



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Hantering av målkonflikter i grundskolor

Examensarbete (EXC504)

Vårterminen 2017

Författare: Josefine Nordin

Rebecca Rönnlund

Handledare: Stefan Hellman

Examinator: Eva Johansson

Förord

Vi skulle vilja tacka samtliga respondenter som har ställt upp i denna studie. Det är tack vare er som vi har kunnat genomföra denna intressanta studie om hur målkonflikter hanteras inom grundskolan. Vi skulle även vilja tacka vår handledare Stefan Hellman samt examinator Eva Johansson för det stöd vi fått.

Det som vi också skulle vilja tacka för är opponenternas bidrag, då dessa har gett oss nya insikter, förtydligande samt tips på hur vi kan skriva en bra uppsats.

Josefine Nordin

Rebecca Rönnlund

Trollhättan: 2017-06-08

Sammanfattning

Examensarbete inom företagsekonomi, kandidatexamen - redovisning, 15 högskolepoäng, vårterminen 2017

Titel: Hantering av målkonflikter i grundskolor

Författare: Josefine Nordin & Rebecca Rönnlund

Denna studie handlar om målkonflikter och har haft som syfte att ta reda på hur målkonflikter hanteras grundskolor. Vi har använt oss utav en kvalitativ metod där vi har gjort intervjuer med två skolchefer och tre rektorer inom skolverksamheten.

Vi har använt oss av två teorier, vilka är agentteorin och målsättningsteorin. Den första teorin som vi har använt oss av var agentteorin som menar att agenten handlar i egenintresse. Den andra teorin vi använde var målsättningsteorin som handlar om att undersöka individernas motivation till att uppnå de uppsatta målen samt vad som gör att målen uppnås. Tidigare forskning menar att individer kan uppleva att det uppstått en målkonflikt på olika sätt. Det beror på hur den enskilda individen känner kring de uppsatta målen för verksamheten, men forskningen tyder även på att om målen inte är självbestämmande upplevs en målkonflikt.

Tidigare forskning har visat att en konflikt kan hanteras genom att tvinga, integrera, kompromissa, påverka och omvandla. Vi har i denna studie kommit fram till att konflikterna hanteras genom att kompromissa. Vi har även i vår analys kommit fram till att målkonflikter hanteras genom dialog, öppet klimat och delaktighet. En målkonflikt mellan budget- och kvalitetsmål hanteras genom att kvalitetsmålen prioriteras högst då alla elever på en grundskola ska ha rätt till utbildning samt ska kunna klara av sina studier. En målkonflikt mellan individuella- och verksamhetsmål hanteras genom att verksamhetsmålen prioriteras högst då de personliga målen oftast är desamma som verksamhetsmålen. En målkonflikt mellan mål och motivation hanteras genom att alla i skolverksamheten är delaktiga.

Sökord: "målkonflikt", "agentteorin" och "målsättningsteorin".

Abstract

Degree project in Business Administration, Bachelor - Accounting, 15 HE, spring term 2017

Title: How to manage goal conflicts in schools

Authors: Josefine Nordin & Rebecca Rönnlund

This study wants to get a deeper comprehension and knowledge about goal conflicts. The aim of our study was to research how goal conflicts are managed in elementary schools. We used a qualitative approach as a method and we decided to interview three principals and two chiefs in school sector.

We have used two theories, which are agency theory and goal-setting theory. The first theory that we have used was the agency theory, which means that the agent is acting in his own interest. The second theory we used was the goal-setting theory, which investigate the motivation of individuals to achieve the goals that are set. Previous research indicates that individuals can experience that a goal conflict has occurred in different ways. It depends on how the individual feel about the goals that are set, but the research also indicates that if the goals aren't self-determination it often feels like a goal conflict.

Previous research have shown that a conflict is managed by forcing, integrate, compromise, affect and convert. We have, in this study, showed that goal conflicts are managed by compromise. We have also showed in our analysis that goal conflicts are managed by dialogue, open climate and participation. Our conclusion in this study showed that goal conflicts are managed in the same way in both private- and public elementary schools. A goal conflict between budget and quality are managed the way that quality priorities higher than budget because all students in an elementary school are entitled to education and to be able to complete their studies. A goal conflict between individual- and operational goals are managed the way that the operational goals priorities higher than the individual goals. A goal conflict between goal and motivation are managed the way that everyone in school participate.

Keywords: "goal conflict", "agency theory" and "goal-setting theory".

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Forskningsfrågor.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Val av insamlad litteratur	4
2.2 Teorier	4
2.2.1 Agentteorin.....	4
2.2.2 Målsättningsteorin	5
2.3 Målkonflikter	6
2.3.1 Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål.....	6
2.3.2 Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål.....	6
2.3.3 Konflikt mellan mål och motivation.....	7
2.4 Analysmodell.....	7
3. Metod.....	9
3.1 Vetenskapligt synsätt & undersökningsansats.....	9
3.2 Datainsamling	9
3.2.1 Urval	9
3.2.2 Intervjuer.....	10
3.2.3 Intervjuguide	11
3.3 Forskningsetiska principer.....	11
3.4 Analysmetod	11
3.5 Källkritik.....	12
3.6 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	12
4. Empiri.....	13
4.1 Val av insamlad empiri.....	13
4.2 Mål.....	13
4.2.1 Kvalitetsmål	13
4.2.2 Budgetmål	14
4.3 Målkonflikter	15

4.3.1	<i>Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål</i>	15
4.3.2	<i>Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål</i>	16
4.3.3	<i>Konflikt mellan mål och motivation</i>	17
4.4	Sammanfattning av empiri	18
5.	Analys och tolkning	20
5.1	Mål	20
5.2	Målkonflikter	20
5.2.1	<i>Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål</i>	20
5.2.2	<i>Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål</i>	21
5.2.3	<i>Konflikt mellan mål och motivation</i>	21
6.	Slutsats	23
6.1	Reflektion över studiens genomförande	23
6.2	Förslag till fortsatta studier	23
7.	Referenser	24
	Bilaga 1: Brev till respondenter	I
	Bilaga 2: Intervjuguide	II

1. Inledning

I det här kapitlet kommer först en bakgrund tas upp till vad uppsatsen kommer handla om. Därefter kommer en problemdiskussion som kommer diskutera varför det valda området är intressant. Slutligen presenteras syftet med uppsatsen och de valda forskningsfrågorna.

1.1 Bakgrund

Den här studien handlar om målkonflikter och hur dessa hanteras i grundskolor. Det är en kvalitativ studie där vi vill ta reda på hur målkonflikter hanteras och vilka mål som prioriteras högre när en målkonflikt uppstår i en grundskoleverksamhet.

Inom en verksamhet har chefen ansvar för att bland annat motivera sina medarbetare till att nå alla mål som finns med de resurser som verksamheten har tillgång till (Strandberg, 2016). För att kunna uppnå ett mål krävs det att samtliga känner sig motiverade till att nå målen samt att målen ska bidra med någonting (Strandberg, 2015). För att chefen ska kunna motivera sina medarbetare måste chefen sätta upp mål som är möjliga att uppnå. Mål som är för svåra att uppnå kan bidra till att medarbetarna blir mindre motiverade till att uppnå målen. (Strandberg, 2016)

Då det i en verksamhet kan finnas flera mål som exempelvis kan handla om kvaliteten på verksamheten kan dessa mål både vara svåra och enkla att uppnå. Om målet är svåruppnåeligt kan medarbetarna i verksamheten överge målet och fokusera på andra mål som är enklare att uppnå. En målkonflikt uppstår då som innebär att det finns två eller fler mål som kräver samma resurser samt att strävan efter det ena målet gör att det andra målet inte kan uppnås (Gorges et al, 2014; Gray et al, 2016; Esdar et al, 2016). Om en målkonflikt uppstår är det troligt att det ena målet kommer att överges (Gray et al, 2016). Målkonflikter är något som kan uppstå i mer eller mindre alla verksamheter. Det som är problemet är hur konflikterna mellan målen ska hanteras. Målkonflikter inom skolverksamheten kan exempelvis vara en konflikt mellan skolchefer och rektorer, men kan även handla om att det finns två typer av mål som inte är enhetliga med varandra (Gorges et al, 2014).

Ett exempel på en målkonflikt är mellan budget- och kvalitetsmål. Kvalitetsmål inom en grundskoleverksamhet är vanligt då alla elever ska ha rätt till en utbildning (Skolverket, u.å). Detta mål kan komma i konflikt med budgetmålen som en skolverksamhet har. Sveriges regering har gjort en budget för alla grundskolor som samtliga grundskolor ska förhålla sig till. (Regeringskansliet, 2016). Om budgetmålet inte stämmer överens med kvalitetsmålet i verksamheten kan det uppstå en målkonflikt om båda målen kräver samma resurser (Gorges et al, 2014).

1.2 Problemdiskussion

Två tidigare studier (Denager Staniok, 2016; Gray et al, 2016) pekar på att en målkonflikt kan skapa en negativ inställning hos en individ till att uppnå verksamhetsmålen. En av studierna visar även på att det psykiska välmåendet hos enskilda individer är starkt kopplat med målkonflikter. Om en målkonflikt inte kan lösas kan det hända att en enskild individ kommer välja att, helt eller delvis, överge en del av de motstridiga målen. (Gray et al, 2016) Det tillfredsställande behovet av självstyre har en avgörande roll för hur en målkonflikt uppstår (Esdar et al, 2016), vilket ger en positiv effekt. En annan studie visar också att konflikter som uppstår i en verksamhet påverkar inte endast verksamhetens överlevnad, utan även de enskilda medarbetarnas välmående och hälsa. Om exempelvis lärare uppfattar att det finns en målkonflikt har detta en negativ effekt på lärarnas engagemang och motivation till att uppnå målen. (Denager Staniok, 2016)

Det finns olika strategier för att kunna uppnå verksamhetsmålen. De flesta organisationer kräver kunskap, attityder och färdigheter för att kunna nå de organisatoriska målen som är satta (Brewer & Lam, 2009). Det är svårt att veta vilken typ av kunskap och färdighet en organisation behöver för att kunna uppnå det uppsatta målet. Det är även en självklarhet att en organisation ska ha kunskap om vad som krävs för att nå ett visst mål samt vilka resurser som krävs. Om målet kräver mer resurser än vad som finns tillgängligt är inte målet uppnåeligt. Shazia och Iram (2016) påvisar i sin studie att en konflikt hanteras bland annat genom att tvinga, integrera, kompromissa, påverka och omvandla. Målkonflikter i en offentlig sektor är vanligt då chefer och medarbetare är tvungna att möta allmänhetens behov (Denager Staniok, 2016).

Då tidigare forskning (Denager Staniok, 2016; Gray et al, 2016; Shazia & Iram, 2016) har forskat om målkonflikter inom den offentliga sektorn samt hur målkonflikter hanteras och uppfattas. Det som vi i denna studie vill undersöka är då om hanteringen av målkonflikter inom grundskolan hanteras på samma sätt som tidigare studier inom den offentliga sektorn kommit fram till gällande målkonflikter (Shazia & Iram, 2016) Då grundskolan är obligatorisk för samtliga elever vill vi ta reda på hur målkonflikter hanteras i dessa grundskoleverksamheter. En grundskola har som krav att förhålla sig till den uppsatta budgeten, kvalitetsmålen, utbildningen, ha en trivsamt arbetsmiljö samt god hälsa hos rektorer och chefer. Då en grundskola har många mål kan det uppstå målkonflikter mellan dessa. Problemet ligger i hur en grundskola hanterar målkonflikter.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på hur målkonflikter hanteras i grundskolor.

1.4 Forskningsfrågor

De forskningsfrågor vi väljer att utgå ifrån är:

- Vilka typer av mål har en grundskola?
- Hur hanteras en målkonflikt i grundskolan?
- Vilka mål prioriteras högst om grundskolan har en målkonflikt?

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de centrala punkterna i studien. Kapitlet börjar med en förklaring av vald litteratur och kapitlet följer sedan med två teorimodeller om området, det vill säga agentteorin och målsättningsteorin. Kapitlet avslutas med tre målkonflikter som kan uppstå i en skolverksamhet samt en analysmodell.

2.1 Val av insamlad litteratur

Vi har i den teoretiska referensramen använt oss av vetenskapliga artiklar om hanteringen av målkonflikter i skolor. Vi har skrivit om agentteorin då denna teori handlar om att agenten, vilket i vår studie är rektorer, handlar i sitt eget intresse (Jensen & Meckling, 1976). Ett exempel kan vara att en rektor på en skola kan handla i sitt eget intresse istället för i verksamhetens intresse. Vi har även använt oss av målsättningsteorin som handlar om vilka typer av mål en grundskola kan ha samt hur grundskolorna hanterar målkonflikter (Locke & Latham, 2006).

De problem som vi har haft under insamlingen var att vi hade ett begränsat antal vetenskapliga artiklar om målkonflikter mellan budget- och kvalitetsmål. Utifrån de vetenskapliga artiklarna vi samlade in har vi kommit fram till att det är sannolikt att kvalitets- och budgetmål krockar med varandra. Agentteorin kompletterar målkonflikter mellan budget- och kvalitet då exempelvis en rektor kan fokusera mer på kvalitetsmålen än på budgetmålen. Målkonflikter mellan individuella- och verksamhetsmål har vi kommit fram till med hjälp av agentteorin och målkonflikter mellan mål och motivation från målsättningsteorin.

Vi har utifrån vårt syfte samlat in litteratur från Högskolan västs databas. Sökord som vi har använt oss av är: "målkonflikt", "agentteorin" och "målsättningsteorin". Vi har även använt oss av en kombination av dessa sökord.

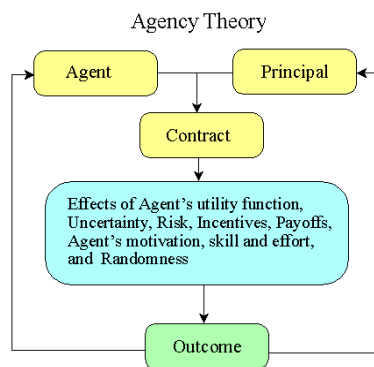
2.2 Teorier

2.2.1 Agentteorin

Agentteorin är känd som principal-agent problem och utgår från att agenten handlar i sitt egenintresse (Jensen & Meckling, 1976; Jordan, 2016). I teorin innebär det att agenten har mer information än principalen. Principalen inom skolan kan exempelvis vara en skolchef och agenten kan vara en rektor. Ett annat exempel är att en rektor på en skola är principalen och att lärarna är agenter. Relationen mellan principal och agent innebär att agenten fattar beslut på uppdrag av huvudmannen, vilket är principalen. (Jordan, 2016)

I nedanstående figur finns en förklaring till agentteorin samt agentens och principalens relation till varandra. Figuren förklarar att en principal och agent skriver ett kontrakt tillsammans om att agenten får ett uppdrag av principalen att göra någonting. Då principalen har mindre

information än agenten, så måste principalen vara säker på att agenten inte handlar i egenintresse utan gör det som står i kontraktet. Kontraktet får effekter på agentens användningsområde, skapar osäkerhet samt påverkar motivationen. Känner sig agenten omotiverad påverkas resultatet negativt samt om principalen ställer orimliga mål blir även då resultatet negativt. Däremot om agenten känner sig motiverad av kontraktet med principalen blir resultatet positivt, som bland annat kan bero på att målen är tydliga och att målen är möjliga att uppnå inom en rimlig tid. (Figur 1; Tiessen & Waterhouse, 1983)



(Figur 1; Tiessen & Waterhouse, 1983)

2.2.2 Målsättningsteorin

Målsättningsteorin handlar om att undersöka individers motivation till att uppnå målen samt undersöka vad det är som gör att målen faktiskt uppnås (McMahon, 2015). En chef för en grundskola kan inte övervaka sina medarbetare varje minut under arbetsdagen, vilket gör att grundskolan behöver använda sig av specifika medel för att skapa motivation hos medarbetarna så att dessa gör sitt arbete. Ett sätt att skapa motivation hos medarbetarna är genom att sätta upp mål, vilket exempelvis kan vara kvalitetsmål. (Asmus et al, 2015) Ett mål är något som definieras som en framtida händelse och innebär att någonting ska uppnås via en handling (Locke & Latham, 2006; McMahon, 2015). Ett mål kan även definieras som något som en verksamhet eller enskild individ vill uppnå inom en specifik tidsram där viss kunskap krävs för att få den kvalitet som verksamheten eller individen strävar efter (Locke & Latham, 2002). Det finns både högt uppsatta mål samt lågt uppsatta mål. Ett högt uppsatt mål, exempelvis att elever ska få möjlighet till en bra skolgång, är något som kan motivera medarbetarna till att göra en bättre arbetsprestation, medan ett uppsatt mål som är diffust, exempelvis att alla elever ska bli godkända, kan visa på att arbetsprestationen blir lägre. Ett mål bör vara av en karaktär som är betydande och viktigt för verksamheten, vilket medför att medarbetarna blir mer hängivna till att uppnå målen och växer som individer. (Locke & Latham, 2006)

Enligt målsättningsteorin presterar verksamheten och individer bättre om de uppsatta målen inte är för enkla att uppnå samt om målen är tydliga och mätbara (Neubert & Dyck, 2016). Ett exempel på ett svårt mål inom skolan är att alla elever ska ha en trivsam arbetsmiljö. Ett mål som är oklart skapar en sämre arbetsprestation då de oklara målen försämrar motivationen till att göra en bra prestation (Neubert & Dyck, 2016). Ett exempel på ett oklart mål är att läroplanen är otydlig med exakt vad varje elev ska kunna för att förtjäna ett visst betyg. För att de uppsatta

målen ska uppnås krävs det att relationen mellan mål och prestation är stark. Relationen mellan dessa är starkast när det finns ett engagemang till att nå målen för skolverksamheten. För att kunna uppnå ett måleengagemang krävs det att skolledningen stödjer grundskolan. Skolledningen bör kommunicera det positiva med målen till skolverksamheten så att medarbetarna blir inspirerade till att uppnå dessa. Det krävs även feedback för att veta hur medarbetarna ligger till i förhållande till de uppsatta målen. (Locke & Latham, 2002)

2.3 Målkonflikter

Målkonflikter kan vara svåra att undvika då medarbetare kan sträva efter flera mål samtidigt. Om en medarbetare har fler än ett mål uppstår en målkonflikt om dessa kräver samma resurser. (Esdar et al, 2016; Gorges et al, 2014; Gray et al, 2016) En målkonflikt är skadlig för en verksamhet om målen satts upp för fel ändamål (Locke, 1996). Hur en medarbetare upplever målkonflikter beror på hur medarbetaren känner kring de uppsatta målen, mål som inte är självbestämmande upplevs oftast som en målkonflikt (Gorges et al, 2014). För att lösa konflikter krävs det informationsutbyte, öppenhet samt även att söka efter alternativ (Brewer & Lam, 2009). Om en målkonflikt inte kan lösas genom att en verksamhet kan uppnå båda målen kan det hända att verksamheten överger det ena målet och endast fokuserar på det andra (Gray et al, 2016).

2.3.1 Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål

Mål som är uppsatta i personligt syfte kan öka det psykiska välmåendet hos medarbetaren som satt upp målet. Genom att sätta upp personliga mål identifieras vad som är viktigt respektive inte viktigt för medarbetaren. (Gray et al, 2016) En skola kan ha uppsatta mål som möjligtvis en rektor inte har som personligt mål, vilket kan sammankopplas med agentteorin. Det uppstår då en målkonflikt mellan individuella- och verksamhetsmål som kan hanteras på olika sätt. En konflikt kan bland annat hanteras genom att omvandla, påverka, integrera, kompromissa samt tvinga (Shazia & Iram, 2016).

Arbetsprestationen i en verksamhet blir bättre om chefens och medarbetarnas individuella mål stämmer överens med verksamhetens uppsatta mål. Stämmer målen inte överens uppstår en målkonflikt mellan individuella- och verksamhetsmål. (Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 2006) För att kunna uppnå flera av de uppsatta målen delar medarbetarna upp sin arbetsprestation under en längre tidsperiod (Louro et al, 2007). Inom skolverksamheten kan detta innebära att chefer och rektorer fokuserar på ett delmål i taget, då det är omöjligt att uppnå flera mål samtidigt under en kort tidsperiod.

2.3.2 Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål

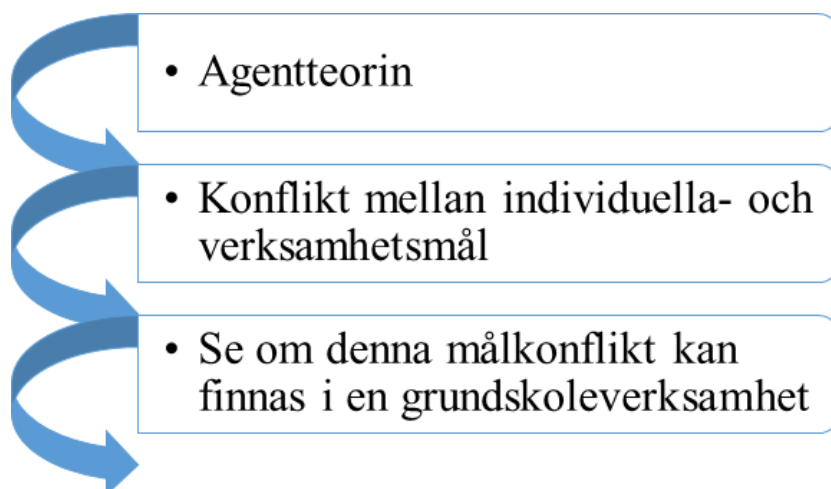
Budgetering är nära kopplat till mål och målsättning i en budgetstyrd verksamhet. Budgeten ger en översikt av vilka intäkter och kostnader som verksamheten förväntas få under nästkommande räkenskapsår. Genom budgeten har verksamheten satt upp mål och budgeten visar hur mycket kassamedel verksamheten har att röra sig med gällande resurser. (Bergstrand, 2003) Ett exempel på en konflikt som kan uppstå i samband med budgetmål och kvalitetsmål kan vara att en skolverksamhet har budgeterat för vissa kostnader till sina resurser men samtidigt att

kvaliteten på lärarnas undervisning och elevernas resultat ska vara goda. Exempelvis om budgetmålet är att kostnaderna inte får överstiga 200 000 kronor under ett år och att kvalitetsmålen kräver 300 000 kronor uppstår en målkonflikt mellan budget- och kvalitetsmål.

2.3.3 Konflikt mellan mål och motivation

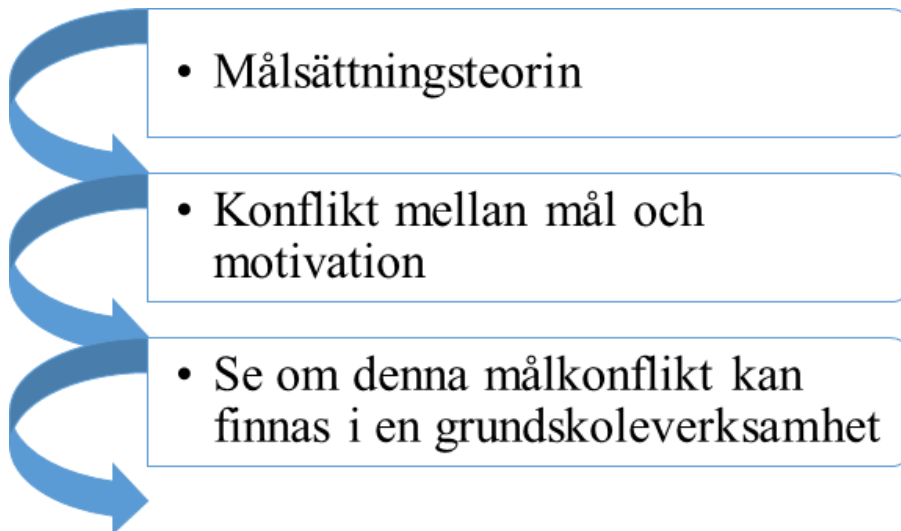
Uppsatta mål kan ligga till grund för medarbetarnas handlingar och inställningar. En viktig faktor till att uppnå mål är att det finns ett målengagemang, så kallad motivation att uppnå de uppsatta målen hos medarbetarna. Målengagemang uppnås genom att medarbetarna känner sig delaktiga i målsättningsprocessen. (Denager Staniok, 2016) Ett exempel är om skolan har som mål att alla elever ska bli godkända, vilket är ett väldigt svårt och högt mål, som kan uppfattas som ouppnåeligt. Då kan rektorer och chefer få bristande motivation till att uppnå målet om det är för strikt och svåruppnåeligt. Detta exempel kan kopplas ihop med målsättningsteorin som bland annat menar att otydliga mål skapar en sämre arbetsprestation än mål som är tydliga och mätbara (Neubert & Dyck, 2016). Konflikt mellan mål och motivation hos medarbetarna innebär att de uppsatta målen är i konflikt med varandra, vilket bidrar till sämre motivation (Kleiman & Hassin, 2013).

2.4 Analysmodell



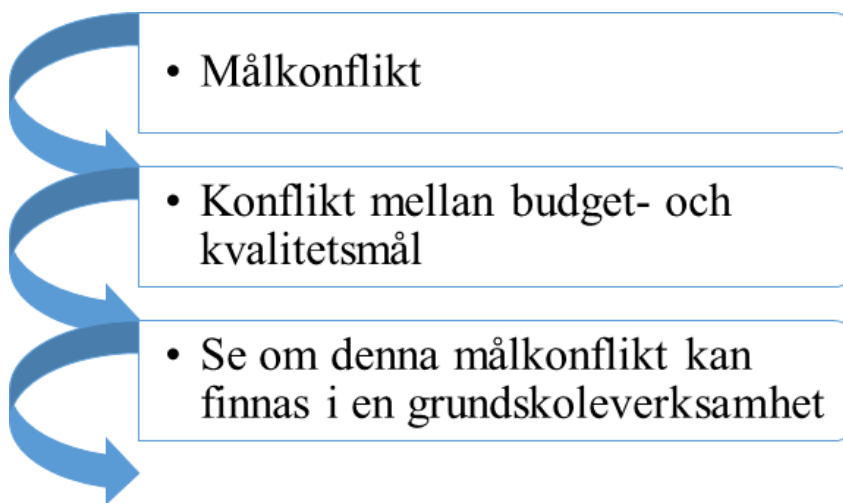
(Figur 2; Egen figur)

Utifrån agentteorin har vi kommit fram till att det kan finnas en konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål. Vi vill i vår empiri ta reda på om denna målkonflikt kan finnas i en skolverksamhet och i så fall hur den hanteras.



(Figur 3; Egen figur)

Utifrån målsättningsteorin har vi kommit fram till att det kan finnas en konflikt mellan mål och motivation. Om det finns mål som inte går att uppnå eller att medarbetarna inte varit delaktiga i målsättningen kan medarbetarna bli mindre motiverade till att uppnå målen. Vi vill ta reda på om denna typ av målkonflikt kan finnas i en skolverksamhet och i så fall hur den hanteras.



(Figur 4; Egen figur)

Utifrån tidigare studier om målkonflikter samt om hur och när målkonflikter kan uppstå har vi kommit fram till att det kan finnas en konflikt mellan budget- och kvalitetsmål. Vi vill i vår empiriska undersökning ta reda på om denna typ av målkonflikt kan finnas i en skolverksamhet och i så fall hur denna hanteras.

3. Metod

I det här kapitlet presenterar vi hur vi har gått tillväga i vår studie genom att presentera de vetenskapliga metodvalen som gjorts och undersökningsansatsen. Vi kommer även att presentera hur urvalet samt hur datainsamlingen har gått till. Kapitlet avslutas med analysmetod, källkritik och tillförlitligheten av vår studie.

3.1 Vetenskapligt synsätt & undersökningsansats

Vi utgick från att skapa en djupare förståelse för det valda problemområdet eftersom syftet var att ta reda på och få en förståelse för hur målkonflikter hanteras i grundskolor. Vi har haft ett hermeneutiskt synsätt, då vi i denna studie ville förstå hur målkonflikter hanteras i grundskolor samt kunna tolka hur rektorer och skolchefer hanterar dessa målkonflikter (Thurén, 2007).

Vi valde att använda oss av en kvalitativ ansats i denna uppsats för att kunna få en förklaring och kunna analysera hur målkonflikter hanteras i grundskoleverksamheter. Att använda sig av en kvalitativ ansats gjorde att vi kunde förstå och få en djupare förståelse för hur målkonflikter hanteras i grundskolor med få respondenter (Thurén, 2007). Kvalitativ ansats går inte ut på att undersökningen ska kunna generaliseras, utan denna metod vill kunna tolka innehållet i undersökningen med hjälp av få enheter (Harboe, 2013). Kvantitativ ansats valde vi bort då denna metod utgår ifrån att undersöka mer siffror än ord (Bryman & Bell, 2013).

Vi använde oss av en deduktiv ansats, då vi genom vår analysmodell undersökte om de framtagna målkonflikterna finns inom grundskoleverksamheten samt hur dessa hanteras. Analysmodellen var vår utgångspunkt när vi utformade vår empiri, vilket gjorde att valet av en deduktiv ansats gjorde det möjligt för oss att komma fram till hur målkonflikter hanteras i grundskolor. (Björklund & Paulsson, 2012)

3.2 Datainsamling

I denna studie har vi använt oss av en intervjuundersökning med fem respondenter, vilka var tre rektorer och två skolchefer inom grundskoleverksamheten. Anledningen till att vi valde intervju som metod var för att vi inte ville generalisera utan få en djupare förståelse för hur rektorer och skolchefer inom grundskolan resonerar kring hanteringen av målkonflikter.

3.2.1 Urval

För att få en bild av hur målkonflikter hanteras inom grundskolan kontaktade vi 15 stycken respondenter i två kommuner, via telefon och e-post, men på grund av bortfall i studien begränsade vi oss till fem respondenter. Vi begränsade oss till två kommuner inom Västra Götalands län med en befolkningmängd mellan 30 - 60 tusen invånare, vilket vi definierar som små kommuner. Anledningen till att vi inte valde kommuner med fler invånare än 60 tusen var för att dessa kommuner har fler grundskolor och det kommer då blir svårare att få fram en

analys där vi får en djupare förståelse för hur målkonflikter hanteras. Då vi inte är ute efter att generalisera blev det möjligt för oss att begränsa oss till små kommuner, då vi ansåg att det inte fanns en skillnad i hur målkonflikter hanteras.

Det urval som vi hade var tre rektorer och två skolchefer inom grundskolan. Anledningen till att vi valde de utvalda respondenterna var för att dessa arbetar närmare de politiska frågorna än vad exempelvis lärarna gör. Anledningen till att vi valde att intervjua två skolchefer inom grundskolan var även för att kunna få två olika infallsvinklar på hur målkonflikter kan hanteras. Vi begränsade oss till grundskolor då grundskolan är obligatorisk för alla elever, jämfört med gymnasiet som inte är obligatoriskt. Vi ansåg att grundskolan är tvungen att hålla en hög kvalitet på skolan, vilket en gymnasieskola också behöver göra men möjligtvis inte i samma utsträckning.

Anledningen till att vi valde de fem respondenterna var för att dessa har arbetat inom grundskolan i mindre än tre år som vi hade som begränsning. Anledningen till att vi hade denna begränsning var för att respondenterna var i början av sin tid som rektor och skolchef, vilket vi ansåg kunde leda till att dessa såg mer brister och förbättringsförslag. Ett av dessa förbättringsförslag ansåg vi var att upptäcka och hantera målkonflikter. En rektor och skolchef som arbetat inom grundskolan i mer än tre år ansåg vi inte har samma möjlighet att upptäcka målkonflikter som en ny tillsatt rektor eller skolchef har. Anledningen till att vi valde att endast intervjua tre rektorer och två skolchefer inom två små kommuner var för att vi ansåg att dessa hade relativt liknande uppfattning om hur målkonflikter hanteras.

3.2.2 Intervjuer

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer som gav oss möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna samt friheten till att kunna ställa intervjufrågorna i en annan ordningsföljd (Björklund & Paulsson, 2012; Bryman & Bell, 2013). Med intervjuer finns det möjlighet att kunna tolka respondentens kroppsspråk och tonläge som gav oss ytterligare svar på huruvida målkonflikter hanteras inom grundskolan. Detta gjorde att vi inte valde att använda oss av enkätundersökning då den inte gav upphov till följdfrågor samt att frågorna är bestämda i förväg. (Björklund & Paulsson, 2012) Intervjuerna tog mellan en halvtimme och en timme.

Vi medverkade båda två under samtliga intervjuer som gjorde att vi fick två olika perspektiv på vad respektive respondent berättade. Vi spelade in samtliga intervjuer som innebar att vi under samtlets gång kunnat fokusera på vad respondenterna berättade och kunnat ställa frågor när det passade. Då vi spelade in alla intervjuer ansåg vi att det har funnits möjlighet till att kunna återberätta det som respondenterna resonerade, vilket gjorde att inte endast vår uppfattning gällde.

Under vissa av intervjuerna kände respondenterna sig tveksamma till en del av våra intervjufrågor. Det kunde bero på att vi inte hade skrivit tillräckligt tydliga frågor och att respondenterna då inte visste vad vi ville få fram. Det som vi då gjorde var att vi utvecklade intervjufrågorna.

3.2.3 Intervjuguide

Vi använde oss av en intervjuguide som vi i förväg skickade till respondenterna (Bilaga 2). Anledningen till att vi skickade ut intervjuguiden innan intervjutillfällena var för att vi ville få utvecklande svar, men vi var medvetna om att respondenterna kunnat undanhålla viss information som kan ha påverkat vår studie. Frågorna som vi valde att ställa var utformade med olika teman för att kunna ta reda på hur målkonflikter hanteras i grundskolor. Vi utformade frågorna på ett sätt så att respondenterna inte skulle känna sig obekväma, som innebar att vi inte ställde en fråga om det fanns målkonflikter i verksamheten. I början av varje intervju började vi med att ställa "mjuka frågor" som förhoppningsvis gjorde att respondenterna ville svara ärligt på alla frågor. Med mjuka frågor menar vi att vi inte ställde frågor om det fanns målkonflikter, utan vi ställde frågor som vi sedan kunde tolka vilka målkonflikter som fanns och hur dessa hanterades.

3.3 Forskningsetiska principer

Vi skickade ut ett e-postmeddelande där vi meddelade respondenterna att både skolan och respondenterna själva skulle vara anonyma, vilket vi ansåg var en förutsättning för att kunna genomföra intervjuundersökningen. I meddelandet skrev vi vad anledningen till att vi ville intervju respondenterna var samt vad uppsatsen handlade om. När vi skickade ut e-postmeddelandena hade respondenterna möjlighet att tacka nej, vilket en del gjorde. Vi ville inte tvinga någon till en intervju, då det kunde gett ett missvisande resultat om personen inte kände sig bekväm till att delta. Innan vi började med intervjuerna var vi tydliga med att berätta att deltagarna i studien var anonyma samt namnet på verksamheten och kommunen. Vi var även tydliga med att upplysa respondenterna om att deras svar var till för att uppnå undersökningens syfte och inte till något annat. Vi anser därför att vi har uppfyllt nyttjande-, konfidentialitets-, samtyckes- samt informationskravet som finns inom god forskningssed (Bryman & Bell, 2013).

3.4 Analysmetod

Efter varje intervjutillfälle lyssnade vi igenom intervjuerna och skrev upp vad som berättades, det vill säga att vi transkriberade vårt empiriska material. Transkribera innebär att överföra tal till skrift (Harboe, 2013). När vi hade transkriberat vårt empiriska material valde vi att endast fokusera på information som vi kunde ha nytta av i empirin och genom transkriberingen hittade vi gemensamma nämnare som vi kunde utgå ifrån i empirin. Med gemensamma nämnare menar vi att vi sorterade fram olika områden, vilka är mål och målkonflikter i grundskolor. Genom att använda sig av dessa rubriker gav det oss en förståelse för om det finns målkonflikter i grundskoleverksamheter.

Vi analyserade den teoretiska referensramen och problemdiskussionen tillsammans med det empiriska materialet. Utifrån analysen tolkade vi det empiriska materialet med den teoretiska referensramen för att kunna komma fram till en slutsats om hur målkonflikter hanteras i grundskolor.

3.5 Källkritik

De respondenter vi intervjuade i denna studie ansåg vi var relevanta och till hjälp för oss för att kunna förstå hur målkonflikter hanteras i grundskolor. Detta för att respondenterna har en koppling till grundskoleverksamheten och är mer insatta i målsättningsprocessen än exempelvis lärarna i grundskolan. Eftersom vi endast hade fem respondenter i studien har vi därmed haft ett begränsat empiriskt material. Det som vi då kom fram till var att samtliga respondenter berättade ungefär likadant, vilket vi ansåg gjorde att studien inte skulle få ett annat resultat med ytterligare respondenter.

Då vi valde att fokusera på två småstäder med en befolkningsmängd mellan 30-60 tusen invånare kunde vi inte generalisera alla småstäderna. Denna begränsning gjorde att vi fick ett begränsat material att analysera. Vi valde då att intervju rektorer och skolchefer för att få fler resonemang än endast av rektorerna. En del nyckelpersoner avstod från att medverka i studien, vilket vi ansåg påverkade studien negativt. Det som vi då gjorde för att få mer material att analysera var att vi ställde fler frågor till rektorerna och skolcheferna för att kunna få en djupare förståelse för hur målkonflikter hanteras inom grundskolan.

3.6 Tillförlitlighet och överförbarhet

De respondenter som vi har intervjuat har haft liknande resonemang, vilket vi kan bekräfta genom att vi ställt kontrollfrågor för att se om ett resonemang stämmer överens med resterande respondenter (Björklund & Paulsson, 2012; Bryman & Bell, 2013). Då vi har använt oss av en intervjuguide (Bilaga 2) med utgångspunkt i analysmodellen så har vi kommit fram till de tre målkonflikterna genom den teoretiska referensramen. Utifrån intervjuguiden har vi strukturerat upp vilka målkonflikter som kan finnas inom grundskolan för att sedan ta reda på om målkonflikterna förekommer i grundskoleverksamheterna samt hur dessa hanteras.

De respondenter som vi har intervjuat har haft en koppling till grundskolan på ett eller annat sätt. Då vi har haft ett begränsat antal respondenter anser vi att vi har haft begränsat med material att analysera, vilket har haft en påverkan på vår studies resultat. Då vi även ville få en djupare förståelse för hur målkonflikter hanteras inom grundskolan är det svårt att kunna generalisera samtliga grundskolor. (Bryman & Bell, 2013)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten som vi har fått utifrån de semistrukturerade intervjuerna med respondenterna. I slutet av detta kapitel presenteras en sammanfattning av vårt resultat.

4.1 Val av insamlad empiri

I empirin har vi sammanställt samtliga intervjuer med rektorer och skolchefer. De teman som vi har valt utifrån analysmodellen är målkonflikter mellan individuella- och verksamhetsmål, budget- och kvalitetsmål samt mellan mål och motivation. Utifrån dessa teman har vi sammanställt hur målkonflikter hanteras inom grundskolan. I detta avsnitt kommer vi att benämna rektorerna som rektor ett, rektor två och rektor tre. De högre cheferna kommer vi att benämna som skolchef ett och skolchef två.

4.2 Mål

En grundskola får sina mål från riksdag och regering samt från Kommunfullmäktige. Det innebär att en kommunal grundskola är styrd från två håll enligt skolcheferna. Skolcheferna berättade även att en fristående skolverksamhet får sin styrning direkt från staten och har ingen kommunal styrning, men skolchef ett menar att friskolor "... inte behöver bry sig om någonting av kommunens mål och budget...". Skolchef ett menar att friskolor får pengar från kommunen, men att grundskolan upprättar en egen budget för sin verksamhet och har egna mål.

Rektor tre menar att en fristående grundskola följer de styrdokument som finns från Skolverket och regeringen då det är ett lagkrav, men att grundskolan har egna interna mål. Målen som sätts upp bestäms av rektorn tillsammans med ägaren och medarbetarna. Direktiven från kommunen påverkar grundskolan indirekt genom tilldelning av skolpeng, men det finns direktiv från kommunen som grundskolan inte behöver följa då grundskolan är ägd av en privatperson. Rektor tre menar att "... det är lite olika för olika friskolor om den är privatägd eller inte. Men den här är privatägd och vi har en fysisk person som äger den här skolan...".

Grundskolan är styrd av Skolverket och denna tillsynsmyndighet sätter upp mål på lång sikt som verksamheterna själva ska bryta ner till delmål, enligt rektor ett. Dessa delmål är uppdelade under ett år och grundskolan fokuserar inte på alla delmål samtidigt. Rektor ett menar att grundskolan "... kanske har 20 olika mål, och det går inte att titta på alla samtidigt, det är opraktiskt. Så nu kollar vi på vissa mål och ska rapportera detta...".

4.2.1 Kvalitetsmål

Kvalitetsmålen inom grundskolan handlar bland annat om att alla elever ska bli godkända, enligt skolchef ett. Inom grundskolan finns det mål som prioriteras högre än andra, vilket de flesta rektorer menar är kvalitetsmålen. Kunskaps- och trygghetsmål är också högt prioriterade, men det måste finnas ett fokus på samtliga mål enligt rektor ett. Rektor ett menar att "... det

hänger ihop också, så om vi skulle prioritera bort trygghetsmålen och att eleverna är otrygga, då kommer de inte lära sig någonting heller. Det behöver vara ett fokus på alltihopa...”. Denna prioritering prioriterar rektor två inte lika högt. Rektor två menar att bedömningen av eleverna är det högst prioriterade målet som innebär att eleverna ska kunna få högre betyg jämfört med betygen som eleverna har i dagsläget. Rektor två anser att det “... inte står specifikt hur undervisningen ska se ut... och inte hur mycket tid man ska lägga på vissa delar...” Rektor två menar då att läroplanen är otydlig och ger lärarna ett frihetsutrymme som kan få positiva och negativa konsekvenser på skolverksamheten.

Rektor tre har en annan syn på vilka mål som prioriteras högre än andra och menar att de högst prioriterade målen handlar om pedagogik, värdegrund och miljö. Rektor tre menar att ett mål om att alla elever ska bli godkända inte är ett prioriterat mål utan anser att det är en självklarhet.

4.2.2 Budgetmål

Inom skolverksamheten är det ekonomichefen som lägger fram en budget som rektorerna är tvungna att förhålla sig till. Rektor två menar att det är huvudmannen, det vill säga kommunen och politiker, som lägger fram en budget för hela kommunens grundskoleverksamheter. Det är kommunens politiker som i första hand lägger fram en budget för grundskolan och därefter fördelas en “påse pengar” ut till de olika grundskoleverksamheterna. Denna påse pengar är samtliga grundskolor tvungna att fördela ut på ett sätt så att målen uppfylls. En grundskola ska tänka långsiktigt och rektor två menar då att:

... man kan lägga pengar på något som blir bra för stunden, men det ska gälla över tid. Klassiskt är att man står i slutet på året och märker att man har ett utrymme, då gör man av med det utrymme... men när vi fördelar pengarna mellan alla skolor i hela staden är det fortfarande samma påse pengar...

Rektor ett menar att det är problematiskt med politikerna inom kommunen. Rektor ett menar att politikerna har “... det som ett fritidsintresse, deltidsuppdrag, sen jobbar de med andra saker... också bestämmer de ganska stora saker som får en stor påverkan för barnen...”. Samtliga rektorer menar att budgeten kan vara både fast och lös. Rektor två menar att budgeten är lös på kontonivå, vilket innebär att det går att prioritera om och fördela ut “påsen pengar” på andra kostnadsposter. Budgeten är fast på så sätt att grundskolan inte får mer medel än vad som tilldelats. Rektor ett menar att budgetmålen inom grundskolan är att kostnaderna ska vara lika med intäkterna då grundskolor bland annat finansieras med skattemedel. Enligt rektor tre kan även en grundskolas budgetmål vara att gå med vinst.

Skolchef ett menar att grundskolan inte har budgetmål utan att verksamheten ska förhålla sig till sin budget och arbeta utifrån budgeten. Tilldelningen av medlen inom grundskolan beror bland annat på befolkningmängden, vilket har en påverkan på hur mycket medel som ska fördelas inom de olika skolverksamheterna. Det en skolchef kan göra för att påverka hur mycket medel som fördelas ut till “Barn och skola” är genom att ta fram förslag tillsammans med sina kollegor. Chef ett har fått en ram för sin budget från Kommunfullmäktige och har sedan budgetuppföljningar för att hålla sig inom denna ram. Chef ett tyder på att “... budget är så kallade medel, det är inga mål. Medarbetarna ska utgöra ett stort arbete för att uppnå målen.

Pengar är inga mål i sig utan det är medel för att vi ska kunna nå målen.”. Däremot menar chef två att budgeten är något som ska hållas.

Rektor ett menar att grundskolan använder sig av “medel före mål”. Det innebär att om det inte finns tillräckligt med medel för att uppfylla ett mål, så går medlen före. Det är en rektor som har det yttersta ansvaret och kommer det in ett förslag om att investera i någonting är rektorn tvungen att ställa denna kostnad i relation till något annat. Rektor ett menar att “... vi har medel före mål. Det måste jag som rektor förhålla mig till. Vi har de pengar vi har och den här verksamheten... den finansieras av skattemedel...”.

4.3 Målkonflikter

4.3.1 Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål

Skolchef ett har inga andra mål än verksamhetsmålen då chefen själv har varit med och tagit fram dessa mål. Chefen är nöjd med målen från Kommunfullmäktige då dessa är viktiga för skolverksamheten. Skolchefen hävdar att en högt uppsatt chef inom grundskolan har ett stort ansvar, men menar också att “... man är medveten om vad som ingår i uppdraget och det är ett stort ansvar och man har också en stor budget. Man har ett ansvar att använda sig av budgetmedlen på bästa sätt...”.

Samtliga rektorer menar att de trivs i sin yrkesroll, bland annat för att en rektor har ett stort frihetsutrymme att kunna förändra, förbättra och utveckla verksamheten. Rektor tre berättar att arbetet som rektor kan jämföras med att försöka lösa ett pussel, ”... det är som att lägga pussel, ibland går inte pusselbitarna dit och då blir det lite utmanande att försöka få pusslet att gå ihop...”. Rektor två menar att lärarna på skolan har ett stort frihetsutrymme i sin undervisning som kan leda till att dessa lärare skapar personliga mål. Rektor tre menar att det finns både personliga- och organisatoriska mål i en grundskoleverksamhet, men menar att medarbetarna inte får ha egna personliga mål. Rektor tre berättar dock att medarbetarna kan vara olika drivna till att nå målen. Rektor ett menar att lärarna på en grundskola har ett frihetsutrymme som leder till att medarbetarna kan skapa personliga mål med sin undervisning.

Rektor ett menar att önskan finns om att alla i verksamheten ska sträva mot de uppsatta målen. Det finns en del medarbetare i skolverksamheten som inte följer dessa mål, vilket rektor två bekräftar. Anledningen till att medarbetarna i en skolverksamhet inte följer målen kan exempelvis vara att det inte finns någon motivation till att nå målen samt vara olika drivna. Då alla medarbetare i en grundskoleverksamhet inte är drivna till att nå målen kan det uppstå motsättningar. Rektor två hanterar dessa motsättningar genom att prata med medarbetaren eller det arbetslag det gäller. Rektorn påpekar att det ska finnas en tydlig kommunikation inom verksamheten för att kunna hantera en motsättning. Rektorn menar även att:

... man kan... inte vara en chef som säger att vi gör så här... det måste vara processat och förankrat och finnas ett syfte och... vara tydliggjort... jag måste vara den som tydliggör och drar slutsatser. Någon måste finnas där och fatta det beslutet... något att förhålla sig till... jag kan inte bara gå in och bestämma, då blir man inte långlivad som ledare...

Rektor ett påpekar att en konflikt kan uppstå om någon av medarbetarna inte följer de mål som är uppsatta utan har skapat en egen verksamhet i verksamheten. En motsättning kan enligt rektorn vara skillnader i ambitionsnivå och synen på sin egen yrkesroll, vilket bland annat kan innebära att en medarbetare kan gå till arbetet för att göra sitt jobb och sedan gå hem, medan en annan medarbetare vill utvecklas och få med sig alla. Det viktigaste när det finns motsättningar är att gruppnormen är stark och rektorn berättar också att "... det är viktigt att gruppnormen blir stark så att medarbetarna som inte gör det vill följa med i gruppnormen. Om man inte får den att bli stark så får man hela tiden springa och säga till...".

4.3.2 Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål

Inom grundskolan berättar samtliga rektorer att kvalitetsmålen går före budgetmålen. Rektor ett menar att en målkonflikt hanteras genom att medel går före mål. Däremot menar rektor två och tre att lösningen på målkonflikten är att gå med underskott. Ett exempel på en situation när det blir underskott i budgeten är att rektor två:

... ska göra så oerhört mycket så långt som möjligt i att anpassa och ge stöd och då kan man säga att det är ett kvalitetsmål och då får pengar stryka på foten och då får jag förklara varför jag till exempel är under budgeten... så det finns ju undantag där också. Men då får det bli på bekostnad av något annat...

Rektor två menar också att "... det är... så mycket som man skulle vilja satsa pengar på... lägger man lite pengar nu så kanske vi kan spara pengar sen... bara där är ett problem och det gäller allt...". Rektor tre påpekar dock att utbildade medarbetare är viktigt samt att budgetera för vad som behöver köpas in för att nå de uppsatta målen. Rektor ett resonerar på ett liknande sätt, vilket innebär att kompetenta medarbetare är viktigt. Dock menar rektor två att dessa kostar, vilket blir en målkonflikt. Rektor två berättar att:

... när jag står med en jätteduktig pedagog som kommer och begär en fantasilön... om jag har den i verksamheten så kommer det ge de här positiva effekterna, men jag måste... förhålla mig till... dels budget, men sen kan inte jag som enskild rektor ge fantasilön för vi har också interna överenskommelser...

Om en rektor skulle anställa kompetenta medarbetare med en fantasilön blir det problem för grundskolan. Rektor två menar då att "... det har att göra med utbud och efterfrågan, det är ett problem vi har just nu". Samtidigt som alla grundskolor behöver kompetenta medarbetare för att kunna uppnå målet om att alla elever ska bli godkända, så blir det en konflikt när skolan inte har "råd" att betala ut lön till dessa medarbetare. Rektor två påpekar att hålla budgeten och att alla elever ska bli godkända krockar med varandra, men att dessa mål inte får krocka. Rektor två berättar också att "... utifrån lagen så ska resurserna tillföra att eleverna klarar det, så det får inte krocka... vi får inte kompromissa med budget och sätta elever åt sidan... det får vi inte. Då kan det hända att man går med underskott... när det är så...".

Skolchef två menar att budgetmålet är mer prioriterat än kvalitetsmålen. Budgetmålet i grundskolan kan handla om att intäkterna ska vara lika mycket som kostnaderna och måste hålla sig till budgeten som grundskoleverksamheten har satt upp. Däremot känner skolchef två att

budgeten inte står i konflikt med kvalitetsmålen, men att verksamheten fokuserar mer på kvalitetsmålen. Enligt rektor två prioriteras elevernas kunskapsmål och elevernas rätt högre än att hålla budgeten. Kunskapsmålen är viktigare än budgetmålen och berättar att:

... man måste skjuta till med mer resurser för det är inte alltid helt lätt att avgöra för hur det ser ut, men det krockar med varandra, sen så är det inte alltid en resursfråga, det enkla svaret är att skjuta till med mer resurser så löser det sig men så gör det inte alltid, utan man måste ändra metoder...

Rektor ett menar att "... om man inte har... medel för att göra... satsningarna så får man låta bli... det är jättejobbigt och det gäller alla frågor". Det innebär att om det inte finns tillräckligt med medel i verksamheten blir inte satsningen av. Skolchef ett berättade att om en satsning är viktig för att uppfylla målen, så är någon annan kostnadspost tvungen att minskas om satsningen ska bli av. Det blir en omfördelning av medlen på de olika kostnadsposterna inom grundskolan.

4.3.3 Konflikt mellan mål och motivation

För att kunna motivera sina medarbetare berättar rektor ett att motivationen kommer inifrån och att medarbetarna själva måste vilja. Genom att fånga upp och arbeta nära de informella ledarna kommer dessa att nå ut till samtliga medarbetare inom verksamheten. Rektor ett menar även "... att man ger små pusselbitar och personalgruppen får sätta ihop det till en helhet... det behöver bli någonting i gruppen... en gruppnorm att man vill förflytta sig och kommer en majoritet av en grupp att förflytta sig så hänger de andra på...".

Samtliga rektorer inom grundskolan motiverar sina medarbetare genom att uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog, vilket även skolcheferna berättar. Skolchef ett berättar att det ska vara en öppen miljö där det går att diskutera tillsammans för att motivera medarbetarna i verksamheten, men menar även att "... det är viktigt att jag har en bra dialog och kommunikation med... nämnden".

Det går inte att nå ut till alla medarbetare inom en skolverksamhet, enligt rektor ett. Rektor ett berättar då att det är viktigt att "trycka på". Det finns vissa medarbetare som inte har några mål alls och inte känner sig drivna, men det finns även medarbetare som känner sig motiverade och vill vara med att påverka och förändra verksamheten. Rektor två påpekar att delaktighet i de uppsatta delmålen skapar motivation, vilket rektor två gör med sin personalgrupp.

Rektor tre motiveras av att få ihop pusslet, när hela verksamheten strävar åt samma håll samt då eleverna lyckas. Det är självklart att eleverna kommer till skolan med glädje och vill lära sig mer, vilket även rektor två påpekar. Denna rektor motiveras av att träffa nyfikna och intresserade medarbetare samt medarbetare som vill lära sig nya saker. Rektorn motiveras även av att uppnå verksamhetens mål och att målen gör skillnad samt att "... man... kan med ganska enkla medel göra saker bättre...". Däremot motiveras rektor ett av att förändra, göra skolan annorlunda, lyckas med någonting som skolan inte lyckats med tidigare samt att alla elever ska klara sig. Det som motiverar rektor ett att uppnå verksamhetens mål är att kunna förändra och tänka i ett större perspektiv. Rektorn vill även kunna ändra strukturen och ramarna för att kunna skapa bättre förutsättningar för medarbetarna och eleverna. Rektorn påpekar även att målen

sätts upp tillsammans med personalgruppen och "... gör man det och är delaktig... blir det någonting annat. De nationella målen är... inget som kan ifrågasättas...".

4.4 Sammanfattning av empiri

Respondent/Målkonflikt	Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål	Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål	Konflikt mellan mål och motivation
Rektor ett	Medarbetarna har ett stort frihetsutrymme, vilket kan i sin tur leda till att personliga mål uppstår	"Medel går före mål"	Motivationen måste komma inifrån. Uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog. Det är viktigt att trycka på.
Rektor två	Medarbetarna har ett stort frihetsutrymme, vilket kan i sin tur leda till att personliga mål uppstår	Lösningen på en konflikt mellan dessa mål är att gå med underskott	Uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog. Delaktighet i de uppsatta målen är viktigt. Uppnå verksamhetens mål.
Rektor tre	Grundskolan får inte ha personliga mål, men medarbetarna kan vara olika drivna till att uppnå målen	Lösningen på en konflikt mellan dessa mål är att gå med underskott	Motiveras av att få ihop pusslet, när eleverna lyckas. Uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog.

Chef ett	Har inga andra mål än verksamhetsmålen, då skolchefen själv varit med och satt upp dessa	Det finns inte en målkonflikt mellan dessa mål, men skolverksamheten fokuserar mycket på kvalitet	Uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog
Chef två	-	Prioriterar budgetmålen högre än kvalitetsmålen	Uppmuntra, samtala och använda sig av en dialog

5. Analys och tolkning

I det här kapitlet kommer vi att jämföra empiri och teori samt analysera vårt material. Vi kommer att diskutera olika uppfattningar om hur mållkonflikter kan hanteras i respektive skolverksamhet.

5.1 Mål

Rektor ett och två påpekar att det måste finnas ett fokus på samtliga mål i verksamheten, men att kunskapsmålen, bedömningen samt att alla elever ska bli godkända är de högst prioriterade. Rektor tre berättar däremot att målet om att alla elever ska bli godkända är en självklarhet och inte ett mål. Vi tolkar det dock som att denne rektors målsättning överensstämmer med de andra rektorernas. Grundskolans självklarhet anser vi är ett dolt mål som inte står nedskrivet i ett dokument och att en självklarhet innebär att det är något som grundskolan ska sträva efter.

Inom grundskolan finns ett visst antal mål som ska uppfyllas under ett år och grundskolorna fokuserar på olika mål under olika perioder. Detta är något som också Louro et al (2007) pekar på och menar att medarbetarna delar upp sin prestation under en längre tid för att kunna uppnå alla målen. Vi tolkar det som att det är svårt att fokusera på alla mål samtidigt som gör att vissa mål prioriteras högre än andra. Tidigare forskning (Esdar et al, 2016; Gorges et al, 2014; Gray et al, 2016) menar att en mållkonflikt kan uppstå om en verksamhet har flera mål som kräver samma resurser. Vi tolkar det som att grundskolor undviker mållkonflikter i viss mån genom att fokusera på olika mål under olika perioder.

En grundskola kan ha som budgetmål att kostnaderna ska vara lika med intäkterna samt att gå med vinst. I enlighet med målsättningsteorin (Neubert & Dyck, 2016) presterar en verksamhet bättre om målen är tydliga och mätbara. Vi tolkar då att ett budgetmål är tydligt och mätbart, vilket vi anser skapar en bättre motivation hos medarbetarna till att uppnå verksamhetens budgetmål.

5.2 Mållkonflikter

5.2.1 Konflikt mellan individuella- och verksamhetsmål

Det finns olika uppfattningar om en skolverksamhets medarbetare får ha personliga mål eller inte. Rektor ett och två anser att medarbetarna har personliga mål samtidigt som rektor tre menar att personliga mål inte får förekomma. Vi tolkar att en grundskolas medarbetare inte har personliga mål för att rektorerna trivs i sina yrkesroller, dock anser vi att medarbetarna är olika drivna till att nå verksamhetens mål. I enlighet med agentteorin (Jensen & Meckling, 1976; Jordan, 2016; Tiessen & Waterhouse, 1983) menar forskarna att agenten handlar i egenintressen, vilket vi tolkar som att agenterna inte gör. Skolchef ett har inga andra mål än verksamhetsmålen, men menar då att chefen själv har satt upp dessa mål. I enlighet med tidigare forskning (Locke & Latham, 2006), som påpekar att medarbetare känner sig mer villiga till att

nå verksamhetsmålen som har en betydelse för verksamheten, tolkar vi det som att om de personliga målen är desamma som verksamhetens mål uppstår ingen målkonflikt.

Några andra tidigare forskningar (Locke & Latham 2002; Locke & Latham, 2006) påpekar att om prestationen på arbetet inte överensstämmer med verksamhetsmålen uppstår en målkonflikt mellan individuella- och verksamhetsmål. Däremot om dessa mål överensstämmer uppstår det inte en målkonflikt. Samtliga rektorer påpekar att alla medarbetare inte strävar efter verksamhetens uppsatta mål, medan tidigare studier (Gorges et al, 2014; Gray et al, 2016) påpekar att mål som medarbetaren satt upp själv innebär att de individuella- och verksamhetsmålen överensstämmer. En tidigare forskning (Locke & Latham, 2006) påpekar att ett mål är tvunget att vara betydande för skolverksamheten, som i sin tur kan leda till att medarbetarna vill uppnå dessa mål. Vi tolkar att samtliga rektorer och skolchefers mål stämmer överens med verksamhetens mål vilket gör att drivkraften stärks till att uppnå dessa mål.

Då medarbetare i en grundskoleverksamhet har mål som sätts upp av Skolverket samt drivs av skattemedel är det verksamhetens mål som är viktigare än de individuella målen. Anledningen till att grundskoleverksamhetens mål är viktigare än de personliga målen anser vi är för att alla elever ska kunna utvecklas samt att eleverna är vår framtid.

5.2.2 Konflikt mellan budget- och kvalitetsmål

Skolchef två menar att det högst prioriterade målet är budgeten. Dock påpekar rektor två och tre att kvalitetsmålen är det högst prioriterade målet framför budgetmålen som hanteras genom att gå med underskott i budgeten. I enlighet med tidigare forskning (Gray et al, 2016) har verksamheten en tendens att överge det ena målet och fokusera på ett annat, vilket vi tolkar innebär att skolverksamheterna överger budgetmålet eller kvalitetsmålet helt för att fokusera på ett av målen. Vi anser att det kan vara förvirrande att fokusera på olika mål som säger emot varandra, exempelvis om budgetmålet inte tillåter att köpa in skolmaterial eller anställa kompetenta medarbetare. Då skolchefens resonemang inte överensstämmer med rektorernas tolkar vi det som att det inte är tillåtet att gå med underskott eller överskott i en grundskoleverksamhet.

Medlen som en grundskola bland annat använder sig av är skattemedel, vilket vi då tolkar som att samtliga medel måste fördelas på rätt sätt för att uppnå skolverksamhetens uppsatta mål. Rektor två resonerar att om grundskolan ska genomföra ett projekt som inte medlen tillåter är rektor tvungen att ställa projektet i förhållande till andra kostnader i verksamheten. Vi tolkar det som att skolverksamheten är tvungen att prioritera och kompromissa vid varje beslut som fattas, vilket överensstämmer med en tidigare forskning (Shazia & Iram, 2016), som påpekar att konflikter hanteras bland annat genom att integrera, kompromissa samt tvinga.

5.2.3 Konflikt mellan mål och motivation

Rektor ett menar att motivationen hos samtliga medarbetare måste komma inifrån, vilket vi tolkar som att medarbetarna själva måste vilja uppnå målen. I enlighet med tidigare forskning (Asmus et al, 2015) kan motivation hos medarbetare skapas genom att mål sätts upp, vilket vi tolkar leder till att det finns en chans att uppnå skolverksamhetens uppsatta mål.

Samtliga rektorer och skolchefer motiveras av att eleverna lyckas, vilket vi tolkar som att dessa känner att målet är viktigt för verksamheten och därmed i enlighet med målsättningsteorin (Locke & Latham, 2006) blir mer villiga till att nå målet. Locke & Latham (2006) pekar på att medarbetare blir mer villiga att nå målen om dessa är viktiga för verksamheten. Vi anser att rektorernas och skolchefernas motivation till att uppnå målen är för att dessa har ett målengagemang. Vi tolkar att rektorerna och skolcheferna har ett målengagemang då de är delaktiga i målsättningen. Detta är något som även tidigare studier (Denager Staniok, 2016; Locke & Latham, 2002) pekat på och menar att målengagemang uppnås om medarbetarna är delaktig i målsättningsprocessen samt att ledningen stödjer verksamheten så medarbetarna blir inspirerade till att nå målen.

Det finns även andra sätt att motivera sina medarbetare och samtliga rektorer och skolchefer menar att motivation skapas genom att uppmuntra och trycka på sina medarbetare. Vi tolkar detta som att medarbetare kan motiveras genom feedback samt dialog. Detta är något som tidigare forskning (Locke & Latham, 2002) också pekar på och menar att feedback föredras av agenterna för att kunna veta vad som behöver förbättras och utvecklas för att verksamhetens mål ska uppnås.

Skolchef ett har själv varit med och satt upp grundskolans mål, vilket vi tolkar som att chefen är motiverad till att nå målen och att en målkonflikt mellan målen inte finns ur skolchefens perspektiv. En tidigare forskning (Kleiman & Hassin, 2013) pekar på att målkonflikt mellan mål och motivation uppstår om de uppsatta målen är i konflikt med varandra. Detta är något som vi inte har kunnat säkerställa då vi tolkat att en målkonflikt mellan målen inte har funnits ur en skolchefs perspektiv.

Rektor ett menar att en motsättning i verksamheten kan vara att ambitionsnivån samt synen på sin yrkesroll skiljer sig bland medarbetarna. Finns det en motsättning menar samtliga rektorer och skolchefer att den hanteras genom dialog, öppet klimat och kommunikation. Tidigare forskning (Brewer & Lam, 2009) påpekar att motsättningar hanteras genom informationsutbyte och öppenhet vilket även vi kunde säkerställa i vår studie.

6. Slutsats

I det här sista kapitlet presenterar vi de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån analys och tolkning samt en reflektion kring studiens genomförande. I slutet av kapitlet presenterar vi ett förslag till fortsatta studier.

Syftet med denna studie var att ta reda på hur målkonflikter hanteras i grundskolor. Det som vi har kommit fram till är att målkonflikterna hanteras genom att kompromissa, ha ett öppet klimat, dialog samt delaktighet i målsättningsprocessen. En målkonflikt mellan individuella- och verksamhetsmål hanteras genom att grundskolans verksamhetsmål prioriteras högre än de individuella målen.

En målkonflikt mellan budget- och kvalitetsmål hanteras genom att verksamhetsmålen prioriteras högst, då kvaliteten på skolverksamheten är viktigast. Den "påse pengar" grundskoleverksamheten fått tilldelat sig måste hållas, som då innebär att målkonflikter mellan budget- och kvalitetsmål hanteras genom att budgetmålen prioriteras lika högt som kvalitetsmålen. Det innebär att budget- och kvalitetsmål prioriteras lika högt, men en målkonflikt mellan dessa hanteras på olika sätt på olika nivåer i skolverksamheten. En målkonflikt mellan mål och motivation hanteras genom att både principaler och agenter är delaktiga i målsättningsprocessen och att arbetslagen planerar, utvärderar och förbättrar målen tillsammans.

6.1 Reflektion över studiens genomförande

I denna studie har vi fått fram ett resultat som är baserat på semistrukturerade intervjuer med fem respondenter som representerar grundskolan. Anledningen till att vi fått fram det resultat vi har fått är för att vi på förhand kunnat lista ut vilka typer av målkonflikter som skulle kunna finnas inom grundskolan. Målkonflikter mellan budget- och kvalitetsmål kände vi kändes som en självklar målkonflikt, men att målkonflikter mellan individuella- och verksamhetsmål samt mellan mål och motivation inte var lika självklara. De två sistnämnda målkonflikterna fick vi fram genom vår teoretiska referensram. De begränsningar som vi haft i denna studie var att vi endast har haft fem respondenter, vilket vi från början ansåg skulle vara fler. Denna begränsning påverkade studiens kvalitet, men då samtliga fem respondenter har berättat liknande angående målkonflikter anser vi att studien inte skulle få bättre kvalitet med ytterligare representanter.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Ett förslag till fortsatta studier är att ta reda på hur lärare inom grundskolan hanterar målkonflikter samt om målkonflikter mellan fri- och kommunal skolverksamhet skiljer sig åt.

7. Referenser

Asmus, S., Karl, F., Mohnen, A. & Reinhart, G. (2015). The Impact of Goal-setting on Worker Performance - Empirical Evidence from a Real-effort Production Experiment. [Elektronisk] *Procedia CIRP*, 26, 127-132. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-07]

Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. 3., [omarb. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Brewer, B. & Lam, G. (2009). Conflict Handling Preferences: A Public Private Comparison. [Elektronisk] *Public Personnel Management*, 38 (3) Tillgänglig: SAGE journals [2017-03-29]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.

Denager Staniok, C. (2016). Managing Goal Commitment in Public Organizations: The Effects of Goal Conflict. [Elektronisk] *International Journal of Public Administration*, 39 (5), 1-12. Tillgänglig: Taylor & Francis Online [2017-03-27]

Esdar, W., Gorges, J. & Wild, E. (2016). The role of basic need satisfaction for junior academics' goal conflicts and teaching motivation. [Elektronisk] *The International Journal of Higher Education Research*, 72 (2), 175-190. Tillgänglig: Springer Link [2017-03-29]

Gorges, J., Esdar, W. & Wild, E. (2014). Linking goal self-concordance and affective reactions to goal conflict. [Elektronisk] *Motivation and Emotion*, 38 (4), 475-484. Tillgänglig: SpringerLink [2017-04-13]

Gray, J., Ozer, D. & Rosenthal, R. (2016). Goal conflict and psychological well-being: A meta-analysis. [Elektronisk] *Journal of Research in Personality*, 66, 27-37. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-27]

Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. 1. uppl. Malmö: Gleerup.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. [Elektronisk] *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-08]

Jordan, D. (2016). Agency theory (organizational economics). [Elektronisk] *Salem Press Encyclopedia*. Tillgänglig: Research Starters [2017-04-08]

- Kleiman, T. & Hassin, R.R. (2013). When conflicts are good: Nonconscious goal conflicts reduce confirmatory thinking. [Elektronisk] *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 105 (3), 374-387. Tillgänglig: ProQuest [2017-03-29]
- Locke, E. (1996). Motivation through conscious goal setting. [Elektronisk] *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2), 117-124. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-07]
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. [Elektronisk] *American Psychologist*, 57 (9), 705-717. Tillgänglig: ProQuest [2017-04-07]
- Locke, E. & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. [Elektronisk] *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268. Tillgänglig: Sage [2017-04-07]
- Louro, M.J., Pieters, R. & Zeelenberg, M. (2007). Dynamics of multiple-goal pursuit. [Elektronisk] *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 93 (2), 174-193. Tillgänglig: ProQuest [2017-04-16]
- McMahon, M. (2015). Goal Theory. [Elektronisk] *Research starters: Education*. Tillgänglig: Research Starters [2017-04-09]
- Neubert, M. & Dyck, B. (2016). Developing sustainable management theory: goal setting theory based in virtue. [Elektronisk] *Management Decision*, 54 (2), 304-320. Tillgänglig: emeraldinsight [2017-04-09]
- Regeringskansliet. (2016). *Statens budget 2017 i siffror: utgiftsområde 16, utbildning och universitetsforskning*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/artiklar/2016/09/statens-budget-2017-i-siffror-utgiftsomrade-16-utbildning-och-universitetsforskning/> [2017-04-05]
- Shazia, K. & Iram, F. (2016). Conflict types and conflict management styles in public and private hospitals. [Elektronisk] *Pakistan Armed Forces Medical Journal*, 66 (1), 122-126. Tillgänglig: Academic OneFile [2017-03-29]
- Skolverket. (u.å). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.skolverket.se/laroplaner-amnen-och-kurser/grundskoleutbildning/grundskola/laroplan> [2017-06-07]
- Strandberg, M. (2015-06-04). *Är dina mål i linje med dina värderingar?* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.dagensanalys.se/2015/06/ar-dina-mal-i-linje-med-sina-varderingar/> [2017-06-07]

Strandberg, M. (2016-04-14). *Chefen och målen - hur styr man med mål?* [Elektronisk]
Tillgänglig: <http://www.dagensanalys.se/2016/04/chefen-och-malen-hur-styr-man-med-mal/>
[2017-06-07]

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare. 2., [omarb.] uppl.* Stockholm: Liber.

Tiessen, P. & Waterhouse, J.H. (1983). Towards a descriptive theory of management
accounting [Fotografi].
<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumTiessenWaterhouse83.htm> [2017-04-16]

Bilaga 1: Brev till respondenter

Hej!

Vi heter Josefine och Rebecca och studerar sista året på Högskolan väst i Trollhättan. Vi håller nu på att skriva examensarbete inom företagsekonomi med inriktning redovisning och är intresserade av att intervjua dig.

Vi håller på att skriva en kandidatuppsats inom redovisning. Uppsatsen handlar om mål och vi skulle helst vilja att intervjun äger rum mellan 24 - 28 april, det vill säga vecka 17. Om detta inte skulle vara möjligt är vi flexibla, och kan genomföra intervjuerna senast fredagen den 5 maj. Vi är flexibla när det gäller tider under dagarna, vi kan anpassa oss efter era schematider.

Intervjuerna kommer att ske helt anonymt. Både namn på er, skolan samt namn på kommunen kommer vara anonym. Vi skulle även vilja spela in intervjun om det är okej för dig. Intervjun kommer att vara max i en timme.

Hoppas att vi ses!

Med vänliga hälsningar,
Josefine och Rebecca

Bilaga 2: Intervjuguide

Syftet med denna studie är att ta reda på hur målkonflikter hanteras i en fri- och kommunal grundskola samt om målkonflikterna skiljer sig åt i dessa verksamheter.

Inledande frågor

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Hur ser du på din yrkesroll? Är du nöjd med dina arbetsuppgifter, eller har du andra mål som du vill uppfylla?
- Vilket inflytande har du i organisationen? På vilket sätt kan du påverka den?

Mål

- Vilka mål finns inom den fri-/kommunala skolan? (Huvudmål/delmål)
- Vem/vilka är det som bestämmer de uppsatta målen?
- Får du vara med och bestämma de mål som ska uppnås? Hur ser processen ut när ett nytt mål sätts upp?
- Vilka mål är det som prioriteras?

Budget- och kvalitetsmål

- Hur förhåller du dig till skolans budgetmål? - Är det en fast- eller lös budgetstyrning?
- Vem är det som bestämmer verksamhetens budgetmål? Kan du påverka dessa? (Om ja: Motiveras du av att vara delaktig i budgetmålen?)
- Hur ser budgetmålen ut inom skolan just nu?
- Vilka kvalitetsmål finns inom verksamheten? Är dessa strikta eller är det en vision? (t.ex. att alla ska bli godkända)

Motivation

- Vad motiveras du av?
- Vad motiverar dig till att uppnå verksamhetens mål?
- På vilket sätt kan du påverka dina medarbetares motivation?

Konflikt

- Vad får du för associationer när du hör ordet konflikt?
- Har du hamnat i en konfliktsituation på arbetet? Hur hanterade du denna situation?
- Vem har det yttersta ansvaret för att lösa en konflikt som uppstår i organisationen?
- Vad gör du om du ser att det har uppstått en konflikt med dig och en kollega?

Målkonflikt

- Känner du av att det finns mål som krockar med varandra? På vilket sätt? (Om ja: vilka mål är det som prioriteras? Vad är anledningen till att ni prioriterar just dessa mål?)
- Känner du att alla i organisationen strävar mot de uppsatta mål som finns? Hur kan du ha denna uppfattning?

- Känner du att du och dina medarbetare strävar åt samma håll? Om det finns motsättningar, vad kan anledningen till dessa motsättningar vara?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande