

Line Stig Alexandersen

Målstyring som motivasjonsfaktor i klesbransjen

Bacheloroppgave i Sosiologi

Veileder: Petter Grytten Almklov

Mai 2020

Line Stig Alexandersen

Målstyring som motivasjonsfaktor i klesbransjen

Bacheloroppgave i Sosiologi
Veileder: Petter Grytten Almklov
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Målstyring som motivasjonsfaktor i klesbransjen er både tema og et hovedfunn i denne bacheloroppgaven. Med utgangspunkt i fire kvalitative dybdeintervju og et strategisk utvalg av henholdsvis tre selgere i klesbutikk og en butikksjef, undersøkte jeg følgende problemstilling: *Hvordan påvirkes ansatte i klesbransjen av målstyring?* Mye av målstyringskritikken i den arbeids- og organisasjonssosiologiske diskusjonen, henvender seg til en mangelfull sammenheng mellom målingen og det arbeidet som faktisk utføres. Dette er ikke tilfellet i salgsyrket, og det fremkommer at målstyring i all hovedsak opererer som en positiv motivasjonsfaktor i denne studien. Samt at estetisk arbeid blir brukt som en fordel i måloppnåelsen. De positive elementene ved målstyring er gjeldende dersom informantene er suksessfulle i deres måloppnåelse. Dessuten fremkommer det at målstyringen til en viss grad blir behandlet som et spill.

Abstract

Management by objectives as a motivational factor in the clothing industry is both the theme of, and a main finding in this bachelor thesis. Based on four qualitative in-depth interviews of three clothing store saleswomen and one store manager, I examined the following thesis statement: *How are employees in the clothing industry affected by management by objectives?* Much of the criticism of the management by objectives in the work and organizational sociological discussion, addresses a lack of correlation between the measurement and the work that is actually performed. This is not the case in the sales profession - it appears that management by objectives mainly operates as a positive motivating factor in this study. Furthermore, that aesthetic labour is used as an advantage in the achievement of goals. The positive elements of management by objectives is present provided that the employees are successful in achieving their goals. In addition, the management by objectives appears to some extent to be treated as a game by my informants.

Førord

Jeg vil først og fremst gjerne takke min veileder, Petter Grytten Almklov, som har bidratt med et stort engasjement, gode råd og refleksjoner til å løfte oppgaven og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. På tross av koronapandemien har veiledningens kvalitet ikke gått på bekostning av dette.

Videre vil jeg takke informantene mine for deltakelsen og de interessante samtale. Det er innsikt i deres erfaringer og refleksjoner, som har gjort denne oppgaven mulig. Takk for deres tid.

Jeg vil også gjerne takke medstudenter og kollokviegruppen for både faglige diskusjoner og nødvendig distrahering og oppmuntring. Familie og venner skal også takkes for all den hjelpen og støtten de har gitt, og ikke minst for å være min motivasjonsfaktor gjennom denne prosessen – tusen takk!

Line Stig Alexandersen
Trondheim, mai 2020

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	4
1.1	AKTUALITET OG BAKGRUNN	4
1.2	OPPGAVENS STRUKTUR	5
2.0	TEORI	6
2.1	MÅLSTYRING	6
2.2	ESTETISK OG EMOSJONELT ARBEID	7
2.3	DET KUNDEDREVNE BYRÅKRATIET	8
2.4	MANUFACTURING CONSENT	9
2.5	NYE KONTROLLFORMER I (POST)MODERNE ORGANISASJONER	9
2.6	MÅLSETTING OG ANDRE MOTIVASJONSFAKTORER	10
3.0	METODE	11
3.1	FORSKNINGSDESIGN	11
3.2	UTVALG	12
3.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJU	13
3.4	FORSKERROLLEN OG ETISKE BETRAKTNINGER	14
3.5	DATAENES KVALITET	15
4.0	ANALYSE	17
4.1	MÅLSTYRING SOM MOTIVASJONSFAKTOR	17
4.2	MÅLSTYRING SOM ET SPILL	20
4.3	ESTETISK ARBEID SOM EN FORDEL I MÅLOPPNÅELSE	22
4.4	TILSTEDEVÆRELSEN AV EMOSJONELT ARBEID	24
4.5	MÅLENE BLIR REPRESENTANT FOR FØLELSEN AV SUKSESS SOM SELGER	25
4.6	TALLENE SKAPER BEVISSTHET OG ANSVARLIGGJØRING	26
4.7	FOREKOMST AV BÅDE REELLE OG SYMBOLSKE MÅL	27
4.8	TAR MED SEG MÅLENE HJEM	28
5.0	AVSLUTNING	28
5.1	HOVEDFUNN	29
5.2	VIDERE FORSKNING	30
	LITTERATURLISTE	31
	VEDLEGG	32
	INTERVJUGUIDE – MEDARBEIDER	32
	<i>Formalia</i>	32
	<i>Innledning</i>	32
	<i>Hoveddel</i>	33
	<i>Avslutning</i>	34
	<i>Uttrykk for å få frem utdypende informasjon under spørsmålene:</i>	34
	INTERVJUGUIDE – BUTIKKSJEF	34
	<i>Formalia</i>	34
	<i>Innledning</i>	35
	<i>Hoveddel</i>	35
	<i>Avslutning</i>	37
	<i>Uttrykk for å få frem utdypende informasjon under spørsmålene:</i>	37
	INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER	37

1.0 Innledning

Vi har jo sånn at du får oversikt over hvor mye man selger. Først så står det liksom alle navnene til de som jobber, så står det hvor mye du har solgt, og så ppk, altså produkt per kunde, og så snittsalg. [...] Etterhvert så var det bare en sånn skikkelig motivasjonsfaktor. Vi har jo budsjett, det kunne godt være sånn rundt 60.000 i hverdagen[...]. Da var det alltid at man fikk lyst, altså det var om å selge mest plagg på kunden da, for da får du større ppk – noe som er viktig da.

Denne informanten ble bedt om å fortelle litt om hennes jobb, og det tok ikke lang tid før mål som budsjetter og snittsalg ble nevnt, uten oppfordring fra meg. Dette sitatet indikerer ikke kun internaliseringen av målstyringens tankegang, men det viser også til at målstyring i klesbransjen i stor grad oppfattes som en motivasjonsfaktor. Tilstedeværelsen av estetisk og emosjonelt arbeid har vært et stort fokus for forskning på arbeidslivet i serviceindustrien. Dessuten blir målstyringsteorier ofte kritisert for at målene i stor grad egentlig ikke treffer jobbets hovedfunksjoner, men dette vil jeg argumentere for at ikke er tilfellet for selgere. Temaet målstyringens påvirkning, vil jeg utforske nærmere gjennom følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes ansatte i klesbransjen av målstyring?

Denne overordnede problemstillingen handler om hvordan ansatte i klesbransjen opplever og påvirkes av målstyring. I lys av tidligere forskning og teori har jeg formulert tre analytiske spørsmål som sammen bidrar til å belyse hovedproblemstillingen:

- 1) *Hvilken betydning har målstyring på de ansattes motivasjon?*
- 2) *Hvilke særtrekk kjennetegner målstyringen i salgssyrket?*
- 3) *Hvordan forekommer estetisk og emosjonelt arbeid i klesbransjen?*

1.1 Aktualitet og bakgrunn

Samtiden vår er preget av både en økende trang og evne til å kunne måle og standardisere det sosiale livet, og dette er spesielt gjeldende innen arbeidslivet (Røyrvik, 2017:25). Innenfor arbeid- og organisasjonssosiologien har vi en antakelse om at mål og strategier har en effekt på hvordan de ansatte tenker og handler. For det første ligger det en antakelse om at mål kan

virke motiverende, for dersom man ikke har mål, ville de ansatte ikke vite hvilken retning de arbeider i, noe som kan føre til demotivasjon. Utover dette antar vi også at mål både har en legitimerende effekt, styrende funksjon og kan operere som evalueringskriterier (Jacobsen & Thorsvik, 2013:36). Derfor mener jeg at det er relevant å undersøke målstyring i klesbransjen på bakgrunnen av dette, for å se hvordan målstyringen ter seg i praksis. Valget av nettopp klesbransjen som objekt for empiri er ledet ut fra egen interesse og kjennskap til feltet. Det er nettopp min personlige erfaring fra, og nysgjerrighet for klesbransjen som ligger til grunn for min personlige begrunnelse av valg av problemstilling. Jeg har selv jobbet i klesbutikk i flere år og har hatt resultat- og målstyring tett på egen kropp og således sett hvordan denne kan prege en butikkansatts hverdag. Ifølge Weber er det viktig ikke å la ens personlige interesse påvirke den forskningen man utfører, men han påpeker derimot at det er gunstig å la forskerens interesse påvirke valget av objektet for forskning (Ritzer & Stepnisky, 2018:122) – derav mitt valg av klesbransjen som studieobjekt. Når det kommer til den samfunnsmessige begrunnelsen av problemstillingen, så ligger det til grunn at arbeidslivet er en viktig arena som bidrar til å skape og forme oss som mennesker. I dagens Norge er arbeidslivet sentralt for identitetsdannelse, samt at det har en essensiell personlig betydning for velvære og helse (Forseth, 2010:9). Med dette som utgangspunkt er det derfor også sentralt for samfunnet med forskning på tilstanden og forholdene i arbeidslivet.

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av fem kapitler, hvorav det første er dette innledende kapittelet med oppgavens problemstilling, samt dens bakgrunn og aktualisering. De resterende kapitlene er henholdsvis et teorikapittel (2.0), metodekapittel (3.0), analysekapittel (4.0) og et avsluttende og oppsummerende kapittel (5.0). Etter denne redegjørelsen for oppgavens struktur vil jeg først og fremst starte med en teoretisk avklaring. Da målstyring er et hovedfenomen som blir undersøkt i denne oppgaven, vil teorikapittelet dermed starte med en teoretisk avklaring av mål og målstyring som fenomen. Videre vil jeg ta utgangspunkt i Warhurst og Nicksons artikkel «Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality» for å redegjøre for teorien om estetisk arbeid. Da denne teorien er tett tilknyttet teorien om emosjonelt arbeid, vil det følge en redegjørelse av denne også. Dessuten vil jeg redegjøre for Korczynskis «Det kundedrevne byråkrati», samt Burawoys studie «Manufacturing consent». Videre følger en redegjørelse av Rasmussens artikkel «Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner». Heretter vil jeg redegjøre for Edwin Lockes teori om målsetting som motivasjon, samt

Frederick Herzbergs motivasjons- og hygieneteori fra 1960-tallet. Etterfulgt av teorikapittelet vil det følge en metodisk redegjørelse for denne oppgaven, gjennom hovedpunktene forskningsdesign (3.1), utvalg (3.2), gjennomføring av intervju (3.3), forskerrollen og etiske betraktninger (3.4) og dataens kvalitet (3.5). Heretter følger oppgavens analyse del (4.0), der jeg vil argumentere for at målstyring i all hovedsak fungerer som en positiv motivasjonsfaktor i klesbransjen. Dessuten vil jeg diskutere hvordan informantene mine benytter seg av estetisk arbeid som en fordel i måloppnåelse, og hvordan de i noen grad behandler målstyringen som et spill. Dessuten vil jeg drøfte tilstedeværelsen av emosjonelt arbeid, i tillegg til at jeg vil argumentere for at målene blir representant for følelsen av suksess som selger, for de av informantene som har en ordinær stilling. Dessuten vil jeg argumentere for at målene i form av tall skaper bevissthet og ansvarliggjøring, og deretter vil jeg diskutere forekomsten av symbolske og reelle mål hos informantene. Videre vil jeg argumentere for at informantene til en viss grad tar med seg målene hjem. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hele oppgaven, samt gi forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Denne delen av oppgaven vil først og fremst inneholde en teoretisk begrepsavklaring av målstyring, da dette er et forankringspunkt for oppgaven. Videre tar jeg for meg teorien om estetisk arbeid, denne vil ta utgangspunkt i Warhurst og Nicksons artikkel. Da denne teorien henger nært sammen med teorien om emosjonelt arbeid, vil det følge en teoretisk avklaring av denne også. Dog vil jeg ikke ta utgangspunkt i Hochchilds bok «The Managed Heart» (1979), da det finnes nyere litteratur på dette som jeg har vurdert som mer passende for mine empiriske data. Deretter vil jeg redegjøre for Korczynskis begrep «Det kundedrevne byråkrati». Følgelig vil jeg redegjøre for sentrale funn i Burawoys bok «Manufacturing Consent» (1979). Videre følger en redegjørelse av vesentlige deler fra Rasmussens artikkel om moderne kontrollformer (2007). Heretter vil jeg redegjøre for Lockes teori om målsetting som motivasjon, samt Herzbergs motivasjons- og hygieneteori.

2.1 Målstyring

For det første kan vi gi en generell definisjon av mål: «[...] et mål er *en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013:37). En annen vesentlig definisjon er å behandle et mål som et resultat som en person eller gruppe forsøker å oppnå gjennom atferd og handling (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2011:138). Videre kan mål inneholde ulik

konkretisering, ulik grad av realisme og ikke minst ulike tidsperspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2013:37). I tillegg til dette er det relevant å skille mellom reelle og symbolske mål. Man benytter i hovedsak symbolske mål for å formidle et visst bilde av organisasjonen/bedriften man ønsker omgivelsene skal se. Et symbolsk mål har ikke nødvendigvis sammenheng med hva som faktisk skjer. Dog kan symbolske mål likevel bidra til å skape legitimitet i omgivelsene. Videre kan vi definere reelle mål som faktiske målsettinger som forsøker å påvirke atferden til medarbeiderne i bedriften, å fungere som evalueringskriterier, eller å gi et reelt bilde av hva bedriften arbeider for (Jacobsen & Thorsvik, 2013:41).

Mål- og resultatstyring, [herfra forkortet; målstyring] oppfordrer til eller krever at både medarbeidere og ledere skal oppnå mål som gjerne er satt av ledelsen (Røyrvik, 2017:27). Vi forstår dermed at målstyring innebærer at det settes mål, som de utførende enhetene er ansvarlige for å oppnå og at resultatene leveres (Rasmussen, 2007:84). Røyrvik påpeker på tross av en underliggende negativ holdning til målstyring, at det er et system som virker i den forstand at medarbeiderne ofte gjerne endrer atferd og arbeidspraksis for å kunne oppnå målene. Røyrvik argumenter her for at målstyringen kan bidra til tilsidesettelse av faglig og etisk dømmekraft (Røyrvik, 2017:27). Dette er dog ikke en diskusjon som jeg vil bruke ytterlig tid på, enn som allerede gjort; å påpeke og konstatere Røyrviks ståsted.

2.2 Estetisk og emosjonelt arbeid

Videre kan vi ta for oss teoriene om henholdsvis estetisk arbeid og emosjonelt arbeid. Den teoretiske avklaringen av estetisk arbeid vil ta utgangspunkt i Warhurst og Nicksons artikkel. Estetisk arbeid er ansettelsen av arbeidere med ønskelige kroppslige og/eller materielle disposisjoner, i tillegg til at disse egenskaper og presentasjonsevner fordelaktig appellerer til kunder, som videre blir organisatorisk mobilisert, utviklet og behandlet som en vare (Warhurst & Nickson, 2007:104-107). Vi forstår dermed de ansatte som en del av produktet, og de ansattes utseende er også et viktig element. «Emotion management» ferdigheter anses dermed også som en nødvendighet i de «soft skills» det er behov for i serviceindustrien pga. vekten på sosial interaksjon. Bedriften ønsker gjerne å ansette personer som allerede viser de rette egenskapene og styrkene til jobben, fremfor å måtte trene dem opp fra bunnen av, og dermed unngå eventuelle vanskelige avskjedigelser for de som på tross av opplæringen ikke ansees velegnet til jobben (Warhurst & Nickson, 2007:105).

Dessuten er det relevant med en teoretisk avklaring av teorien om emosjonelt arbeid, da denne er tett tilknyttet estetisk arbeid. Teorien om emosjonelt arbeid kommer fra Hochschilds bok «The Managed Heart» som tar empirisk utgangspunkt i flyvertinnene og er skrevet innenfor den marxistiske tradisjonen. Her definerer Hochschild som den første, emosjonelt arbeid: «Innsatsen for å styre sine følelser og deres synlige emosjonelle uttrykk [...] slik at de er i samsvar med organisatoriske eller ledelsesmessige krav i interaksjonen med kunder» (Forseth, 2010:11). En annet sentralt element i Hochschilds studie er at når en følelse blir kommodifisert og instrumentelt utnyttet, vil det resultere i fremmedgjøring. Hochschilds teori er senere blitt kritisert for å anse aktørene som passive og fullstendig underlagt ledelsens følelsesregler, i tillegg til ikke å poengtere de positive elementene ved kundearbeidet betydelig nok. Hochschilds teori har blitt justert av bl.a. Korczynski (omtalt i Forseth, 2010) ved å presisere at Hochschilds analyse av emosjonelt arbeid er gjeldende i servicearbeid når det kommer til håndteringen av vanskelig kunder. I tillegg fremhever han viktigheten av kunden som et innslag av variasjon og identitetsdannelse. Dessuten finner vi også Bolton og Boyds (omtalt i Forseth, 2010) argumentasjon for at emosjoner i organisatorisk sammenheng blir styrt og kontrollert av både ledelsen og de ansatte. Argumentasjonen tar utgangspunkt i de ansatte i servicebedrifter der man må utføre emosjonelt arbeid. Poenget her er at de ansatte har «tilstrekkelige og finjusterte ferdigheter til å føye seg etter kravene til ledelsen [...]» (Forseth, 2010:11). Samtidig hindrer ikke disse ferdighetene aktørens kollektive eller individuelle handlingsrom. En beskrivende setning av finjusteringen av Hochschilds emosjonelle arbeid fra datidens virkelighet til samtidens forståelse av servicearbeid, er som følgende: Aktøren har gått fra å være «the managed heart» til å bli «the emotions manager» (Forseth, 2010:11).

2.3 Det kundedrevne byråkratiet

Det er Korczynski som har videreutviklet Hochschilds begrep om emosjonelt arbeid, som også anvender begrepet «Det kundedrevne byråkratiet» for å skildre typiske organisatoriske trekk og ledelsens kontroll i moderne servicevirksomheter. Grunlaget her er at arbeidsorganiseringen er styrt av to former for logikk: (i) standardisering og rasjonalisering, som gjør at de ansatte må forholde seg til byråkratets krav om effektivitet og (ii) kundeorientering, der de ansatte må forholde seg til en kundelogikk med utgangspunkt i servicekvalitet og kundetilfredshet. I det kundedrevne byråkratier skjer kontroll gjennom et

direkte og et normativ nivå. Det direkte nivået består av måling og regler, mens det normative nivået skjer indirekte gjennom ledelsens forventninger til de ansatte atferd og at de møter kundenes krav på en tilfredsstillende måte (omtalt i Forseth, 2010:12).

2.4 Manufacturing Consent

«Manufacturing Consent» er en bok av sosiologen Michael Burawoy, og som datagrunnlag tilbragte han ti måneder på en fabrikk i Chicago som maskinoperatør. En daværende forholdvis fersk tankegang lå til grunn: I stedet for å stille spørsmålet «Hvorfor jobber ikke folk hardere?» som tidligere industrielle sosiologer hadde gjort, snudde Burawoy på spørsmålet og spurte heller, hvorfor jobber folk så hardt som de gjør (Burawoy, 1979:xi). Det er sentralt å bemerke at boken er skrevet innenfor den marxistiske tradisjonen. Da dette er en svært omfattende studie, har jeg valgt å trekke ut elementer som jeg mener kan være relevant for oppgavens analyse og utelukke de uvesentlige. Et sentralt element fra studien er at Burawoy betrakter arbeidsaktivitetene som maskinarbeiderne foretar seg som en rekke spill, hvor de forsøker å oppnå ulike nivåer av produksjon pga. deres prestasjonsbaserte lønn (Burawoy, 1979:51). I studien fremkommer det at bonussystemet som er på fabrikken gir arbeiderne individuelle insentiver til å arbeide hardt, og det skapes en «stå på»-kultur som er basert på en felles opplevelse, men individuelt strukturert arbeidsordning (Kringen, 1995:170). Ved å gjøre arbeidsoppgavene til et spill opplever arbeiderne en mulighet for egenstyring, dette er også sett i forlengelse av at arbeiderne kontrollerer deres maskiner og ikke motsatt, hvilket øker arbeidernes autonomi (Burawoy, 1979:81). Dette spillet som Burawoy også referer til som «making out» skaper et internt konkurransegrunnlag, der økonomisk gevinst og midler for å oppnå dette, blir knappe goder (Burawoy, 1979:162).

Det er viktig å presisere at selv om jeg har tatt utgangspunkt i dette som et teoretisk perspektiv for diskusjon av oppgavens data, så anser jeg ikke teorien som direkte overførbar til dataene mine. Dog finnes det relevante trekk i denne studien som jeg anser som gunstige å bearbeide og anvende i analysedelen.

2.5 Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner

Bente Rasmussen legger frem i hennes artikkel om (post)moderne organisasjoner, at ledelsen ikke lenger styrer og kontrollerer de ansattes innsats, men at med nye organisasjonsformer hvor det er desentralisert ansvar, autonomi og myndighet, styrer de ansatte seg selv.

Rasmussen tar utgangspunkt i utviklingen innenfor tjenesteyting og kunnskapsarbeid i denne artikkelen. Artikkelen starter med en historisk redegjørelse av arbeid – alt fra Marx, Taylor og til McDonaldiseringen, og videre skildrer Rasmussen en utvikling der det nå er behov for mer vekt på personlig oppmerksomhet og individuell tilpasning i flere tjenester (Rasmussen, 2007:71). I denne utviklingen er et sentralt element at organisasjonen er avhengig av de ansattes kompetanser og innsats for å kunne gi tjenester av høy kvalitet. Det fremkommer i artikkelen at for å oppnå veltilpassede tjenester, er strategien å desentralisere ansvaret til de ansatte og dermed gi dem autonomi og muligheten til selv å utforme tjenestene til kundene ved hjelp av sin egen kunnskap. Dermed ønsker de å motivere og mobilisere medarbeidernes medvirkning ved bruk av deres faglige kompetanse, i tillegg til deres personlige egenskaper (Rasmussen, 2007:72). Vi kan dermed forstå at medarbeiderens kunnskap, ferdigheter og personlighet er sentralt og velintegrert i tjenesten (Rasmussen, 2007:71). Rasmussen konkluderer dermed at det er et behov for andre kontrollformer enn den direkte kontrollen vi ser i Taylorismen når det kommer til tjenesteyting og kunnskapsarbeid (Rasmussen, 2007:72). Videre tar artikkelen bl.a. empirisk utgangspunkt i hjemmesykepleien og viser til hvordan autonomi hos de ansatte mobiliserte dem til å ta ansvar (Rasmussen, 2007:75), i tillegg til at de fikk en følelse av verdsettelse av både deres erfaringer og kompetanser, og det faktum at de var vesentlige for utviklingen og iverksettelsen av tjenesten (Rasmussen, 2007:74).

2.6 Målsetting og andre motivasjonsfaktorer

I delkapittel 2.1 har vi allerede gitt en definisjonsavklaring på begrepet mål, og denne ligger til grunn for Edwin Lockes teori om målsetting som drivkraft for motivasjon. I hva som anses som en klassisk tekst innen organisatorisk atferdsteori og psykologi, argumenterer Locke for at målsetting er en kognitiv prosess av praktisk funksjonalitet. Forstått slik at individets bevisste mål og intensjoner er den primære og avgjørende faktoren for atferd (Ivancevich et al., 2011:138). Dessuten argumenteres det for at spesifikke, vanskelige mål produserer bedre resultater enn målet om «å gjøre sitt beste». Premisset i teorien er at bevisste mål regulerer atferd, og det finnes ulike empiriske undersøkelser som støtter opp om dette (Ivancevich et al., 2011:140). Det er essensielt å påpeke at Lockes teori om målsetting som motivasjon er fra det psykologiske fagfeltet. Dog mener jeg at denne teorien i stor grad er belysende for denne oppgaven, og jeg vil dermed forsøke å kombinere denne teorien med sosiologisk teori for å gjøre den anvendelig i analysen, samtidig som jeg ikke mister de hensiktsmessige elementene fra Lockes teori.

Videre kan vi ta for oss Herzbergs motivasjons- og hygieneteori: Dette er også en teori som hovedsakelig kommer fra det psykologiske fagfeltet og anses å være et av de mest innflytelsesrike bidrag innenfor moderne motivasjonstenkning. Premisset i denne teorien ligger i at medarbeidernes tilfredshet knyttes til arbeidsoppgavene, mens mistriivsel er forbundet med arbeidsmiljø og hvordan de ansatte ellers blir behandlet på jobb (omtalt i Jacobsen & Thorsvik, 2013:260). Herzberg satte opp en rekke faktorer som enten skaper trivsel (motivasjonsfaktorer) eller mistriivsel (hygienefaktorer). Et viktig poeng her er at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men dog ikke mistriivsel ved fravær. Dette samme poenget gjelder hygienefaktorer, men omvendt. Selv om et sentralt poeng ved Herzbergs teori er at medarbeiderne ikke blir tilfredse eller motivert dersom bedriften endrer på forhold som skaper mistriivsel, vil jeg likevel se bort fra Herzbergs hygienefaktorer og fokusere på motivasjonsfaktorene. Jeg vil dog anerkjenne dette premisset, men jeg vil ikke inkludere hygienefaktorene i den teoretiske diskusjonen opp mot empirien. Motivasjonsfaktorene er som følger: (i) de ansattes arbeidsoppgaver er varierte, interessante og utfordrende, (ii) de ansatte har kontroll over egen arbeidssituasjon og er ansvarlig for eget arbeid, (iii) prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb, (iv) de ansatte får anerkjennelse fra andre for velutført arbeid, (v) forfremmelser og (vi) vekst (omtalt i Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). På tross av at Herzbergs teori er kritisert for metodologien og for å overforenkle jobbtifredshetens natur (Ivancevich et al., 2011:128), mener jeg fortsatt at denne teorien er hensiktsmessig for analysens teoriforankring.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg først og fremst ta for meg studiens forskningsdesign og redegjøre for dette valget. Videre vil jeg ta for meg studiens utvalg, datagenereringen og forhold omkring denne. Heretter vil jeg presentere forholdene rundt gjennomføringen av intervjuene. Dessuten vil jeg legge frem noen etiske betraktninger og en kort diskusjon av forskerrollen. Avslutningsvis vil jeg diskutere dataenes kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven valgte jeg å benytte meg av kvalitative dybdeintervju som grunnlag for datagenereringen. Når det gjelder bruken av dybdeintervju, er dette en metode man som forsker velger dersom man er interessert i finne ut og forstå informantens opplevelser og dens

refleksjoner av erfaringer, meninger og holdninger (Tjora, 2017:114). Da det nettopp er nyansene i opplevelsene og erfaringene med målstyring i klesbransjen jeg er interessert i å finne ut av i denne oppgaven, er dette en hovedårsak til metodevalg. Dessuten er valget av intervju som metode basert på pragmatiske hensyn; dette inkluderer bl.a. rekrutteringen av informanter. Jeg vurderte også muligheten for å benytte meg av fokusgruppe som et interessant forskningsdesign. Men da jeg både var interessert i selve opplevelsen av målstyring, i tillegg til formidlingen av målene, var dybdeintervju det mest opplagte valget. Samt at informantene var geografisk langt unna hverandre. I tillegg var det med tanke på å inkludere de ulike nivåene i klesbransjen vanskelig å gjennomføre en fokusgruppe. Fokusgruppe hadde vært en interessant forskningsmetode for oppgaven dersom informantene kun besto av «ordinære medarbeidere» i klesbutikk – altså personer med relativt likt stillingsnivå. Et slikt forskningsdesign hadde kanskje bidratt til at informantene kunne la seg inspirere av hverandre. Selv om det ikke er snakk om de største hierarkiske forskjeller blant mine informanter, anså jeg det likevel som potensielt problematisk å gjennomføre fokusgruppe med sjef og ansatte i samme gruppe. Dette er spesielt med tanke på at jeg på forhånd visste at rekrutteringen av informanter stort sett ville skje innenfor samme bedrift.

3.2 Utvalg

Rekrutteringen av informanter skjedde gjennom noen av mine tidligere arbeidsplasser, og det var hensiktsmessig da det gjorde det enklere å få bedriftenes godkjenning, og deretter rekrutterte jeg delvis bekjente og ubekjente. Når det gjelder studiens utvalg, var ønsket mitt å kunne undersøke ulike nivåer i klesbransjen, derfor benyttet jeg meg av et strategisk utvalg, der informantene skal oppfylle visse kriterier, også kalt kriterieutvalg (Tjora, 2017:40-41). Disse nivåene var «ordinære» medarbeidere i klesbutikk, butikksjef/butikksansvarlig og en ansatt i engros. Dermed ble disse posisjonene kriterier til rekrutteringen av informanter. Men som et resultat av korona og videreutvikling av oppgavens form, valgte jeg hellere å innsnevre ved å fokusere rekruttering på medarbeidere i klesbutikk og én butikksjef for å kunne få belyst formidlingsforholdet fra begge sider – sjef/ansatt. Min informant som jeg allerede hadde rekruttert fra engros måtte trekke seg som et resultat av ekstra arbeidsmengde pga. korona. Derfor fant jeg det gagnlig for oppgavens fremgang og fokusering å dermed finne en ny fjerde informant med kriteriet medarbeider i klesbutikk. Rekrutteringen av siste informant måtte skje fra en ny bedrift og pga. koronaomstendighetene var det ikke mulig for meg å oppsøke den bedriften den siste informant brukte som erfaringspunkt. Men etter

konsultasjon med veileder og det faktum at informanten ikke lenger er ansatt i bedriften, valgte jeg å gjennomføre intervjuet. Videre vil jeg kompensere ved å sikre full anonymitet for bedriften. Både butikkene og informantene er anonymisert ved falske navn. Videre redegjørelse for oppgavens anonymisering vil forekomme senere i delkapittelet «Forskerrollen og etiske betraktninger» (3.5). Den siste informanten jeg rekrutterte var en bekjent av min studiekamerat.

Informantene mine er:

Emilie, 21 år, 30% deltid i «Alexington»

Stine, 19 år, 100% i «Alexington»

Andrea, 25 år, butikksjef i «Alexington»

Dora, 23 år, tidligere 20 % deltid i «Alexington»

Dora hadde nettopp sluttet i butikken da jeg gjennomførte intervjuet med henne, og dermed anså jeg ikke dette som problematisk, da hun fortsatt hadde erfaringen nært seg og det faktum at hun hadde jobbet der i en lengre periode. At alle informantene mine er kvinner, var ikke et krav til utvalget, men det er et resultat av rekrutteringsmulighetene. Dessuten kan vi anta at dette er et resultat av at rekrutteringen av informanter skjedde gjennom klesbutikker som enten kun selger klær til kvinner eller til begge kjønn. Samt det faktum at det er en overvekt av kvinner i salgsyrker (Statistisk sentralbyrå, u.å.).

3.3 Gjennomføring av intervju

Før første intervju testet jeg ut intervjuguiden på min stemor, og jeg fikk dermed spørsmålene noe før den faktiske gjennomføringen. I forkant av intervjuene hadde jeg planlagt å møte mine informanter henholdsvis på deres kontor eller på kafé. Da oppgaven min ikke tar for seg noen sensitive temaer, anså jeg det ikke som noe problem å sitte på kafé, samtidig som jeg kunne spandere en kopp kaffe e.l. som en takk for deltakelsen. Men som et resultat av koronapandemien tok jeg kontakt med informantene mine for å flytte intervjuet til videochat. Ved første intervju hadde vi planlagt dette, men pga. dårlig internettforbindelse, så vi oss nødt til å ta intervjuet over telefon. Det var et bevisst valg å ta intervjuene over videochat fremfor telefon, da man mister bruken av kroppsspråk som både oppfordring til informanten om å fortsette svaret og anerkjenne tilstedeværelse og engasjement (Tjora, 2017:169). Jeg merket fort under telefonintervjuet at jeg manglet elementet av kroppsspråket

og derfor valgte jeg bevisst å oftere si «ja» eller «mhm». Dette gjorde jeg også pga. at informanten virket noe nervøs for intervjusituasjon og før intervjuet kom hun med kommentarer om hvorvidt hennes svar kunne være brukbare. Men med bruk av «ja» og «mhm» fra min side merket jeg fort at informanten følte seg tryggere.

Videre valgte jeg dermed å ta de siste intervjuene over videochat, og internettforbindingen i disse situasjonene var bedre. Dog var det noen ganger videoen hakket og informantens svar ikke ble fullstendige, men jeg hadde snakket med informantene om dette på forhånd, og de hadde godtatt å måtte gjenta svarene sine dersom det ble et problem. På tross av dette var det noen få ganger jeg ikke fikk mulighet til å transkribere det fulle svaret, men jeg vurderer ikke dette å påvirke negativt på studien. Dog vil jeg ikke ignorere muligheten for potensielt å ha mistet relevante funn. Gjennomføringen av intervjuene varte mellom 17-47 minutter, og ble tatt opp på instituttets diktafon. Studien er godkjent av NSD, som forskningsprosjekt for bacheloroppgave ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap (NTNU). Transkriberingen og behandling av personopplysninger skjedde i henhold til instituttets retningslinjer.

3.4 Forskerrollen og etiske betraktninger

Når det kommer til forskning er det nødvendig å ta behørig etiske hensyn. Ved bruk av kvalitative dybdeintervju som forskningsmetode er de mest sentrale etiske betraktninger knyttet til presentasjonen av funn med fokus på anonymisering, transparens og selve gjennomføringen av intervjuene. Refleksjoner om oppgavens transparens vil forekomme i delkapittelet «Dataenes kvalitet» (3.5). Det viktigste ved intervjugjennomføringen er at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017:175). Dette innebærer at vi som forskere må ta en etisk refleksjon om hvorvidt de spørsmål vi stiller medfører ubehag hos informanten, både underveis og etter fullført intervju. Da temaet for denne oppgaven i all hovedsak fokuserer på målstyring som motivasjonsfaktor, og at spørsmålene som ble stilt til informantene var med utgangspunkt i deres erfaring fra jobben i klesbutikk, anser jeg ikke at denne oppgaven berørte temaer som kunne forårsake ubehag eller annen smerte.

På tross av at oppgavens tema ikke berører noen særdeles sensitive temaer, er anonymisering en betydningsfull del av forskerrollen og de etiske hensyn som bør tas. Når det gjelder anonymisering av både informanter og bedrifter har jeg som tidligere nevnt gitt disse pseudonymer. Når det gjelder bedriftene har jeg bevisst unngått å beskrive disse mer enn ytterst nødvendig. Selv om informantene stammer fra forskjellige bedrifter velger jeg bevisst

å anonymisere slik at jeg ikke skiller mellom de to. Bedriftene har jeg dermed gitt aliaset «Alexington», og da butikkene er en del av to forskjellige kjeder, har jeg valgt å bruke aliasene «Butikk Nord», «Butikk Sør», «Butikk Øst» og «Butikk Vest» om de respektive butikker uten noen systematikk. Dette skillet er hovedsakelig gjort av pragmatiske grunner ift. sitatbruk, koding og anonymisering. Som et steg i anonymiseringen har jeg valgt ikke å oppgi hvilke av butikkene informantene mine jobber i. I tillegg har jeg valgt å anonymisere informantenes dialekter i transkriberingsprosessen (Tjora, 2017:174). Det er også relevant å påpeke at jeg benytter meg av begrepet datagenering fremfor datainnsamling, da bruken av førstnevnte begrep er med på å bevisstgjøre og markere det faktum at det er gjennom forskerens spørsmål og initiativ til intervjusituasjonen, at dataene konstrueres, og videre at det ikke allerede foreligger empiriske data fra før intervjusituasjonen (Tjora, 2017:256).

3.5 Dataenes kvalitet

Videre når man skal vurdere kvalitativ forsknings kvalitet kan vi benytte oss av tre veletablerte kriterier: (i) gyldighet, (ii) pålitelighet og (iii) generaliserbarhet (Tjora, 2018:79). I tillegg til disse er det også relevant å bruke transparens og refleksivitet som kvalitetskriterier. Når vi snakker om gyldighet, er dette et spørsmål om hvorvidt de svarene vi har fått gjennom studien, faktisk er svar på de spørsmålene vi ønsker å få besvart (Tjora, 2017:232). Tjora påpeker at ved å redegjøre for våre valg, f.eks. når det kommer til analysens teoretiske innspill og datagenereringsmetoder, oppfordrer vi leseren til å ta et kritisk blikk på forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2017:234). Derfor har jeg forsøkt i størst mulig grad å redegjøre for valg tatt gjennom studiens prosess.

Følgelig kan vi ta for oss pålitelighet: Dette handler om å kunne redegjøre for egen posisjon og hvorvidt denne kan ha hatt innflytelse og påvirkning på forskningen (Tjora, 2017:235). Pga. at noen av informantene var kjent med min bakgrunn innen klesbransjen, kan vi argumentere for at informantene kan ha unnlatt å utdype svarene, i den grad de antok at jeg allerede visste det med min bakgrunn. Noen få ganger ble det sagt: «du vet jo hvordan det er», men jeg forsøkte å unngå dette ved å starte med å si at det kunne hende jeg måtte spørre om noe jeg egentlig visste, men at jeg ville høre deres tanker om det. Dessuten kan min erfaring fra feltet ha bidratt til at jeg har tatt elementer for gitt, men da jeg har forsøkt å ha et reflektert forhold til dette gjennom hele prosessen, antar jeg at dette ikke har påvirket noe vesentlig.

Dessuten er det svært relevant å ta for seg begrepet generaliserbarhet ift. dataene. Dette er knyttet til en relevans som går utover de undersøkte enhetene, altså hvorvidt funnene er generaliserbare utover bare å være gjeldende for informantene mine (Tjora, 2017:231). Innenfor kvalitativ forskning kan man skille mellom tre former for generalisering: (i) moderat generalisering, (ii) konseptuell generalisering og (iii) naturalistisk generalisering. Førstnevnte er bygget på det vilkår at forskeren må gjøre rede for hvilke situasjoner det vil være gjeldende å gjøre bruk av forskningens resultater – altså tid, sted, kontekst m.m.. Videre handler konseptuell forskning om at man innenfor kvalitativ forskning har mulighet til å utvikle henholdsvis teorier, typologier eller modeller som kan ha relevans for andre cases enn de som har vært forskningens fokus. Sistnevnte har sin natur i at forskningens rapportering skal skje på et så detaljert grunnlag at leseren selv skal kunne ta en veloverveiet vurdering av hvorvidt forskningens funn er relevant for det enkelte tilfellet (Tjora, 2017:239). Her mener jeg først og fremst at naturalistisk generalisering er aktuelt for denne studien, men videre vil jeg også kort benytte moderat generalisering, og nevne noen kriterier for at målstyring som positiv motivasjonsfaktor er generaliserbart: For det første vil jeg argumentere for at det er konteksten av salg, som gjør at målstyringen fungerer som positiv motivasjonsfaktor. Dette handler om at det er en reell sammenheng mellom målene og det arbeidet mine informanter utfører. Denne argumentasjonen vil jeg også ta videre opp i oppgavens analysedel. Et annet element som jeg anser som et kriterie for generalisering, er det faktum at mine informanter ikke har disse jobbene som en livslang karriere, men at det er for de fleste en midlertidig sekundærbeskjeftigelse.

Videre kan vi ta for oss transparens, som handler om forskningens gjennomsiktighet. I en studie foretar forskeren en rekke valg; disse valgene er mangfoldige og transparens handler om hvor godt disse valgene formidles i forskningsrapporten. Formålet med dette er at leseren selv skal kunne ta stilling til forskningens kvalitet (Tjora, 2017:248). Alle metodiske valg for denne oppgaven er redegjort for i mest mulig detalj, i den grad oppgavens omfang tillater det. Begrunnelse for valg, bruk av og begrensninger ved teoretisk grunnlag har henholdsvis blitt redegjort for i oppgavens teori- og analysedel.

Da vi må være bevisste på at de empiriske dataene ikke er en direkte speiling av virkeligheten, er det derfor også sentralt å reflektere over hvordan studiens tolkninger fremkommer. Her må vi altså gjør en tolkning av vår egen tolkning og undersøke hva som påvirker den for å sikre forskningens kvalitet. Dette kalles å gjøre forskningen refleksiv – for

denne studien kan en vesentlig refleksjon handle om hvorvidt min kunnskap og erfaring fra det empiriske feltet kan ha påvirket tolkningen. Dette trenger dog nødvendigvis ikke å bli ansett som utelukkende negativt. Tjora argumenterer for at man kan øke refleksiviteten gjennom dialog med fagforstående personer (Tjora, 2017:251), og dette er også gjeldende her, da min tolkning har blitt inspirert av dialog med både veileder og kollokviegruppe.

4.0 Analyse

I dette kapittelet skal jeg ta for meg analysen av de genererte dataene. Disse funnene vil jeg knytte opp til teori og tidligere forskning som jeg har redegjort for i kapittel 2.0. Denne analysen vil ta utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan påvirkes ansatte i klesbransjen av målstyring?* For å belyse denne problemstillingen ytterligere har jeg tidligere formulert følgende analytiske spørsmål:

- 1) *Hvilken betydning har målstyring på de ansattes motivasjon?*
- 2) *Hvilke særtrekk kjennetegner målstyringen i salgssyrket?*
- 3) *Hvordan forekommer estetisk og emosjonelt arbeid i klesbransjen?*

4.1 Målstyring som motivasjonsfaktor

Det fremkommer tydelig i studien at målstyring først og fremst opererer som en positiv motivasjonsfaktor for informantene mine. Når Stine blir spurt om hva som motiverer henne i jobben, starter hun med en gang å snakke om bedriftens reelle mål (tallene i form av ppk [plagg per kunde], dagens og månedens omsetning): «Jeg synes det altså er skikkelig, skikkelig gøy for det motiverer meg veldig å se på budsjettet og salgstall og sånn[...]. Emilie trekker også frem målstyring som motivasjon uten oppfordring:

[...]du ser statistikken og da er det veldig morsomt å se at du har en god statistikk og du viser på en måte, at du kan selge klær da [...]. Jo høyere den er [statistikken] jo morsommere er det også, så det at vi på en måte kan sjekke det, er også en motivasjon da.

I min søken etter teoretiske perspektiver fremkom det for meg at mye av den litteraturen som er henvendt mot målstyring og et arbeidsliv preget av målstyring, i stor grad har en negativ klang. Selv om jeg gjenkjenner ulike perspektiver i denne litteraturen, anser jeg at

målstyringen i svært liten grad har en negativ effekt, og at mine informanter i større grad referer til målene i klesbransjen som en positiv motivasjonsfaktor. Hvorfor det er slikt, vil være en gagnlig diskusjon. For det første kan vi se på rammene for målstyringen som er gjeldende for mine informanter, altså klesbransjen. Jeg vil argumentere for at målstyring fungerer som motivasjonsfaktor på grunnlag av disse rammene. Dette handler i stor grad om at det er sammenheng mellom mål og midler, og videre en sammenheng mellom målene og det arbeidet som faktisk utføres. Mye av målstyringskritikken handler om at målene ikke representerer det fulle arbeidet de ansatte gjør. Her kan vi bl.a. ta utgangspunkt i lærere: Undervisning kan anses som en komplisert form for tjenesteyting, og det er svært vanskelig å utforme en klar sammenheng mellom mål og midler. En skoles mål kan være at elevene skal lære mest, men hvordan oppnår man dette målet? (Jacobsen & Thorsvik, 2013:40-41). Å måle lærernes arbeidsinnsats på elevenes karakterer, er ikke like representativt for jobben som gjøres, som å måle selgere på deres salgstall. Jeg vil dermed argumentere for at målstyring fungerer som motivasjonsfaktor, i den grad målene faktisk representerer hovedelementene i det arbeidet de ansatte utfører.

For det andre kan vi argumentere for at det hadde vært en kjedelig jobb, dersom man ikke hadde hatt noen mål å forholde seg til (Jacobsen & Thorsvik, 2013:36). Dette argumentet støttes opp av at Emilie forteller at hun liker å forholde seg til mål: «Det liker jeg veldig godt egentlig [...] at hun [butikksjefen] kommer med [en oppdatering] og så setter mål for meg når jeg skal ut i butikken, vite at det er det, og det her må jeg få til, det gjør det mye lettere». Dette samsvarer med Lockes teori om at det er en større motivasjon i å forholde seg til relativt vanskelige mål, enn målet om «å gjøre sitt beste» (omtalt i Ivancevich, 2011:138). Videre bygges dette argumentet opp av at alle informantene mine har satt seg egne mål, i tillegg til butikkens mål. Disse målene er både i form av konkrete tall og ift. kundeservice.

Videre fremkommer det i Herzbergs teori om motivasjons- og hygienefaktorer at anerkjennelse fra andre for velutført arbeid er en vesentlig motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). Vi kan dermed argumentere for at målstyringen i form av måloppnåelse og tall, kan anses som en form for anerkjennelse for informantene. Utover dette oppgir informantene mine også positiv tilbakemelding fra kunder, samt fra deres sjefer, som en betydelig motivasjonsfaktor. At informantene nevner kundene som en motivasjonskilde kan vi forbinde med at de oppgir at det også er bedriftens mål: «[...] kundeservice og å nå budsjettet, vil jeg si er det viktigste». Alle informantene nevner altså både det å yte god

kundeservice og å tjene penger, som bedriftens mål. Vi kan argumentere for at i den grad informantene anser god kundeservice som et av bedriftens vesentlige mål, samt at de forteller at kunders positive tilbakemeldinger er en stor motivasjonsfaktor, er denne motivasjonen også utledet av målstyringen som en motivasjonsfaktor. Dessuten oppgis vekst som en motivasjonsfaktor i Herzbergs teori (Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). Vekst som motivasjon kan vi også forbinde med målstyringen som motivasjonsfaktor: I den forstand at dersom de ansatte oppnår det målet som er satt for dagens omsetning, kan dette anses som en faktisk økonomisk vekst.

Dessuten fremkommer det at elementet av tid ift. et mål skaper ekstra motivasjon: Dora forteller om en kveld hvor det var en time igjen før stengetid og 1000 kroner manglet på budsjettet, og hun får et salg i siste øyeblikk på nettopp 1000 kroner. Emilie poengterer også denne timen som en siste innspurt, dessuten blir perspektivet tid ift. mål som månedens omsetning omtalt:

Hvis vi henger litt bak [...] målet vårt og [bedriftseier] hadde sagt nå må dere bare peise på, fordi nå har vi bare så og så mye igjen før vi har nådd målet, da blir jeg motivert. Da blir jeg, jamen dette skal vi få til [...] Hvertfall på sånne mål som omsetning, [...] da blir man litt sånn ekstra på det mersalget.

Videre forekommer det også at informantene oppgir at de finner det lettere med gitte mål. Dette nevner både de vanlige medarbeiderne, samt butikksjefen som sier at det dermed også blir lettere å forholde seg til de ansatte, når de sliter med å oppnå de ønskete resultater:

[...] det blir jo lettere å skulle håndtere en situasjon sammen. Men at man liksom lager seg noen mål sammen, da kan jeg jo gå tilbake og se okay, det her punktet satte vi opp her [...] og her skulle vi prøve å forbedre dette. Da er det jo mye lettere når man prøver å jobbe sammen og se den forbedringen.

På tross av at det hos mine informanter er en stor vekt på målstyringen som en positiv motivasjonsfaktor, er det sentralt å påpeke at de positive elementene ved målstyring er gjeldende dersom informantene er suksessfulle i deres måloppnåelse. Det er sentralt å hevde at de positive elementene som er beskrevet i denne analysen her og lenger ned, med stor sannsynlighet vil ha en negativ effekt, dersom de ansatte ikke er suksessfulle i måloppnåelsen.

Vi kan anta at den negative effekten forsterkes jo lenger denne måloppnåelsen har vært lavt. Dessuten er det også relevant med en kritisk refleksjon av studiens utvalg: Alle mine informanter er unge jenter, og de fleste har denne jobben enten som en sekundærbeskjeftigelse eller en midlertidig løsning; dette ikke er en livslang jobb. Vi kan argumentere for den sannsynlighet at det i en viss grad er utvalget mitt som styrer retningen mot en positiv opplevelse av målstyring. Denne argumentasjonen vil jeg følge opp i delkapittel 4.3.

4.2 Målstyring som et spill

I dette avsnittet vil jeg argumentere for at i en viss likhet med Burawoys studie «Manufacturing Consent» opplever mine informanter målene som et spill. I Burawoys studie fremkommer det at maskinarbeiderne behandler sin jobb som en rekke spill, i et forsøk på å oppnå ulike nivåer av produksjon, motivert av deres prestasjonsbaserte lønn (Burawoy, 1979:51). Som tidligere redegjort for, skaper dette en «stå på»-kultur og gir arbeiderne individuelle insentiver til å arbeide hardt (Kringen, 1995:170). Da ingen av mine informanter har prestasjonsbasert lønn (provisjon), så har ikke mine informanter samme motivasjon som maskinarbeiderne i form av økonomisk gevinst. Dog vil jeg argumentere for at den arbeidsgeisten og «stå på»-kulturen som Burawoy beskriver i sitt studie i stor grad ligner på den mine informanter beskriver, f.eks. når butikken er nær å nå et mål: «[...] både dagens og månedens omsetning, jeg sjekker det flere ganger daglig liksom og pusher, altså hvis jeg ser at vi bare er noen tusen unna liksom, så pusher jeg jo skikkelig da». Vi kan argumentere for at der maskinarbeiderne er motivert av egen økonomisk gevinst, er mine informanter motivert av fellesskapets økonomiske gevinst, altså butikkens økonomiske mål, f.eks. i form av dagens eller månedens omsetning. Vi har allerede argumentert for at informantene mine blir motivert av målene i seg selv, og senere i analysen vil jeg argumentere for at måloppnåelsen og tallene representerer følelsen av suksess som selger for «de ordinære medarbeiderne». På tross av noen ulikheter i motivasjonen til mine informanter og maskinarbeiderne, behandler begge i en viss grad oppgavene sine, i mine informanters tilfelle, målene som et spill. Dessuten vil jeg også påpeke, at selv om ingen av mine informanter jobber på provisjon, så er det likevel tilfellet for mange andre selgere i klesbransjen spesielt i engros, men også i klesbutikker.

Ved å gjøre arbeidsoppgavene til et spill opplever maskinarbeiderne en mulighet for egenstyring, dette er også sett i forlengelse av at arbeiderne kontrollerer deres maskiner og

ikke motsatt, hvilket øker arbeidernes autonomi (Burawoy, 1979:81). Dette kan vi sammenligne med Emilie og Dora, som snakker om at hvis de gjør jobben sin ordentlig og fokuserer på tallene, så går arbeidsdagen fortere. Dermed kan vi argumentere for at informantene mine tar kontroll over egen arbeidsdag ved å gjøre målene og tallene til et spill, og dermed øker følelsen av egenstyring til de ansatte:

[...] hvis jeg fokuserer på mine egne mål og butikken sine mål den dagen, så går dagen kjempefort [...]. Hvis jeg har sagt til meg selv, forrige gang du jobbet, så hadde du 1,7 plagg per kunde, nå skal du klare to, og så får jeg det til da, [...] da har jeg mestret noe skikkelig, og det gir en god følelse.

Som tidligere redegjort for, skaper dette spillet i Burawoys studie et internt konkurransegrunnlag der økonomisk gevinst og midler for å oppnå dette, blir knappe goder (Burawoy, 1979:162). Over har jeg tilsidesatt økonomisk gevinst som motivasjon for mine informanter, dog vil jeg argumentere for at mine informanters spill skaper et konkurransesystem for den enkelte ansatte, hvor godene blir en følelse av en velutført jobb og en form for nyttig tidsfordriv. Dessuten finner vi også et konkurranseelement i det at informantene flere ganger sammenligner sin butikk med «konkurrerende butikker» i samme bedrift: «Det er et sånn daglig mål vi har, vi skal søren meg slå Butikk Sør[...]» – dette indikerer et form for spill, og samtidig et samhold mellom de ansatte i butikken. Det er ikke noe spesielt fokus på konkurranse blant de ansatte, men heller fokus på å nå butikkens mål.

Dessuten bruker informantene uttrykk som «å slå målet», «streak», «være best» og «siste innspurt». Bruken av disse uttrykk indikerer at informantene selv oppfatter (bevisst eller ubevisst) tallene som et spill: «Å slå budsjettet er jo også et stort mål», «[...]vi skal være best», og «[...]hvis man føler man har en bra streak på kunder f.eks.: Nå har jeg hatt mange store salg[...]» - dette er alle eksempler hvor informantene kunne ha ordlagt seg annerledes, som ikke kunne assosieres med spill og konkurranse: «Å slå målet» kunne f.eks. ha vært formulert «å nå målet». Ikke kun språket indikerer at de ansatte i stor grad tenker på målene som et spill de kan vinne, men Dora forteller at om hun og hennes kollegaer i deres butikk faktisk hadde en konkurranse: «Vi [hadde] sånne konkurranser at hver kvittering, altså bong som er f.eks. over, først var det 6000, men nå ble det 3-4-5-6000, skulle henges opp da, på sånn «Wall of Fame» [...]»

4.3 Estetisk arbeid som en fordel i måloppnåelse

Som tidligere nevnt vil jeg benytte meg av Lockes teori om målsetting i kombinasjon med en sosiologisk teori, for å gjøre den anvendelig i denne oppgaven. I dette avsnittet vil jeg kombinere målsetting med estetisk arbeid. Som premiss i teorien om målsetting ligger det at bevisste mål regulerer atferd, og dermed også fungerer som en drivkraft for motivasjon (omtalt i Ivancevich et al., 2011:138). Videre er et av de sentrale elementene i teorien om estetisk arbeid, at utseende og personligheten til de ansatte, og dermed de ansatte i seg selv, er en del av det produktet de selger (Warhurst & Nickson, 2007:105). Jeg vil altså argumentere for at mine informanter i stor grad er bevisste på at hvordan de kler seg og ikke minst videre også hvordan de oppfører seg, er en del av det produktet de selger: «Vi er hyggelige, ja hyggelige jenter og kundene føler seg ivaretatt, ikke sant. Det der med at de skal føle seg velkomne er også en del av kundeservicen». Utover at informantene nevner flere konkrete plagg som de ikke kan ha på seg når de er på jobb, legger Emilie til følgende:

[...]du må se litt presentabel ut, at du har noe pent på overkroppen også, og ikke bare en svart t-skjorte f.eks. eller noe som er helt anonymt. Du skal syns litt i butikken, og så selvfølgelig at man sminker seg littegranne og at man ser litt fresh ut da.

Følgelig vil jeg ta denne argumentasjonen videre og hevde at de ikke kun er bevisste på dette, men at de faktisk benytter seg av det estetiske arbeidet som en fordel, når det kommer til måloppnåelse. Når Emilie blir spurt om mål hun har satt for seg selv, nevner hun at utseende hennes er en del av de målene: «[...]at jeg skal se presentabel ut, det er også et mål faktisk, føler jeg meg bra, så selger jeg bra også». Vi kan altså argumentere for at bevisstheten om viktigheten av utseendet, blir brukt som et verktøy for å oppnå resultater. Den lange listen av klær som ikke var akseptabelt å ha på seg på jobb som flere av informantene skildret, kan vi også anse som et tegn på at informantene er bevisste på at å ha på seg visse klær, går mot hva som er bedriftens reelle og symbolske mål. Mer om dette skillet mellom symbolske og reelle mål vil forekomme lenger ned i analysen.

Videre fremkommer det at flere av informantene omtaler seg selv som konkurransemennesker, Andrea sier bl.a.: «Jeg er jo en person som av natur liker å være best. Det skal jeg jo ikke nekte for.» Dessuten forteller Dora at hun nevnte på jobbintervjuet at hun er et konkurransemenneske: «[...] jeg tror også at hun syns det var greit, eller likte at jeg sa at jeg er litt konkurransemenneske, når det kommer til å få solgt ting sant». Vi kan dermed

argumentere for at informantene også har forståelse for at konkurranseinstinktet som egenskap er en fordel i måloppnåelse, og at de dermed benytter seg av sentrale elementer i estetisk arbeid til å regulere sin egen atferd i håp om å oppnå bedriftens og egne mål. Dette konkurranseinstinktet gjør også at de ansatte får et kick av konkurransen med målene. Dessuten nevner butikksjefen Andrea følgende, når hun blir spurt om det er noen krav til klærne man skal ha på seg på jobb:

[...] man skal være litt inspirerende da, man skal vise frem de tingene som kanskje kan se litt damete ut på hengeren [...] man kan velge om man vil ha på kjole, skjørt eller bluse liksom, men at man skal ta en ting som er inspirerende da, prøve å være litt inspirerende.

Her finner vi altså at et mål for bedriften er at de ansatte skal være inspirerende, og det er dermed også en del av det produktet de ansatte selger. Dette kan vi igjen forbinde med bruken av estetisk arbeid til de ansattes fordel, der de benytter seg av seg selv som en del av produktet for å oppnå mål. På den andre siden er det gunstig å se på kontrasten, altså opplevelsen informantene har, dersom de ikke oppnår målene:

Jeg liker å stille veldig høye krav til meg selv. Det gjør jeg, så når det kommer til mål i butikken og sånne ting, så er det nok ting som jeg kan la gå litt vel mye inn på meg – sånn hvis jeg ikke får det til, så kan jeg se på det som om jeg har gjort en dårlig jobb. Uten at vi nødvendigvis har gjort det.

Det fremkommer altså at noen av informantene blir påvirket av ikke å oppnå målene sine og bedriftens sine, dog hadde det vært interessant å finne ut hvilken effekt det hadde hatt, dersom de ansatte ikke klarte å levere de resultatene målene forlanger. Det er ingen av mine informanter som forteller om ikke å oppnå målene over en lengre periode, men vi kan dog trekke noen linjer til Jesper Tynells artikkel «Det er min egen skyld». Denne tar utgangspunkt i en IT-bedrift, som er organisert slik at medarbeiderne selv setter deadlines for prosjektene deres. Denne autonomisering forårsaker at medarbeiderne har kronisk dårlig samvittighet over å ikke rekke deadlines eller levere halvferdige løsninger (Tynell, 2002:8). Vi kan dermed argumentere for at et slikt utfall også kunne forekomme hos mine informanter, dersom de var konstant preget av ikke å oppnå målene. En vesentlig forskjell mellom IT-bedriften og mine informanter er dog elementet av «Boundary control», som er en strategi for å flytte eller

nedbryte skillet mellom arbeid og ikke-arbeid som er hos IT-bedriften (Tynell, 2002:11). Dette gjelder ikke mine informanter i den forstand at når de forlater butikken og drar hjem, kan de fysisk ikke selge mer, og det er dermed et fysisk tydelig skille mellom arbeid og ikke-arbeid. Dette skal jeg dog komme nærmere inn på senere i analysen, da det fremkommer at de ansatte likevel i noen grad har en tendens til å ta med seg målene hjem.

Dessuten kan vi kombinere den hypotetiske situasjonen der de ansatte ikke oppnår målene sine over en lengre periode, med estetisk arbeid. Vi har argumentert for at de negative effektene som oppstår når Tynells informanter er konstant preget av ikke å nå deadlines og ikke oppnå mål, også ville kunne forekomme hos mine informanter. Videre vil jeg argumentere for at dette kan ha en enda større effekt dersom mine informanter opplever å feile på det estetisk arbeidet, samtidig som de sliter med måloppnåelse. I tillegg har vi tidligere argumentert for at det i noen grad er studiens utvalg som styrer mot den positive opplevelsen av målstyring som motivasjonsfaktor. Dette kan vi igjen bruke som et argument: Vi kan argumentere for at det i en viss grad er livssituasjonen til mine informanter som gjør det mulig å tilpasse seg til det estetiske arbeidet, og at målstyringens opplevelse hadde vært en annen for en travel småbarnsmor.

Videre er det relevant med en kort metodisk refleksjon over hvorvidt denne positive innstillingen til målene og arbeidet i klesbutikk generelt, er et resultat av at informantene mine er en del av en kultur der målprestasjoner og suksess generelt veier høyt, og at de dermed ønsker å fremstå som vellykkede selgere for å representere en slik kultur. Selv om jeg ikke anser dette å være tilfellet, er det dog viktig å være bevisst på at dette er en potensiell mulighet.

4.4 Tilstedeværelsen av emosjonelt arbeid

Korczynski hevder at de negative aspektene ved emosjonelt arbeid i større grad er gjeldende ved vanskelige kunder. Jeg vil videre argumentere for at det også er gjeldende når den ansatte har en dårlig dag. Emilie ble spurt om å fortelle om en konkret opplevelse der bedriftens mål har påvirket arbeidsdagen hennes. Dette var et bevisst bruk av metoden erfaringsbasert minnearbeid som kan belyse temaer som ofte tas for gitt og hjelpe å italesette dilemmaer (Forseth, 2010:13). Emilie fortalte om en vanskelig dag på jobben:

Det [målet om å yte god kundeservice] kan være litt utfordrende noen ganger [...], jeg kan jo ha sånn som alle andre som butikkansatt, kan du ha skikkelig dårlige dager og [...] en av de største målene på jobb er å yte god kundeservice. Det kan påvirke meg veldig[...]. I høst hadde jeg en skikkelig krangel med kjæresten og så skulle jeg på jobb en halvtime etterpå, og du skal smile når du kommer på jobb, jeg fikk det ikke til. På jobben skulle jeg liksom hjelpe andre og være hyggelig, når jeg hadde skikkelig mye å tenke på. Det ble en ordentlig utfordring å jobbe etter bedriftens mål da. [...] Da sier vi på jobb, at du skal legge fra deg alt, du skal liksom komme inn, bare legge det fra deg, nå er du på jobb.

I tillegg til Korczynskis argumentasjon så har også Bolton & Boyd videreutviklet Hochschilds teori om emosjonelt arbeid. De hevder at ansatte i serviceyrket har en rekke ferdigheter som gjør det mulig for dem å håndtere ledelsens ønsker til atferd (omtalt i Forseth, 2010:11). Vi kan dermed argumentere for at det er disse ferdighetene som Emilie ikke har energi til å anvende på en personlig vanskelig dag – enten at det er fullstendig umulig for informantene, eller at det er besværlig i større grad enn på en annen «vanlig» arbeidsdag. Dessuten er den siste setningen fra det overstående sitatet, verdt å ta tak i: Emilie sier at de på jobben sier i fellesskap, at man skal legge fra seg alt i det man kommer på jobben. Ut ifra dette vil jeg argumentere for at dette er et tydelig eksempel på de «Emotion Management» ferdigheter som anses som en hovedkomponent i de «soft skills» som kreves i arbeid med kunderelasjoner (Warhurst & Nickson, 2007:105).

4.5 Målene blir representant for følelsen av suksess som selger

Informantene oppgir forståelig nok også ofte positive tilbakemeldinger fra kunder, både som motivasjonsgrunn, og som mål på hvorvidt de gjør en bra jobb. Men gjennom intervjuene fremkom det også at oppnåelse av mål og gode tall blir et uttrykk for om den enkelte selger føler at de har gjort en god jobb. Det er informantene som er vanlige medarbeidere i klesbutikkene som gjerne referer til tall som f.eks. dagens omsetning og ppk som et uttrykk for hvorvidt de er flinke til jobben sin. Som tidligere nevnt fortalte Dora om hvordan de på jobben hadde en intern konkurranse og lagde en «Hall of Fame» av kvitteringer på høye beløp, og videre hvilken effekt dette hadde på henne: «[...] jeg tror mer at det er den bekræftelsen på at du klarer å gjøre en god jobb da, bare at du viser det med tall da». Dette funnet blir også belyst av Emilie, når hun snakker om ppk: «Du viser på en måte at du kan

selge klær da, hvis du ser den statistikken og du er over 1,5 eller 2». Dessuten kan vi trekke en sammenheng til Herzbergs motivasjonsfaktorer. Han oppgir prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb som en vesentlig motivasjonsfaktor (omtalt i Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). Dermed kan vi argumentere for at i den grad de ansatte oppnår de målene de selv har, eller bedriften har, kan vi forstå målene ikke kun som representant for følelsen av suksess, men også som motivasjonsfaktor. Videre er et premiss i Herzberg teori også at motivasjonsfaktoren ved å gjøre en god jobb, skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel ved fravær (omtalt i Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). Diskusjonen om hvorvidt ikke å oppnå målene skaper mistrivsel, har vi diskutert lenger opp i analysen.

På den andre siden finner vi svar fra butikksjefen som påpeker at når hun vurderer de ansattes innsats og arbeid, så bruker hun kun tallene som indikator, og ikke som et direkte uttrykk for hvorvidt de ansatte gjør en god jobb:

Jeg bruker det [tallene] mye, men så synes jeg også det er urettferdig å bare skulle bruke det, for det er f.eks. noen som jobber mye lørdager og [...] folk er mere handlelystne på lørdagen enn de er på mandag kveld [...] Ja, så jeg liker på en måte å se ikke bare på tall da, for plutselig så står man og rydder så har man det kjempehyggelig med alle kundene, men så er man ikke den som står i kassen [...] Så man kan på en måte ikke bare gå ut ifra tallene, man må jo se litt hvordan de faktisk jobber også.

Vi kan dermed argumentere for at oppnåelsen av målene og de gode tallene i stor grad representerer en indikator for ledelsen, mens for de ansatte i større grad er direkte representativt for hvorvidt de gjør en bra jobb eller ikke.

4.6 Tallene skaper bevissthet og ansvarliggjøring

Vi har tidligere argumentert for at det å gjøre målene til et spill øker de ansattes følelse av egenstyring, videre kan vi også argumentere for at tallene og målene bidrar til bevisstgjøring for de ansatte, og at de dermed blir ansvarliggjort ved å ha et kontinuerlig forhold til tallene. Dette argumentet støttes også opp av informantenes bevissthet på at tallene så og si konstant er til stede:

De [målene] kommer veldig tydelig frem, det er ikke noe tvil om hva som er målene, det er et tydelig budskap fra [butikksjef og eier], og alle virker som om at de har de klare målene foran seg til enhver tid egentlig.

På den ene siden har de ansatte dermed et kontinuerlig forhold til bedriftens mål i form av konkrete tall, og samtidig må de også forholde seg til en kundelogikk, lik den Korczynski beskriver i det kundedrevne byråkratiet (omtalt i Forseth, 2010:12). Vi kan argumentere for at det er opp til de ansatte å bruke sine «soft skills» og ferdighetene som Bolton og Boyd beskriver, der de ansatte formår å føye seg etter ledelsens krav på tross av følelseskrav (omtalt i Forseth, 2010:11), for å kombinere kundelogikken og ansvarligheten overfor bedriftens måloppnåelse. Forstått slik må de ansatte forholde seg til ansvaret overfor bedriftens mål og forene dette med kundenes forventninger. En mulig forklaring på at de ansatte kan forene disse to, kan ligge i de ansattes motivasjon av positive kundeopplevelser: Dersom de ansatte blir motivert av kundene, opplever de dermed også at de blir vurdert gjennom kundenes opplevelser – hvis de ansatte oppnår å yte god kundeservice, blir dette et anerkjennende element, og gir videre en følelse av verdsettelse. Vi kan argumentere for at dette gjør at de ansatte ønsker å ta ansvar for bedriftens måloppnåelse. Altså en motivasjon eksisterer i de ansattes kundeorientering, som videre skaper en villighet til å ta ansvar for bedriftens mål. Videre er det også et sentralt poeng at denne kundeorienteringen og kundene i seg selv også skaper variasjon i de ansattes hverdag (Korczynski, omtalt i Forseth, 2010:11), og i følge Herzberg gir varierte og utfordrende arbeidsoppgaver utslag i form av motivasjon (omtalt i Jacobsen & Thorsvik, 2013:261). Dessuten kan vi også argumentere for at tallene i seg selv kan være både varierende og utfordrende i seg selv, dette kommer dog an på forholdet mellom målet og den ansattes målnivå.

4.7 Forekomst av både reelle og symbolske mål

Videre er det relevant å poengtere at informantene snakker både om reelle og symbolske mål. Dette gjelder både når de blir spurt om egne og bedriftens mål. De reelle målene har som hensikt å påvirke atferden til de ansatte og å tjene som evalueringskriterier (Jacobsen & Thorsvik, 2013:41). Overført til mine informanter kan vi anse de reelle målene, som de tallene de ansatte forholder seg til – f.eks. ppk og dagens og månedens omsetning. Mens de symbolske målene handler om å formidle et bilde av bedriften utad, altså hvordan omgivelsene ser bedriften. De symbolske målene er både de vanlige medarbeiderne og

butikksjefen opptatt av: «[å være] best på varer er jo også noe vi er veldig opptatt av, at man på en måte skal ha det andre vil ha». Utover at flere av informantene oppgir at bedriften skal ha de fineste varene, omtaler de i stor grad også å være best på kundeservice som en del av de symbolske målene. Hvorvidt de symbolske målene er i overensstemmelse med hva som faktisk skjer i bedriften, vil ikke være relevant å diskutere. Det sentrale er at symbolske mål kan bidra til legitimitet både overfor de ansatte og omgivelsene ellers, altså kundene (Jacobsen & Thorsvik, 2013:41). Dessuten finner vi også at de symbolske målene om å ha de fineste varene, kombineres med bruken av estetisk arbeid. Dette ser vi bl.a. når Andrea forteller om at de ansatte helst burde kle seg, slik de ser inspirerende ut. Dermed kan vi også hevde at det er en sammenheng mellom de symbolske målene og de ansattes identitet.

4.8 Tar med seg målene hjem

Det er noe variasjon i hvordan målene formidles til de ansatte av ledelsen. Dog er en fellesnevner at de ansatte har en konstant tilgang til de reelle målene, i form av dagens og månedens omsetning og ppk. Ellers forteller Emilie om hvordan butikksjefen starter hennes dag med en peptalk og gjennomgang av målene for dagen. Dessuten oppgir informantene at formidling av mål og tilbakemelding ofte skjer via Facebook. Dette kan vi forbinde med at flere av informantene forteller at de gjerne tar med seg interessen for målene med hjem:

[...] vi får jo mye oppdateringer i den gruppen vi har med jobben på Facebook, litt sånn oppdateringer på status quo [...], da følger jeg jo med så det påvirker meg i og med at jeg alltid er innstilt på hvordan statusen er på jobb.

Hvorvidt dette opptrer som noe positivt eller negativt, avhenger av ulike forhold rundt den enkelte. På den ene siden kan vi argumentere for dette i positiv sammenheng, forstått slik at det spillet de ansatte spiller, er så interessant at de tar det med seg hjem. På den andre siden kan vi se dette i sammenheng med Tynell sitt studie, der skillet mellom arbeid og ikke-arbeid forsvant og førte til kronisk dårlig samvittighet (Tynell, 2002:11).

5.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg tatt for meg målstyring i klesbransjen og undersøkt dette gjennom kvalitative intervju med utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan påvirkes ansatte i*

klesbransjen av målstyring? På bakgrunn av denne har jeg formulert tre analytiske spørsmål som sammen bidro til å belyse studiens hovedproblemstilling:

- 1) *Hvilken betydning har målstyring på de ansattes motivasjon?*
- 2) *Hvilke særtrekk kjennetegner målstyringen i salgssyrket?*
- 3) *Hvordan forekommer estetisk og emosjonelt arbeid i klesbransjen?*

Utvalget mitt besto av fire kvinner, hvor tre hadde ordinære salgsstillinger i klesbutikker og den siste var butikksjef. Informantene var mellom 19-25 år gamle og alle hadde minimum 1,5 års arbeidserfaring fra klesbransjen.

5.1 Hovedfunn

Intervjuene viste først og fremst at målstyring opererer som en positiv motivasjonsfaktor for informantene mine. Jeg argumenterte for at dette er tilfellet i stor grad pga. rammene for studien. Forstått slik at det er en sammenheng mellom det arbeidet som utføres og det som måles: Målstyring fungerer som motivasjonsfaktor, i den grad målene faktisk representerer hovedelementene i det arbeidet de ansatte utfører. I tillegg kan utvalget anses å dra funnene i en retning av positivitet for målstyringen og dermed dens motiverende effekt. Dessuten påpekte jeg at de positive elementene ved målstyring er gjeldende dersom informantene er suksessfulle i deres måloppnåelse, og de positive elementene som er beskrevet i analysen, med stor sannsynlighet vil ha en negativ effekt, dersom de ansatte ikke er suksessfulle i måloppnåelsen. Det er disse settingene som gjør dette funnet kan generaliseres moderat (Tjora, 2017:243). At målstyring opererer som en motivasjonsfaktor så jeg i sammenheng med Herzbergs motivasjonsfaktorer og Lockes teori om målsetting som motivasjon.

Videre fant jeg at informantene til en viss grad behandler målene og måloppnåelsen som et spill. Dette fant vi både i faktiske konkurranser om å ha det høyeste salget, men også gjennom språkbruk, som indikerer et spill, som f.eks.: «å slå målet» og «streak». Dette diskuterte jeg opp mot Burawoys studie om maskinarbeidere, som gjorde arbeidsoppgavene sine til et spill og dermed økte følelsen av egenstyringen (Burawoy, 1979:81).

Dessuten argumenterte jeg for at informantene i stor grad var bevisste på aspektet av estetisk arbeid, og at de er en del av det produktet de selger til kundene. Samt at de benyttet seg av det estetiske arbeidet som en fordel i måloppnåelse – både i form av deres utseendet, men også i form av personlige egenskaper, som f.eks. konkurranseinstinkt. Dette førte også til en

diskusjon om en mulig situasjon der de ansatte ikke oppnår målene sine over en lengre periode. Dette så jeg i sammenheng med Tynells artikkel, der informantene konstant er preget av ikke å nå deadlines og dårlig måloppnåelse (Tynell, 2002:8), og argumenterte videre at det estetiske arbeidet kan forsterke en allerede negativ opplevelse av ikke å oppnå målene.

Videre fant jeg at tilstedeværelsen av emosjonelt arbeid med sine negative aspekter er til stede i den grad det er snakk om vanskelige kunder, eller at den ansatte har en vanskelig dag personlig, i likhet med Korczynski. Samt at Bolton og Boyds argumentasjon om at ansatte i serviceindustrien har visse ferdigheter til å takle ledelsens krav til «emotional management» gjør seg gjeldende (omtalt i Forseth, 2010:11).

I tillegg fant jeg at de av informantene som hadde en ordinær selgerstilling anså måloppnåelse som representativt for hvorvidt de var suksessfulle som selgere. Dog var dette ikke tilfellet for butikksjefen, som fortalte at målene nærmere ble brukt som en indikator, og at man ikke bare kunne se på tallene for å se hvorvidt de ansatte gjorde en god jobb. Videre var et relevant funn at tallene skapte bevissthet og ansvarliggjøring hos de ansatte. Dette ble kombinert med Korczynskis begrep; «det kundedrevne byråkratiet» og Herzbergs motivasjonsfaktorer, for å forstå hvordan de ansatte blir mobilisert til å ta ansvar for både målene i form av tall og kundelogikken. Dessuten fant jeg at informantene også forholdt seg til symbolske og reelle mål, samt at formidlingen av mål via Facebook gjorde det mulig for informantene «å ta med seg spillet og stillingen hjem».

5.2 Videre forskning

Til videre forskning hadde det vært relevant å se nærmere på skillet mellom «ekstrahjelp», «deltid» og «fulltid» og hvordan dette påvirker interessen for målstyring, og hvorvidt det er ulikheter i deres forhold til målstyring som motivasjonsfaktor. Flere av informantene mine påpeker at de kanskje tror at de med minst arbeidstid ikke i like stor grad er påvirket av målstyringen som motivasjonsfaktor, og denne hypotesen hadde vært interessant å undersøke videre.

Litteraturliste

- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism* (1. utg.). Chicago: The University of Chicago.
- Forseth, U. (2010). Ambivalenser i frontlinjearbeid. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 12(3), 9-24.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kringen, O. J. (1995). *Løvetann i asfalt: erfaringer fra en industribedrift – i systematisk form* (2. utg.). Oslo: Department and Museum of Anthropology, University of Oslo.
- Rasmussen, B. (2007). Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner. I J. Hjelbrekke, O. J. Olsen & R. Sakslind (Red.), *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet* (s. 67-90). Oslo: Unipub.
- Ritzer, G. & Stepnisky, J. (2018). *Sociological Theory, Tenth Edition*. u.s.: McGraw-Hill Education.
- Røyrvik, E. A. (2017). Sosialitet i målstyrings tid. I T. Larsen & E. A. Røyrvik (Red.), *Trangen til å telle. Objektivisering, måling og standardisering som samfunnspraksis* (s. 25-54). Scandinavian University Press.
- Statistisk sentralbyrå (u.å.). Arbeid: Befolkningens tilknytning til arbeidsmarkedet. Hentet d. 5/4/2020 fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/arbeid>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm

Akademisk.

Tynell, J. (2002). »Det er min egen skyld« - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4(2), 7-24.

<https://doi.org/10.7146/tfa.v4i2.108372>

Warhurst, C. & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, employment and society*, 21(1), 103-120.

<https://doi.org/10.1177/0950017007073622>

Vedlegg

Intervjuguide – medarbeider

Formalia

Hei, jeg heter Line, og jeg er student ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, i Trondheim. Jeg skal skrive en bacheloroppgave i sosiologi. I den anledning skal jeg intervju ansatte i klesbransjen, for å finne ut hvordan målstyring påvirker arbeidet i denne målgruppen.

Alt som blir sagt er konfidensielt, og du vil naturligvis være anonym. Du kan trekke deg når som helst under intervjuet, også når intervjuet er ferdig. Det er bare veileder og sensor som skal lese oppgaven. Kan jeg bruke båndopptaker? Takk for at du stiller opp!

Innledning

**Punktene under spørsmålene er hovedsakelig til min egen bruk og påminnelse for mulige oppfølgingsspørsmål*

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning/annen erfaring har du?

Kan du fortelle litt om jobben din og hvordan du endte opp her?

- Hva heter stillingen din?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvilken stillingsprosent har du?
- Hvilke oppgaver innebærer din stilling?
- Hvilke ansvarsområder har du?

Kan du fortelle meg hva en typisk dag på jobb innebærer for deg?

Hoveddel

[Nå skal vi snakke litt om motivasjon og mål på jobben]

Estetisk arbeid

Hva slags klær bruker du på jobb?

- Er det noen krav til hvilke klær du skal jobbe i?
 - o Hvis ja, hvilke?

Motivasjon

Hva motiverer deg i jobben din?

- Tilfredse kunder?
- Stor basketsize/ppk?
- Store salg?
- Kollegaer?
 - o Hvorfor motiverer akkurat det deg?

Mål, formidling og påvirkning

Hvilke mål forholder du deg til i hverdagen?

- Basketsize/ppk?
- Dagens omsetning?

Hvordan ville du oppsummere bedriftens mål?

Hvordan påvirker bedriftens mål deg i hverdagen?

- På jobb?
- Etter jobb?

Hvordan påvirker det deg dersom du ikke oppnår et mål?

- For eksempel hvis du har lav basketsize/ppk i en periode.

Hvordan formidles bedriftens/butikkens mål til deg?

- Hvilken rolle spiller teknologien?

Påvirker bedriftens mål din arbeidsinnsats?

- Hvis ja, på hvilke måter positivt?
- Hvis ja, på hvilke måter negativt?

Påvirker bedriftens mål din prioritering av arbeidsoppgaver?

- o Hvis ja, hvordan?
 - Eks.: Kunder fremfor rydding?

Har du satt noen egne mål angående din prestasjon på jobb?

- Hvis ja, hvilke?
- Hvis ja, hvorfor har du satt dine egne mål?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

Kan du fortelle om en konkret opplevelse der bedriftens mål har påvirket arbeidsdagen din?

Kommunikasjon om mål

Hvordan merker du bedriftens mål i kommunikasjon med din sjef?

- Dagens mål
- Månedens mål
- Basket size/mersalg

Hvordan merker du bedriftens mål i kommunikasjon med dine kollegaer?

- Snakker dere om dagens mål?
- Snakker dere om basket size?

Autonomi på jobben

Føler du, at du har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben din?

- Hvis ja, hvordan?
 - o Kan du gi et eksempel?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
 - o Kan du gi et eksempel?

Føler du, at du har tillit fra ledelse og kollegaer og kontroll til å utføre din arbeidsoppgaver?

- Hvis ja, hvordan da?
 - o Kan du gi et eksempel?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
 - o Kan du gi et eksempel?

Avslutning

Er det noe mer du har lyst til å tilføye før vi avslutter?

Uttrykk for å få frem utdypende informasjon under spørsmålene:

- Når du sier at..., kan du utdype det litt mer?
- Hva tror du det skyldes?
- Kan du komme med eksempler?
- Kan du beskrive det litt nærmere?

Intervjuguide – butikksjef

Formalia

Hei, jeg heter Line, og jeg er student ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, i Trondheim. Jeg skal skrive en bacheloroppgave i sosiologi. I den anledning skal jeg intervju ansatte i klesbransjen, for å finne ut hvordan målstyring påvirker arbeidet i denne målgruppen.

Alt som blir sagt er konfidensielt, og du vil naturligvis være anonym. Du kan trekke deg når som helst under intervjuet, også når intervjuet er ferdig. Det er bare veileder og sensor som skal lese oppgaven. Kan jeg bruke båndopptaker? Takk for at du stiller opp!

Innledning

**Punktene under spørsmålene er hovedsakelig til min egen bruk og påminnelse for mulige oppfølgingsspørsmål*

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning/annen erfaring har du?

Kan du fortelle litt om jobben din og hvordan du endte opp her?

- Hva heter stillingen din?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvilke oppgaver innebærer din stilling?
- Hvilke ansvarsområder har du (særegne)?

Kan du fortelle meg hva en typisk dag på jobb innebærer for deg?

Hoveddel

[Nå skal vi snakke litt om motivasjon og mål på jobben]

Motivasjon

Hva motiverer deg i jobben din?

- Tilfredse kunder?
- Stor basketsize/ppk?
- Store salg?
- Glade medarbeidere?
 - o Hvorfor motiverer akkurat det deg?

Hva gjør du(/dere) for å motivere dine medarbeidere?

Mål, formidling og påvirkning

Hvilke mål forholder du deg til i hverdagen?

- Basketsize/ppk?
- Dagens omsetning?
- Nye varer?

Hvordan ville du oppsummere bedriftens mål?

- Ikke nødvendigvis i konkrete tall

Hvordan formidler dere mål til medarbeidere?

- Teknologi?

Hvordan måler dere de ansattes arbeidsresultater?

Hvordan følger dere målene opp hos medarbeiderne?

Hvor aktiv er du i medarbeidernes arbeidsprosess?

- Kan du gi et eksempel på situasjon?

Hvordan påvirker bedriftens mål deg i hverdagen?

- På jobb?
- Etter jobb?
- Hvis du over en periode ikke oppnår et mål?

Påvirker bedriftens mål din prioritering av arbeidsoppgaver?

- o Hvis ja, hvordan?
 - Eks.: Kunder fremfor rydding?

Har du satt noen egne mål angående din prestasjon på jobb?

- Hvis ja, hvilke?
- Hvis ja, hvorfor har du satt dine egne mål?
- Hvis nei, hvorfor ikke?

Kan du fortelle om en konkret opplevelse der bedriftens mål har påvirket arbeidsdagen din?

Kommunikasjon om mål

Hvordan merker du bedriftens mål i kommunikasjon med dine kollegaer?

- Snakker dere om dagens mål?
- Snakker dere om basket size?

Ansettelses

Hvilke egenskaper ser dere etter, når dere ansetter nye medarbeidere?

- Hva er det viktige ved disse egenskapene?

Autonomi på jobben

Føler du, at du har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben din?

- Hvis ja, hvordan?
 - o Kan du gi et eksempel?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
 - o Kan du gi et eksempel?

Føler du, at du har tillit fra din sjef og kollegaer og kontroll til å utføre din arbeidsoppgaver?

- Hvis ja, hvordan da?
 - o Kan du gi et eksempel?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
 - o Kan du gi et eksempel?

Estetisk arbeid

Hva slags klær bruker du på jobb?

- Er det noen krav til hvilke klær du skal jobbe i?
 - o Hvis ja, hvilke?

Avslutning

Er det noe mer du har lyst til å tilføye før vi avslutter?

Uttrykk for å få frem utdypende informasjon under spørsmålene:

- Når du sier at..., kan du utdype det litt mer?
- Hva tror du det skyldes?
- Kan du komme med eksempler?
- Kan du beskrive det litt nærmere?

Informasjonsskriv til informanter

Deltakelse i forskningsprosjekt knyttet til bacheloroppgave om «Målstyring som motivasjonsfaktor i klesbransjen» ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke målstyring i klesbransjen og hvorvidt denne er en motivasjonsfaktor. I dette skrevet får du informasjon om prosjektets mål og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet har som formål å se nærmere på hvorvidt målstyring i klesbransjen kan anses som motivasjonsfaktor og hvilken annen påvirkning målstyring kan medbringe. Forskingen ønskes å gjøre på ulike nivåer i klesbransjen. Den foreløpige problemstilling for prosjektet er «*Hvordan påvirkes ansatte i klesbransjen av målstyring?*». Relevante forskningsspørsmål omhandler formidling og oppfølging av mål, teknologiens rolle og følelse av autonomi, samt målstyring som motivasjonsfaktor.

Dette er et studentprosjekt, som innebærer analyse av data fra kvalitative intervjuer. Opplysningene samlet inn i oppgaven vil bare brukes til denne. Dersom det er aktuelt å bruke opplysninger til annet formål, som undervisning eller andre forskningsprosjekt, vil du bli kontaktet. Som bacheloroppgave er dette et studentprosjekt som skal oppfylle grunnleggende krav til vitenskapelig kvalitet og etikk.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er blitt spurt om å delta i dette forskningsprosjektet på bakgrunn av din stilling innenfor klesbransjen. Utvalgsriterier har kun bestått av nettopp stilling og det har ikke blitt stilt noe videre krav til for eksempel kjønn, alder, geografisk plassering eller lignende.

Det er innsamlet godkjennelse til intervju av de ulike bedriftene på forhånd av forespørsel om deltakelse som informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du blir invitert til et intervju som varer mellom 30-60 minutter. Intervjudeltakelse vil kunne innebære lydopptak av samtalen.

Metode for innsamling av data for dette prosjektet er kvalitative intervju, og intervjuene vil bli tatt opp på NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskaps diktafon, dersom informanten gir sin tillatelse til dette. Intervjuene vil bli transkribert i følge med NSDs krav til anonymisering av sensitive opplysninger. Selve lydopptaket av intervjuet vil bli slettet etter transkribering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og

prosjektansvarlig som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon. Lydopptak vil bli tatt opp på diktafon, uten tilkobling til internett eller telenett. Etter opptak vil opptaket transkriberes av studenten selv, og lagres på studentens OneDrive eller hjemmeområde ved NTNU. Under transkriberingen anonymiseres opplysninger som kan identifisere deg som person. Etter dette slettes lydopptaket. Det vil ikke være noen opplysninger som kan knyttes til deg som person i den ferdige bachelor-oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.05.2020. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og opptak være slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ved veileder eller prosjektansvarlig
 - Prosjektansvarlig for SOS2900 Bacheloroppgave i sosiologi: førsteamanuensis Gunhild Tøndel, tlf. 99250660, gunhild.tondel@ntnu.no
 - Veileder: Petter Grytten Almklov, tlf. 91897207
- NTNUs personvernombud: Thomas Helgesen, tlf. 93 079 038, thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen Line Stig Alexandersen

Prosjektansvarlig (Kursansvarlig/veileder)

Line Stig Alexandersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Målstyring som motivasjonsfaktor i klesbransjen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

• å delta i kvalitativt dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

