denne åpenheten for endringer trolig være et viktig element i eventuelle utviklingsprosesser i virksomheten; i samarbeid med kombinasjonen av målene som kommuniseres, og oppfattelsen de ansatte har av egne prestasjoner (operasjonalisert gjennom oppfølging fra leder), kan den som output bidra til å legge til rette for gode prestasjoner i bedriften.

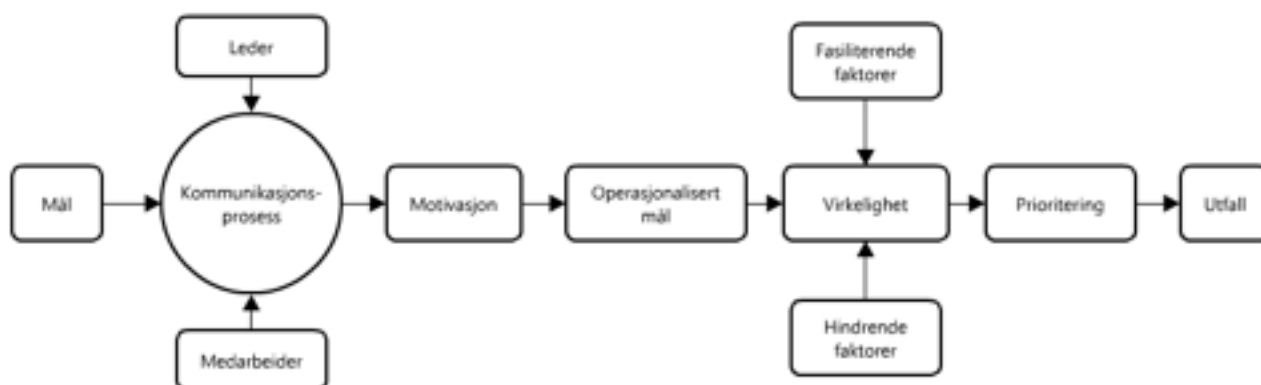
Evnen og viljen til dialog og endring vil ikke bare være en ressurs i en eventuell konfliktkontekst, men kan også være et viktig element i å forbedre den interne kommunikasjonen i organisasjonen; en organisasjon som vektlegger takhøyde, etterspør innspill fra ansatte, og har evne og vilje til dialog, vil trolig ha gode forutsetninger for å utvikle og forbedre systemer som er tilpasset behovene til de ansatte i organisasjonen. Dersom en medarbeider forventer takhøyde og rom for å uttrykke egne meninger, og en leder fokuserer på å skape og videreutvikle en kultur for dialog, innspill og endringer, åpner dette for at organisasjonen som helhet vil kunne skape gode forutsetninger for kommunikasjon og motivasjon.

5. IMPLIKASJONER AV DATAANALYSEN

Et uttalt mål ved bruken av grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006) er å generere ny teori gjennom induktive tilnærminger til kvalitative data. Sett i lys av dette målet, vil det her være naturlig å illustrere og oppsummere resultatene av dataanalysen i en teoretisk modell, som deretter vil bli gjenstand for drøfting og tolkning. Modellen vil også være et viktig bidrag til målet om et svar på oppgavens hovedproblemstilling, om hvordan ledes kommunikasjon av mål påvirker motivasjonen til medarbeidere i en organisasjon.

5.1. Forslag til teoretisk modell

På bakgrunn av denne grounded theory-analysen foreslås følgende teoretiske modell:



Figur 3: Forslag til teoretisk modell

De ulike elementene i modellen (figur 3) kan forklares på følgende måte: *Målet* refererer i denne sammenhengen til organisasjonens hovedmål i uoperasjonalisert form. *Kommunikasjonsprosessen* foregår mellom leder og medarbeider. Målet med denne prosessen er både å oppnå forståelse for hovedmålet og delmålene, og å skape motivasjon for å gjennomføre dem. *Motivasjonen* er en konsekvens av denne kommunikasjonsprosessen, og en betingelse for den videre prosessen. *Det operasjonaliserte målet* er det aksjonsmålet som er et delmål på veien mot hovedmålet. *Virkeligheten* er produktet av de omkringliggende situasjonsbetingende faktorene som kan hindre eller fasilitere målstreben for det operasjonaliserte målet. Disse vil kunne være gjenstand for konstant forandring i en organisasjon; i datagrunnlaget for denne oppgaven ser det ut til at høyt arbeidspress, ulik oppfølgingspraksis, organisasjonskultur og konflikterende mål/motivasjon er viktige faktorer i bedriften. *Prioritering* viser til den ansattes bevisste valg av målfokus, og

handlingstendensen knyttet til dette. *Utfall* viser til konsekvensen dette får for organisasjonen og organisasjonens målfokus.

Kort oppsummert kan modellen forklares slik: En vellykket kommunikasjonsprosess vil skape en motivasjon for det operasjonaliserte målet, som i møte med virkeligheten fører til en prioritering som gir et utfall som sammenfaller med organisasjonens mål. Eventuelt: En mislykket kommunikasjonsprosess vil ikke skape en motivasjon for det operasjonaliserte målet; i møte med virkeligheten vil dette føre til en prioritering som ikke sammenfaller med organisasjonens mål.

5.2. Drøfting av foreslått modell

Kommunikasjonsprosessen, som utgangspunkt for motivasjonen, er det kritiske punktet i den ovennevnte modellen (figur 3). Hensikten med denne prosessen er at leder og medarbeider sammen skal operasjonalisere organisasjonens overordnede mål. Betingelsen for at de operasjonaliserte målene skal overleve møtet med virkeligheten og prioriteres i tråd med organisasjonens overordnede mål, er den ansattes motivasjon for disse målene.

Det er flere faktorer som kan tenkes å påvirke dannelsen av de ansattes motivasjon i denne operasjonaliseringsprosessen. Blant disse finner vi henholdsvis leders og medarbeiders respektive holdninger til prosessen, kommunikasjonen og målet; samt kommunikasjonen mellom leder og medarbeider om målet og de operasjonaliserte målene. Antakelsen i denne modellen er at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider i forbindelse med operasjonaliseringen av målet er den viktigste faktoren som påvirker medarbeiderens motivasjon for målstreben og målprioritering. Uklar kommunikasjon vil kunne føre til forvirring eller usikkerhet om hva målet er, noe som igjen vil gjøre det vanskelig å gjennomføre. Om man i kommunikasjonsprosessen ved utformingen av det operasjonaliserte målet ikke klarer å gi målet verdi for medarbeideren, vil man heller ikke klare å skape motivasjon for å oppnå målet.

Forståelsen og motivasjonen den ansatte har for det operasjonaliserte målet, er den avgjørende faktoren som gjør vedkommende i stand til å prioritere dette (og hovedmålet som er assosiert med det) i møtet med virkeligheten, hvor fasiliterende og hindrende elementer som høyt arbeidspress, ulik oppfølgingspraksis, organisasjonskultur og konflikterende mål/motivasjon spiller inn. Prioriteringene blir på denne måten et resultat av motivasjonens møte med virkeligheten, hvor de tilfredsstillende operasjonaliseringene (som er betinget av medarbeiderens motivasjon) «overlever» dette møtet (og dermed gjennomføres i samsvar med organisasjonens mål), og de utilfredsstillende ikke gjør det. Man kan dermed si at prioriteringene er et uttrykk for kvaliteten på

operasjonaliseringene av målene, og i forlengelsen av dette, kommunikasjonsprosessen som disse er en del av.

I møtet med virkeligheten vil medarbeidernes motivasjon og forståelse av målene være avgjørende for medarbeidernes målprioritering og målstreben. Mange omkringliggende faktorer påvirker medarbeidernes beslutninger og prioriteringer i arbeidshverdagen; dersom ledelsen ikke har klargjort et mål tilstrekkelig, og mobilisert motivasjon for målstreben knyttet til dette målet, vil operasjonaliserte oppgaver knyttet til alternative mål prioriteres i medarbeidernes arbeidshverdag. Blant faktorene som påvirker medarbeidernes målfokus og prioriteringer, finner vi i denne studien blant annet arbeidspress (hvorvidt andre oppgaver/mål oppfattes som mer presserende); ledelsens oppfølgingspraksis (herunder ledernes fokus på mål i oppfølgingsarbeidet); organisasjonskulturen, samt medarbeidernes «konkurrerende motivasjon» (motivasjon knyttet til andre oppgaver/mål).

Om de faktorene som veier tyngst i medarbeidernes prioriteringer ikke bygger opp under et målfokus som samsvarer med organisasjonens målfokus, vil man ikke oppnå ønsket resultat i organisasjonen. Det er her sentralt å poengtere at de ovennevnte faktorene kun er de mest sentrale tendensene i dette datamaterialet; det er et stort potensiale for at utallige andre faktorer kan tenkes å påvirke dette materialet. Som et resultat av en grounded theory-analyse vil det åpenbart også være behov for ytterligere studier av disse temaene, før modellen kan vurderes som en generaliserbar formalteori.

6. DISKUSJON

Basert på beretningene til informantene i denne undersøkelsen, identifiserte denne studien tre faktorer eller hovedkategorier som ser ut til å påvirke ansattes motivasjon i møtet med målstyring i hverdagen: utydigheter i mål og operasjonaliseringer av mål; ulik oppfølgingspraksis; og kultur for dialog og endring. Kategoriene har blitt kontekstualisert og diskutert i lys av teoretisk rammeverk, og sammenhengen mellom dem har blitt illustrert i en teoretisk modell som deretter er drøftet opp mot relevant empiri.

Målet med denne studien har vært å svare på oppgavens hovedproblemstilling, om hvordan lederes kommunikasjon av mål påvirker motivasjonen til medarbeidere i en organisasjon. Gjennom en grundig analyse og dannelsen av en teoretisk modell for å belyse og forklare denne sammenhengen, er det min oppfatning at analysen, illustrert ved den teoretiske modellen (figur 3, punkt 5.1) har klart å svare på dette spørsmålet. Jeg vil i det følgende gjøre rede for de praktiske og teoretiske implikasjonene disse funnene vil kunne ha for organisasjonen, og for videre forskning innenfor dette området.

6.1. Praktiske implikasjoner av studien

Ser vi hovedtendensene i datamaterialet i lys av denne modellen, vil man kunne hevde implikasjoner for organisasjonen. De lave skårene på mål- og resultatfokus, som var utgangspunktet for denne undersøkelsen, kan skyldes uklarheter i kommunikasjonsprosessen omkring operasjonalisering av mål. Det ser også ut til at høyt arbeidspress, ulik oppfølgingspraksis, en positiv organisasjonskultur og konflikterende mål/motivasjon er viktige aspekter ved organisasjonens virkelighet, som også har betydning for hvorvidt det operasjonaliserte målet blir prioritert og dermed gir et utfall som er i tråd med organisasjonens hovedmål.

Hvorvidt denne prosessen er vellykket eller ikke, ser ut til å variere mellom ulike enheter i organisasjonen. Enkelte enheter ser ut til å skape gode forhold for prioriteringer av operasjonaliserte mål gjennom sin kommunikasjonspraksis. Motivasjonen hos de ansatte i disse enhetene ser ut til å være meget god; de vet hvilke mål de har, hvordan de skal bidra til å oppnå dem, og hvordan de ligger an i forhold til framdrift i målene. Disse enhetene oppgir å ha god kjennskap til systemene, og vektlegger systematisk bruk av mål- og utviklingssamtalen. Samtidig har andre enheter i organisasjonen utfordringer med både kommunikasjon og operasjonalisering av mål, noe som ser ut til å gi utfall som ikke er sammenfallende med organisasjonens mål. Ansatte i disse enhetene har til

tider en uklar oppfatning av egne mål, og oppgir oftere å føle lav motivasjon, blant annet knyttet til bruken av systemene. Lederne i disse avdelingene oppgir i mindre grad å legge vekt på bruken av oppfølgingsystemene i arbeidshverdagen.

Majoriteten av enhetene ser imidlertid ut til å befinne seg mellom disse ytterpunktene på skalaen, med ulikt fokus på bruk av oppfølgingsystemer, ulik bevissthet om mål, ulike kommunikasjonspraksiser og ulik motivasjon blant medarbeiderne. Det er i denne sammenhengen verdt å trekke fram de fasiliterende faktorene i den foreslåtte modellen; i denne organisasjonen ser den positive organisasjonskulturen, som er preget av endringsvilje, endringskompetanse og dialog, ut til å være en spesielt relevant ressurs for organisasjonen. Disse aspektene ved organisasjonskulturen kan trolig være en nøkkel til utvikling for bedriften; en kultur for dialog og vilje og kompetanse til endring vil kunne fungere som en sterk fasilitator for utvikling av gode systemer og kommunikasjonspraksiser i en organisasjon som fra før er preget av høy trivsel og lav turnover. I forlengelsen av dette er det derfor sannsynlig at organisasjonen både vil kunne øke motivasjonen hos sine ansatte, og styrke sin evne til å oppnå fastsatte mål og få gode resultater, ved gjennomføring av utviklingsarbeid med fokus på kommunikasjonsprosesser og operasjonaliseringer av mål.

6.2. Teoretiske implikasjoner av studien og anbefalinger for videre forskning

Denne undersøkelsen har pekt på betydningen av kommunikasjon i målprosessen, hvordan dette påvirker ansattes motivasjon, og gjennom dette, måloppnåelsen for organisasjonen som helhet. Dette kan ha implikasjoner for videre forskning på kommunikasjon knyttet til målstyring i organisasjoner, og motivasjonens rolle i dette bildet.

Å se nærmere på hvilke faktorer som har størst påvirkning på medarbeidernes prioriteringer i slike sammenhenger, vil kunne være et interessant fordypningstema; man kan se for seg at dette kan undersøkes både med hjelp av kvantitative og kvalitative studier, for å forbedre modellen og utvikle effektive metoder for å forbedre samsvaret mellom organisasjonens og medarbeidernes fokus. En kvantitativ undersøkelse kunne eksempelvis sett nærmere på styrkeforholdet mellom ulike faktorer eller variabler som påvirker de ansattes motivasjon for å jobbe med målene; dette vil kunne bidra til et klarere bilde av viktigheten av de ulike variablene, og forhåpentligvis også bidra til en mer strømlinjeformet modell. Dette vil imidlertid kreve høy bevissthet omkring valget av uavhengige variabler og forholdet mellom disse, samt ytterligere kvalitative studier, for å kunne ha generaliserbar verdi.

Gitt omfanget av denne undersøkelsen, er det mange interessante tendenser i det innsamlede datamaterialet som ikke har blitt viet fokus i denne studien. Blant disse kan man nevne talentutnyttelse, både når det gjelder individuell utnyttelse og utnyttelse for organisasjonen; betydningen av affekt og mestringstro som elementer i motivasjon; samt utfordringer i relasjon og interaksjon mellom stab og linje. Dette er elementer som i lys av temaene som er diskutert i denne oppgaven også kunne vært interessant å se nærmere på, og som trolig kunne gitt ytterligere oppklarende perspektiver på både kommunikasjon og motivasjon.

Målforskningen og dens tilhørende konstrukter har et solid og rikt empirisk og teoretisk grunnlag. Imidlertid kan man spore et behov for mer strukturert tilnærming til de ulike konstruktene i målforskningen; et helhetlig perspektiv på målprosessen vil trolig kunne gjøre det lettere å belyse fagområdene kommunikasjon og motivasjon på en helhetlig måte, og burde være et interessant perspektiv for framtidig forskning.

Selvregulering, i denne oppgaven belyst ved hjelp av kontrollteori, har lenge vært et viktig konstrukt innenfor motivasjonsforskningen. Sosial-kognitive teorier vil trolig være interessante for å belyse andre organisasjonsutfordringer knyttet til kommunikasjonspraksiser, og bidra med løsninger på ulike organisasjonelle utfordringer, kanskje spesielt innenfor anvendt forskning.

I et metodologisk perspektiv kan man argumentere for et behov for ytterligere forskning på transkripsjonsprosessen som et element ved kvalitativ forskning; dette ser ut til å være et underkommunisert tema, som potensielt kan ha betydning for utvikling av perspektiver på forskerens forforståelse.

Studier som kombinerer organisasjonspsykologi og kommunikasjon innenfor anvendt forskning kan hevdes å være et relativt smalt fagfelt, også innenfor arbeids- og organisasjonspsykologien. Det er imidlertid grunn til å tro at studier innenfor dette temaet vil kunne gi synlige resultater, og være av stor verdi, for bedrifter og virksomheter i privat og offentlig sektor. Med basis i valide forskningsdata fra de siste tiårenes nedbemanningsprosesser i ulike deler av arbeidslivet, burde dette fagfeltet kunne bidra til å styrke bedrifter og virksomheter i kontinuerlig endring med nyttig kunnskap om motivasjon og kommunikasjon som aspekter ved målstyring.

6.3. Metodiske betraktninger

Jeg vil her reflektere over de begrensningene jeg har opplevd at denne undersøkelsen har hatt. Som nyutdannet anser jeg det som essensielt å resonnerer omkring min egen forskningspraksis, både med

tanke på potensialet dette gir for personlig utvikling, og for den eventuelle betydningen denne undersøkelsen kan tenkes å få i fremtiden.

6.3.1. Begrensninger med tanke på datainnsamling

Jeg anser det ikke som usannsynlig at min bakgrunn som journalist kan ha påvirket datainnsamlingsprosessen. Rollen som forsker i en intervjusituasjon er merkbart forskjellig fra den rollen en journalist har, og forventes å ta, i en slik situasjon. Der journalistens rolle i stor grad er basert på en forforståelse av «saken» som er temaet for intervjuet, og hvor spørsmålene vinkles og presenteres på det enkelte vil kalle en manipulativ måte (til tross for at motivet gjerne er i kildens interesse), er forskerens rolle en helt annen; uavhengig, ikke-intervenerende og relativt varsom i sammenligning. Når man er vant med et mål om å formulere og stille spørsmål for å få det svaret man ønsker, formulert på den måten man ønsker, og er vant til å oppnå det, krever valide resultater i kvalitativ forskning en gjennomgripende og fundamental endring av tenkemåte og tilnærming både til egen praksis, til intervjusituasjonen og til informanten. Dette har vært en stor utfordring for meg, som jeg har prøvd å overvinne ved grundig fokus på metode, kontinuerlig arbeid med intervjuguiden og refleksjon gjennom memoskriving i etterkant av de ulike intervjuene. Dette har også vært en emosjonell prosess, som har gitt meg anledning til å reflektere over det «mørke» potensialet for manipulasjon som ligger i språket og måten vi velger å bruke det på. Imidlertid har jeg etter beste evne og personlige etikk forsøkt å opptre så uavhengig som mulig i datainnsamlingsprosessen, og jeg tror mine tidligere erfaringer har vært nyttige kilder til kunnskap i dette arbeidet; når man vet hvordan et lukket eller tendensiøst spørsmål kan formuleres, gjør det det kanskje lettere å vite hvordan et åpent spørsmål høres ut.

Utover dette, er det også verdt å reflektere omkring intervjusituasjonen forøvrig; prestasjonspresset man opplever som forsker, tar gjerne form av et ønske om kvalitet i forskningen, operasjonalisert gjennom en målsetting om å samle inn så gode data som mulig. I tilfellet med denne undersøkelsen, var det også et ønske om prestasjon fordi organisasjonen hadde satt av ressurser i form av ansattes arbeidstid, til prosjektet. Dette kan føre til en følelse av et behov for å være skjerpet og «tuned in» til informanten og alle aspekter ved det han eller hun forteller (verbalt og ikkeverbalt) til enhver tid, samtidig som man holder tråden i intervjuet, reflekterer konstruktivt og ikke-intervenerende, passer tiden og forbereder passende oppfølgingsspørsmål, noe som samlet sett gjør kvalitative forskningsintervjuer til en krevende øvelse. Med opptil fem timeslange intervjuer i løpet av en arbeidsdag, som var tilfellet ved en anledning i forbindelse med dette

prosjektet, er det opplagt at dette er kognitivt krevende (Schmeichel, Vohs & Baumeister, 2003). Dette kan tenkes å påvirke kvaliteten på det innsamlede datamaterialet, ved at man ikke er oppmerksom på alle aspekter ved informantens livsverden. Jeg prøvde imidlertid å forebygge dette ved å arrangere intervjuene med muligheter for pauser mellom dem, samt ved å «nullstille» meg før hvert intervju.

6.3.2. Begrensninger med tanke på metode

Grounded theory-studier er i følge litteraturen avhengig av teoretisk metning (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Prosessen fram mot punktet hvor man når teoretisk metning er imidlertid krevende både når det gjelder tids- og ressursbruk. Min oppfatning er at utviklingen av en virkelig, teoretisk mettet grounded theory er vanskelig å oppnå innenfor rammene av en slik undersøkelse som denne masteroppgaven, blant annet også fordi et samarbeid med en ekstern bedrift, til tross for de åpenbare fordelene dette gjerne har for rekruttering av informanter, også kan komplisere veien mot målet om teoretisk metning. Et metodologisk standpunkt i forskningen om åpenhet for data, uforutinntatthet og teoretisk utvalg må nødvendigvis balanseres sammen med den virkeligheten som finnes i arbeidslivet med tidsfrister, fulle avtalebøker og høyt (og noen ganger uforutsigbart) arbeidspress. Dette har jeg forsøkt å kontre med å gjøre flere intervjuer, noe som til en viss grad gav resultater, men som også medførte et veldig omfattende datamateriale, hvilket jeg har måttet nedprioritere deler av til fordel for andre, og mer dominerende, temaer i materialet. Jeg ser derfor ikke bort fra at et tydeligere fokus på teoretisk utvalg ville kunne gitt undersøkelsen ytterligere dybde og analytisk kraft, men på grunn av rammene for denne oppgaven, har dette ikke vært gjennomførbart. Jeg mener likevel at utvalget har gitt et tilstrekkelig grunnlag for utviklingen av den foreslåtte teoretiske modellen.

6.4. Studiens troverdighet og konklusivitet

Å validere et kvalitativt materiale innebærer en nærhet til dataene, hvor man gjennom en kontinuerlig prosess sammenligner data og på bakgrunn av dette utvikler konsepter og kategorier som elementer av en framtidig teori (Corbin & Strauss, 2008). Jeg har gjennom hele prosessen fra initial koding til teoriutvikling holdt fokus på nærheten til datamaterialet, og på å vurdere tendenser i materialet på en nøytral måte. Utviklingen av den foreslåtte grounded theory-modellen er basert på

sammenligning av kategorier og tolkninger sett opp mot eksisterende teori og empiri. På bakgrunn av dette mener jeg derfor at jeg har oppnådd en tilstrekkelig troverdighet for denne studien.

6.5. Avslutning og konklusjon

I denne undersøkelsen har jeg belyst hvordan lederes kommunikasjon av mål bidrar til de ansattes motivasjon i en organisasjon. Grunnlaget for studien har vært en induktiv analyse av intervjuer med informanter fra en organisasjon preget av høy trivsel og høyt arbeidspress, hvor jeg har valgt å fokusere på kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere i prosessen med å operasjonalisere mål. Som et resultat av dataanalysen har tydelige tendenser i materialet (utydeligheter i operasjonaliseringer, ulik oppfølgingspraksis og kultur for dialog og endring) lagt grunnlaget for utviklingen av en foreslått modell, hvis formål er å forklare sammenhengen mellom kommunikasjonspraksiser i bedriften, motivasjon hos ansatte og gjennomføring av mål. Resultatene indikerer at ledere og medarbeidere sammen bidrar til å skape motivasjon gjennom en kommunikasjonsprosess med tydelig fokus på operasjonalisering av målene, og at denne motivasjonen betinger hvorvidt de operasjonaliserte målene blir gjennomført i tråd med organisasjonens hovedmål. Avslutningsvis har jeg diskutert praktiske og teoretiske implikasjoner av denne studien.

REFERANSELISTE

- Arnesen, C. B., & Hagen, K. (2008). *Fra vesen til virksomhet: Et tilbakeblikk på erfaringene med fristilte statlige virksomheter*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120 (3), 338-375.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50 (2), 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. (9. utgave). New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 1-26.
- Bateman, T. S., O'Neill, H., & Kenworthy-U'Ren, A. (2002). A hierarchical taxonomy of top managers' goals. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1134-1148.
- Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., DeWall, C. N., & Vohs, K. D. (2007). Is the conscious self a help, a hindrance, or an irrelevance to the creative process? *Advances in Psychology Research*, 53, 137-152.
- Byrkjeland, M., & Langeland, O. (2000). *Statlig eierskap i Norge*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Carver, C. S., & Scheier, M.F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97 (1), 19-35.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. (2. utgave). London: Sage Publications.

- Collins, A., Ortony, A., & Clore, G. L. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 386-400.
- Corbin, J., & Morse, J. M. (2003). The unstructured interactive interview: Issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. *Qualitative Inquiry, 9* (3), 335-354.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (3. utgave). London: Sage Publications.
- Davidson, C. R. (2009). Transcription: Imperatives for qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 8* (2), 35-52.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125* (6), 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- DeShon, R. P., Brown, K. G., & Greenis, J. L. (1996). Does self-regulation require cognitive resources? Evaluation of resource allocation models of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 81* (5), 595-608.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90* (6), 1096-1127.

- Diefendorff, J.M, & Chandler, M.M. (2011). Motivating employees. I S. Zedeck (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*. (1.utgave, s. 65-137). Washington DC: American Psychological Association.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2: Organizational Psychology. London: Sage Publications.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *The Academy of Management Annals*, 1 (1), 315-386.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage Publications.
- Grandey, A. A. (2008). Emotions at work: A review and research agenda. I J. Barling og C.L.Cooper (Red.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Vol.1: Micro approaches*. (s. 235-261). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Heckhausen, H. (1991). *Motivation and action*. Berlin: Springer Verlag.

- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 212-220.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008a). The three C's of work motivation: Content, context, and change. I R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Red.), *Work motivation: Past, present, and future*, (s.1-16). New York: Taylor & Francis.
- Klein, H.J., Austin, T. J., & Cooper, J. T. (2008). Goal choice and desicion processes. I R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Red.), *Work motivation: Past, present and future* (s. 101-150). New York: Taylor & Francis.
- Klinger, E., & Cox, W. M. (2004). Motivation and the theory of current concerns. I W.M. Cox og E. Klinger (Red.), *Handbook of motivational counseling: Concepts, approaches, and assessment*, (s.3-27). Chichester, England: Wiley.
- Kruuse, E. (2001). *Kvalitative forskningsmetoder: i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk psykologisk forlag.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. (2.utgave). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge university press.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. I J. M. Hunt (Red.), *Personality and the Behavior Disorders, Vol.1*. (s. 333-378). New York: Ronald Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13 (1), 23-39.
- Lord, R. G., & Hanges, P. J. (1987). A control system model of organizational motivation: Theoretical development and applied implications. *Behavioral Science*, 32 (3), 161-178.
- Lord, R. G., & Levy, P. E. (1994). Moving from Cognition to Action: A Control Theory Perspective. *Applied Psychology*, 43 (3), 335-367.
- Louro, M. J., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2007). Dynamics of multiple-goal pursuit. *Journal of Personality and Social psychology*, 93 (2), 174.
- Maseide, P. (1990). The social construction of research information. *Acta Sociologica*, 33 (1), 3-13.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. (2015). *Må prosjektet meldes?* Lastet ned 15.01.2015 fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>.
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. (2015). *Meldeplikttest. Skal det registreres personopplysninger?* Lastet ned 15.01.2015 fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeplikttest>.

- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. (2015). *Vanlige spørsmål*. Lastet ned 15.01.2015 fra http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html?id=21.
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social Forces*, 84 (2), 1273-1289.
- Pandey, S. K., & Rainey, H. G. (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: Analyzing alternative models. *International Public Management Journal*, 9 (2), 85-112.
- Pavlov, I. P. (1941). Lectures on conditioned reflexes. Vol. 2: Conditioned reflexes and psychiatry. London: Lawrence & Wishart, Ltd.
- Poole, M.S. (2011). Communication. I S. Zedeck (Red.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*. (1.utgave, s. 249-270). Washington DC: American Psychological Association.
- Powers, W. T. (1973). *Behavior: The control of perception*. Chicago: Aldine.
- Pressens faglige utvalg. (2015). *Vær Varsom-plakaten. Etiske normer for pressen (trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner)*. Oslo: Norsk Presseforbund.
- Putnam, L.L., & Fairhurst, G.T. (2001). Discourse analysis in organizations: Issues and concerns. I F.M. Jablin & L.L. Putnam (Red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, (s. 78-136). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ritchie, L.D. (1991). *Information*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Schmeichel, B. J., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2003). Intellectual Performance and Ego Depletion: Role of the Self in Logical Reasoning and Other Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (1), 33.
- Senter for statlig økonomistyring (2006). *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*. Oslo: Direktoratet for økonomistyring.
- Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 423-439.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2007). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. London: Sage Publications.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. Oxford, England: Appleton-Century.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Vancouver, J. B., More, K. M., & Yoder, R. J. (2008). Self-efficacy and resource allocation: support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 35-47.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.

- Vroom, V. H. (1964). *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20 (2), 158-177.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories, and research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental Review*, 12 (3), 265-310.
- Wigfield, A. & Eccles, J.S. (2002). Students' motivation during the middle school years. I J. Aronson (Red.), *Improving academic development: Impact of psychological factors in education*. New York: Academic Press.
- Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk psykologi*. (4. utgave). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Wright, B. E. (2004). The role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (1), 59-78.
- Zedeck, S. E. (Red.) (2011). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*. (1.utgave). Washington D.C.: American Psychological Association.

Appendiks 1: Skriftlig informasjon til informanter

Informasjon i forbindelse med masteroppgaveintervju: Kommunikasjon, motivasjon og målstyring

Takk for at du stiller opp som informant i forbindelse med denne oppgaven.

OPPGAVENS TEMA

Prosjektet handler om hvordan ledere kommuniserer mål og følger opp resultater i en virksomhet. Målet med oppgaven er å finne ut mer om hvordan man kan gjøre dette på en måte som bidrar til at ansatte blir motiverte, og hvor de ansatte føler at de får brukt talentene sine.

PRAKTISK INFORMASJON

Intervjuets varighet: Ca. 60 minutter.

For å sikre datamaterialet, vil intervjuet bli tatt opp på bånd. Lydopptaket vil deretter transkriberes til tekstformat. Det er kun veileder ved NTNU og undertegnede som vil få tilgang til, og jobbe med, det identifiserbare materialet. Opplysninger som kommer fram i datamaterialet vil så langt det er mulig, anonymiseres før eventuell bruk i masteroppgaven, slik at enkeltpersoner ikke kan identifiseres.

KONTAKTINFO

Dersom du har spørsmål under eller i etterkant av intervjuet, må du gjerne spørre, eller ta kontakt på tlf. 47616035/m.k.romstad@gmail.com.

Veileder Tove Helland Hammer kan kontaktes på thh2@cornell.edu.

Vennlig hilsen

Martine Kråkø Romstad
Masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU

Appendiks 2: Innledning til intervjuer med informanter

Da vil jeg begynne med å ønske velkommen hit. Det er veldig nyttig at du stiller opp, så takk for det.

Som vi ble enige om, har vi satt av om lag en time til dette intervjuet, som er en del av datamaterialet som er grunnlaget for masteroppgaven jeg skriver på. Oppgaven handler om hvordan ledere kommuniserer mål og følger opp resultater i en virksomhet. Målet med oppgaven er å finne ut mer om hvordan man kan gjøre dette på en måte som bidrar til at ansatte blir motiverte, og hvor de ansatte føler at de får brukt talentene sine. Jeg vil derfor fokusere på ledere, og på hvordan de prioriterer oppgaver og kommuniserer.

For å sikre færrest mulig misforståelser, kommer jeg til å ta opp intervjuet på bånd. Lydopptaket kommer deretter til å transkriberes til tekstformat, og anonymiseres, slik at enkeltpersoner ikke vil kunne identifiseres. Det er kun professor Tove Helland Hammer og jeg som vil få tilgang til den delen av datamaterialet hvor folk kan identifiseres. Det vi snakker om i dette intervjuet, vil eventuelt kun brukes i anonymisert form i masteroppgaven.

Jeg kommer til å stille deg ulike spørsmål; dersom noe er uklart for deg, må du bare si ifra, enten underveis i intervjuet eller etterpå. Dersom du kommer på spørsmål i ettertid, må du gjerne ta kontakt med meg. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen dersom du ønsker det.

(For intervjuer på Skype/FaceTime:

Før vi begynner vil jeg be deg sjekke strømforsyninga, og å legge vekk det som kan finnes av distraksjoner omkring deg, papirer, internett etc. dersom du ikke allerede har gjort dette.)

Appendiks 3: Intervjuguide for intervjuer med medarbeidere

1) Innledning

Kan du begynne med å fortelle kort om jobben din?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva er arbeidsoppgavene dine?

Hvor mange kolleger har du i din avdeling?

2) Mål og operasjonalisering

Kan du fortelle litt om hvordan mål blir satt i avdelinga du jobber i?

Operasjonaliseres målene dere skal nå?

Hvordan?

Hvordan gjør dere det dere skal måle, målbart?

Hvem operasjonaliserer målene?

Ledergruppe/leder/medarbeidere sammen/medarbeidere individuelt

Hvordan fordeles oppgavene i avdelingen?

Etter fast system/arbeidsområde/innfallsmetoden/praktiske hensyn/andre måter

3) Prioriteringer

Kan du fortelle litt om prioritering av mål/oppgaver knytta til mål i din avdeling?

Er det en prioritert rekkefølge på mål og oppgaver?

Hvordan vet du hva som skal prioriteres til enhver tid?

Hvilke utfordringer opplever du eventuelt når det gjelder å prioritere mål?

Hvordan kommuniserer dere omkring prioriteringer i din avdeling?

Hvordan vet du hva som er viktig å fokusere på?

Hvordan vet du hva som er mindre viktig?

Hva gjør du/dere for å sikre denne kommunikasjonen?

4) Oppfølging av resultater

Kan du fortelle litt om hvordan dere følger opp mål og resultater i din avdeling?

Hva blir du målt på i din jobb?

Hvordan vet du at du har oppnådd de målene som er satt for deg?

Hva er den største utfordringa, etter din oppfatning, når det gjelder måten din nærmeste leder følger opp resultater på?

Hva slags kanaler/fora har dere for å følge opp resultater?

Formelle/uformelle

Muntlige/skriftlige/kroppsspråk

Hvilke av disse brukes mest?

Hvordan får du tilbakemeldinger fra din leder på jobben du gjør?

Når, hvor, hvem, hvordan, hvorfor?

Uoppfordra/på oppfordring

I øyeblikket/faste fora

5) Motivasjon

Kan du fortelle litt om motivasjonen i den avdelinga du jobber i?

Hva motiverer deg av arbeidsoppgaver?

Har du oppgaver som er vanskelig å motivere seg for?

Hvordan motiverer du deg for arbeidsoppgaver som ikke er de mest populære?

På hvilke måter bidrar din leder til å motivere deg?

Har du et eksempel på det?

6) Talentutnyttelse

Får du brukt deg sjøl i jobben?

Har din leder fokus på talentutnyttelse?

Hvordan?

Er det områder hvor du opplever at du kunne bidratt mer med andre talenter du har?

7) Avslutning

Er det noe jeg ikke har spurt om, som du tenker hadde vært nyttig å ha med?

Er det ellers noe du lurer på?

Appendiks 4: Intervjuguide for intervjuer med ledere

1) Innledning

Kan du begynne med å fortelle kort om jobben din?

Hvor lenge har du jobbet her?
Hva er arbeidsoppgavene dine?
Hvor mange ansatte har du ansvar for?

2) Operasjonalisering

Kan du fortelle litt om det å sette mål i avdelinga du har ansvar for?

Operasjonaliseres målene dere skal nå?
Hvordan?
Hvordan gjør dere det dere skal måle, målbart?

Hvem operasjonaliserer målene?
Ledergruppe
Leder
Medarbeidere sammen
Medarbeidere individuelt

Hvordan fordeles oppgavene?
Fast system
Arbeidsområde
Innfallsmetoden
Praktiske hensyn
Andre måter

3) Prioritering

Kan du fortelle litt om prioritering av mål/oppgaver knytta til mål i din avdeling?

Er det en prioritert rekkefølge på mål og oppgaver?
Hvordan vet du hva som skal prioriteres?
Hvilke utfordringer opplever du når det gjelder å prioritere mål?

Hvordan kommuniserer du prioriteringene?

Hvordan kommuniserer du til de ansatte du har ansvar for, hva som er viktig?
...og hvordan kommuniserer du hva som er mindre viktig?
Hvor mye vekt legger du på å kommunisere prioriteringene?
Hvordan gjør du det?
Hva gjør du/dere for å sikre denne kommunikasjonen?

Hvilke personlige utfordringer har du som leder når det gjelder å kommunisere prioriteringer?

Hva er enkelt/vanskelig med å kommunisere prioriteringer?
Hvorfor er det enkelt/vanskelig?

4) Oppfølging og måloppnåelse

Kan du fortelle litt om hvordan du følger opp resultater fra de ansatte du har ansvar for?

Hva slags kanaler/fora har dere for å følge opp resultater?

Formelle/uformelle

Muntlige/skriftlige/kroppsspråk

Kanaler/fora

Hvilke av disse brukes mest?

Hvordan gir du tilbakemeldinger til dine ansatte på jobben de gjør?

Når, hvor, hvem, hvordan, hvorfor?

Uoppfordra/på oppfordring

I øyeblikket/faste fora

Hvordan vet de ansatte du har ansvar for, om de har oppnådd målene som er satt for deres avdeling?

Kan du fortelle meg om en gang du som leder fulgte opp resultatene til de ansatte du har ansvar for, på en måte du var fornøyd med?

Hvilke personlige utfordringer har du som leder når det gjelder å følge opp resultater?

Hva er det vanskeligste for deg med å følge opp resultater?

Hvilke utfordringer møter du når du skal følge opp resultater med de ansatte?

5) Motivasjon

Kan du fortelle litt om motivasjon i den avdelinga du har ansvar for?

Hvor motiverte vil du si at de ansatte er?

Hva motiverer dem?

Hvordan påvirker motivasjonen arbeidsflyten i avdelinga?

Hvordan påvirker motivasjonen arbeidsmiljøet i avdelinga?

Hvem motiverer hvem?

Hva motiverer dem ikke?

Har dere noen arbeidsoppgaver som de ansatte generelt opplever som umotiverende?

Hva gjør du for å motivere de ansatte til disse oppgavene?

Hvordan påvirker motivasjonen arbeidsflyten i avdelinga?

Hvordan påvirker motivasjonen arbeidsmiljøet i avdelinga?

Hvilke personlige utfordringer har du som leder når det gjelder å motivere de ansatte du har ansvar for?

6) Talentutnyttelse

Kan du fortelle litt om talentutnyttelse i den avdelinga du har ansvar for?

Har du som leder fokus på talentutnyttelse?

I hvor stor grad vil du si at de ansatte får utnytta talentene sine?

Har dere noen talenter i avdelinga som du vet/tror ikke blir utnytta?

Hva er grunnen til det?

Hvilket fokus har du som leder på talentutnyttelse?

Hvilke hindre ser du for å få utnytta talentene i din avdeling?

Hvilke hindre ser du for å få utnytta talentene i organisasjonen som helhet?

7) Avslutning

Er det noe jeg ikke har spurt om, som du tenker hadde vært nyttig å ha med?

Er det ellers noe du lurer på?