

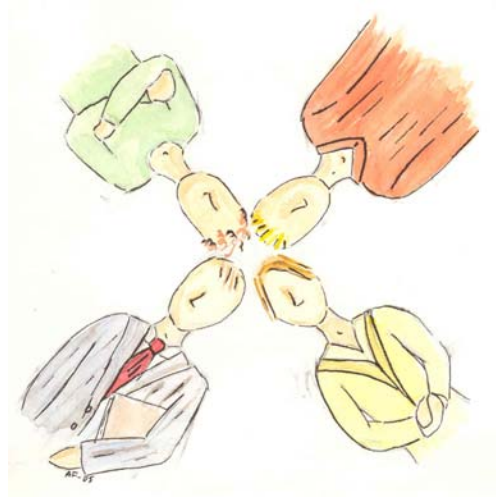


LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Individen – arbetsgruppens främsta tillgång

En fallstudie av Klitterhus och personalens samarbete



Författare:
Jonna Bengtsson och Annelie Fredriksson

Handledare:
Cecilia Fredriksson
Ola Mattisson

Magisteruppsats, 10 p
Vt 2005

Sammanfattning

Titel:	Individen – arbetsgruppens främsta tillgång En fallstudie av Klitterhus och personalens samarbete The individual as the main asset to teamwork A casestudy of Klitterhus
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, vt-2005
Författare:	Jonna Bengtsson och Annelie Fredriksson
Handledare:	Cecilia Fredriksson och Ola Mattisson
Problem:	Företag brukar ge ut övergripande mål och arbetsbeskrivningar, det vill säga funktionella roller, till sin personal. Dock är det lätt hänt att individer och grupper kan finna andra mål och roller, vilket kan leda till att arbetsgruppens medlemmar strävar åt olika håll.
Syfte:	Vårt syfte är således att analysera vilka mål och roller individen kan ha i en arbetsgrupp samt hur detta kan påverka individen och samarbetet inom gruppen.
Metod:	Den metod vi har tillämpat grundar sig i en kvalitativ ansats, då det är fördelaktigt inom studier av arbetsmiljö, roller och gruppers vanor och beteenden. Vi har således observerat en arbetsgrupp och dess kommunikation samt genomfört intervjuer med nyckelpersoner.
Resultat:	Analys kring individers påverkan av en grupp samt hur deras mål och roller ligger till grund för samarbetet har resulterat i följande: Riktlinjer är att eftersträva i en arbetsgrupp då dessa motiverar och förklarar hur individen ska anpassa sig till gruppen. Dessutom är det förmånligt för en grupp om det finns en balans mellan olika roller som både kan driva på arbetet samt värna om gruppens relationer.
Nyckelord:	Individ, grupp, samarbete, roller, mål, möten

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 - INLEDNING	3
PROBLEMDISKUSSION	3
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
TEORETISK REFERENS RAM	5
GRUPP	5
Möte	6
INDIVID	7
Roller	8
PRESENTATION OCH VAL AV FALLSTUDIE	9
FORTSATT DISPOSITION	11
KAPITEL 2 - METOD	12
ÖVERSIKT AV METODVAL	12
STUDIER AV KOMMUNIKATION	13
LITTERATURSTUDIE	14
OBSERVATIONSSTUDIE	15
MÖTE	16
EVENEMANG	18
INTERVJUSTUDIE	20
RESPONDENTBESKRIVNING	21
KÄLLKRITIK OCH METODPROBLEM	22
LITTERATUR	22
OBSERVATION	22
INTERVJU	23
KAPITEL 3 – INDIVIDER & ROLLER	25
INDVIDEN I GRUPPEN	25
ENGAGEMANG	25
TOLKNINGSRAM	27
ROLLER	29
3 ROLLFÖRDELNINGAR	30
SUMMERING AV ANALYS	33
KAPITEL 4 – ARBETSGRUPPEN & MÖTET	34
GRUPP	34
MÖTE	36
STRUKTUR	38
MILJÖ	41
SUMMERING AV ANALYS	42

KAPITEL 5 – MÅL & SAMARBETE	43
FÖRETAGETS MÅL	43
MOTIVATION	45
INDIVIDENS OCH GRUPPENS MÅL	47
ANSVAR	50
SUMMERING AV ANALYS	51
KAPITEL 6 – SLUTSATSER	53
EN SAMMANFATTANDE FIGUR	53
VÅRA SLUTSATSER	53
REKOMMENDATIONER	56
KAPITEL 7 – AVSLUTNING	59
SLUTDISKUSSION	59
FORTSATTAS STUDIER	61
REFLEKTIONER	61
KAPITEL 8 – KÄLLFÖRTECKNING	63
SKRIFTLIGA KÄLLOR	63
EMPIRISKA KÄLLOR	65
ELEKTRONISKA KÄLLOR	65
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	
BILAGA 2 – SAMMANSTÄLLNING AV OBSERVATIONSGUIDE	

Kapitel 1 - Inledning

Detta kapitel inleds med en problemdiskussion, vars funktion är att motivera ämnets relevans. Utifrån denna formulerar vi vårt syfte och vidare följer en teoretisk anknytning till detta. Därefter presenteras vår fallstudie. Vår förhoppning är att detta kapitel ska väcka läsarens intresse.

Problemdiskussion

Nadia är tjugofem år och har precis fått sin första riktiga anställning efter studierna. Hon är mycket nöjd med sin nya arbetsplats som anställer ett hundratal personer och är inriktad på hotellverksamhet. Nadia sitter på marknadsavdelningen tillsammans med tolv andra personer och arbetar febrilt med att ringa till reklambolag och annonsörer. Det går bra och hon trivs med sitt jobb, men känner sig ibland lite vilsen. Trots att hon på anställningsintervjun fick höra att företaget står för en gemensam anda samt att en framtida fusion med ett annat företag skulle ske, verkar det inte som om någon på hennes avdelning är medveten om vare sig det ena eller det andra. Hon undrar om det är så att de på hennes avdelning helt enkelt inte vet om det eller om de utan omsvep väljer att arbeta mot ett eget mål och följaktligen ignorerar företaget? Det är ingen som säger något om detta till henne och hon vet inte heller om hon vågar fråga, då ingen i hennes arbetsgrupp har inbjudit henne till diskussion. Som nyanställd är hon även reserverad så som hon brukar vara inför nya människor. Snart ska avdelningen ha ett personalmöte och Nadia överväger att ta upp saken till diskussion. Dock fann hon sig själv sitta stum under hela mötet, då det inte fanns utrymme för henne att yttra sig.¹

¹ Egen komponerad berättelse

Vad kan vi utläsa från denna anekdot?

Här beskrivs en situation i ett företag, vilket har ett mål med sin verksamhet, nämligen att skapa en kollektiv anda samt skapa bättre ekonomisk drift genom en sammanslagning med ett annat företag. Mål är något många företag har för att skapa vägledning samt för att legitimera sin verksamhet. Mål kan även fungera som verktyg för att utvärdera ett företags arbetsprocess.² Vad vi också kan utläsa från ovanstående berättelse är att det förutom företagets mål även förekommer andra mål inom gruppen. Då det finns olika mål inom en verksamhet kan det tänkas att dessa krockar, vilket i sin tur kan få negativa följder för företaget, då målen bär iväg i olika riktningar.

Situationen utspelar sig på företagets marknadsavdelning, vilken består av en grupp på tolv personer. En grupp kan ses som en samling människor som samspelar med varandra för att genomföra aktuella (arbets-)uppgifter. Dessa individer påverkar varandra mer eller mindre, negativt som positivt, vilket i sin tur påverkar samarbetet i grupper.³ Individer i en grupp tilldelas ofta funktionella roller, det vill säga arbetsbeskrivningar, av företagets ledning. Samtidigt finns det andra roller som ofta förekommer inom grupparbeten och dessa får eller tar medarbetarna till följd av personlighet samt på grund av gruppens förväntningar på medarbetaren.⁴ Det vi kan utläsa ur anekdoten är att Nadia redan har fått vissa roller i gruppen. Dels har hon fått en arbetsbeskrivning, dels får vi uppfattningen att gruppen har gett henne rollen som tystlåten och ambitiös nyanställd. De roller individer har i ett företag påverkar hur de samverkar med de andra rollerna på arbetsplatsen, vilket i sin tur påverkar hur arbetsuppgifter och förhållanden de anställda emellan hanteras i ett företag.

Vi finner att Nadia känner sig vilsen. Detta tror vi kan bero på att gruppens, det vill säga individernas viljor och uppfattningar verkar sträva åt ett annat håll än vad företaget gör. Det verkar som om dessa viljor splittrar gruppen, varför ett samarbete som bygger på en viss anpassning gruppmedlemmarna emellan inte går att skönja ur anekdoten.⁵ Om ett samarbete är ur balans kan det givetvis påverka företaget. Detta eftersom de anställda strävar åt olika håll, vilket kan medföra att dessa inte representerar det företag som står för.

² Flaa et al, 1998, s 87

³ Jfr Granér, 1994, s 9

⁴ Dimbelby & Burton, 1999, s 140 - 163

⁵ Jfr Granér, 1994 s 22 f

Det kan bidra till att de anställda inte erbjuder den eniga tjänst eller produkt som företaget utlovar sina kunder. Kunderna kan i sin tur bli missnöjda, vilket skapar problem för företaget, då kunder är nyckeln till ett företags överlevnad.⁶

Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är således att analysera vilka mål och roller individen kan ha i en arbetsgrupp samt hur detta kan påverka individen och samarbetet inom gruppen.

Vår empiriska anknytning till uppsatsen, är havsbadsshotellet Klitterhus, varpå vi ställer oss följande frågor:

Vilka roller och mål finner vi på Klitterhus?

Hur samverkar arbetsgruppen under möten samt på övrig arbetstid?

Teoretisk referensram

För att uppnå vårt syfte, som tar upp individer och samarbete, har vi utgått från teorier som behandlar grupper med grund från gruppsykologisk och gruppkommunikativ litteratur. Den psykologi vi intresserar oss för handlar om hur individer beter sig i en arbetsgrupp och hur de uppfattar tillvaron utifrån social bakgrund, det vill säga vilka erfarenheter och upplevelser som ligger till grund för deras beteende. Vi har fokuserat vid hur kommunikation och gruppinteraktion påverkar individer samt vilket inflytande dessa har på individens roll och uppfattning.⁷ Vi knyter dessa teorier till ett företagsekonomiskt perspektiv genom att tillämpa dem i ett företag, det vill säga Klitterhus.

Grupp

Då vi talar om begreppet grupp kan vi som ovan nämnts kalla den för en samling individer. Grupparbete eller samarbete är inget som är främmande för människor. Människan är en social varelse, varför hon söker relationer att upprätta, således tyr hon sig till grupper i flertalet sammanhang. Vi är uppfostrade i en grupp (familjen), vi roar oss ofta i grupper, arbetet kräver ideligen gruppssamarbeten, vilket tyder på att individens tillvaro speglas av en social process som sker i olika former av

⁶ Jfr Grönroos, 2002

⁷ Jfr Söderberg, 1988, s 104 - 160

gruppsamvaro.⁸ Individerna i gruppen tillför olika egenskaper, varför varje grupp kan ses som originell. Alla i en grupp medverkar till vad som händer genom vad de gör och inte gör. På samma sätt påverkas de av varandras handlingar eller icke-handlingar.⁹ En grupps arbete kan byggas utifrån den målsättning och de uppgifter som först förde gruppen samman. Gruppmedlemmarna har i många fall liknande värderingar och resonemang samt ett grupppersonifierat arbetssätt. Ett företags värderingar och tankar är således inte de enda som genomsyrar en grupp utan individerna bidrar också med sina personliga uppfattningar. Tillsammans skapar gruppmedlemmarna en stämning, som är typisk för gruppen i fråga, vilken givetvis påverkas av gruppens sammansättning. Detta kan vara faktorer som kön, ålder och de erfarenheter individerna har.¹⁰

Samarbetet i en grupp går ut på att medlemmarna tillsammans interagerar och kompletterar sina kunskaper för att uppnå det resultat som eftersträvas. Ett samarbete förespråkas, då en grupp har mer samlad information än en enskild individ, dessutom sägs det att ett grupparbete stimulerar kreativiteten hos individer.¹¹

Möte

Ett möte kan ses som en möjlighet för samarbete då arbetsgruppen samlas för att diskutera företagets dåtida, nutida och framtida situationer. Här bör gruppen ges tillfälle att skapa, använda sin kreativitet och problemlösningsförmåga, ta del av gemensam information, dela med sig av sina erfarenheter och så vidare. Detta fungerar dock inte i praktiken hos många företag, varför kritik har riktats mot dessa improduktiva möten.¹² Det hävdas att dessa möten saknar tydliga mål, att det inte finns några visioner att diskutera, att det avsätts mer tid åt rapportering än vad som fokuseras på framtiden samt att det finns andra hinder för att verklig dialog ska kunna uppstå. Hinder som måste undanröjas är det faktum att många medarbetare på grund av bristande mod, inte vågar yttra sig samt att de som leder ofta brister i sina kommunikativa färdigheter. Något som också är vanligt är att individerna har olika uppfattningar om varför de kallats till möten, vilket återigen speglar avsaknaden av mötets tydliga mål.¹³ Vad gäller möten

⁸ Beebe & Masterson, 2000, s 2

⁹ Jfr Granér, 1994, s 9

¹⁰ Granér, 1994, s 9 - 25

¹¹ Jfr Beebe & Masterson, 2000

¹² Segerfeldt 2002 s 103 - 117

¹³ ibid

kan vi se en tydlig koppling mellan grupppsykologi och företagsekonomi, då det är individen i gruppen som hanterar den information som ska föra företaget framåt.

Individ

Individen är en viktig grupp i länken, då det är denna som influeras av och influerar hur en grupp ter sig. Som vi har nämnt byggs en arbetsgrupp upp utav individer, i mindre eller större sammansättningar. Dessa har var för sig egna åsikter och tankar, påverkade utifrån olika sociala sammanhang. De kan exempelvis ha blivit påverkade utav andra gruppbildningar, som de också är medlemmar i. Sådana kan vara den tidigare nämnda familjen eller umgängeskretsen.¹⁴ Individer knyter sociala band mellan individer inom och utanför gruppen, vilka de hämtar inspiration och idéer ifrån. De blir således influerade av de situationer och händelser, som sker inom såväl som utanför gruppen, så kallat socialt inflytande.¹⁵ Bakgrund och erfarenheter ligger till grund för en individs tolkningsram, det vill säga hur de tolkar och ser på världen¹⁶, vilket vi finner intressant, då detta kan påverka hur och om vad individerna kommunicerar och handlar. Detta reflekteras i grupparbetet och i sin tur påverkar vad som inom gruppen blir väsentligt att arbeta med.¹⁷ Uttalade regler och outtalade normer bestämmer vanligen hur individer ska bete sig inom en grupp. Dessa regler och normer kan dels vara influerade av gruppens individsammansättning och dels av organisatoriska sammanhang.¹⁸

Då individer samtalar om ämnen, som inte enbart rör sig kring gruppens arbete, utan även kring individens privatliv, kan det innebära att stämningen i gruppen blir öppnare och mer social. Det kan medföra att individerna skapar en gemenskap inom gruppen.¹⁹ För att en grupp ska fungera krävs det en social utveckling mellan individerna i gruppen. Det handlar om att individerna arbetar med att bygga upp relationer till varandra, skapa gemenskap och tillhörighet i gruppen.²⁰ Det är således viktigt att inte förbise de sociala behov, som varje individ besitter. Behov av att tillhöra en gemenskap, vara respekterad och känna sig trygg skapar tillfredställelse för individer.²¹ Människor söker uppskattning och bekräftelse, varför umgänge och socialt nätverk kan ses som ett

¹⁴ Jfr Dimbleby & Burton, 1999, s 111

¹⁵ Jfr Kevin & Keyton, 1994

¹⁶ Jfr Kuada & Gullestrup, 2000

¹⁷ Jfr Kevin & Keyton, 1994

¹⁸ Granér, 1994, s 61 - 71

¹⁹ Jfr Ohlsson 1998, s 21 f

²⁰ Jfr Dimbleby & Burton, 1999, s 109 - 139

²¹ Jfr Granér, 1994, s 10 ff

mänskligt behov. Det finns ett antal gamla ordspråk, som framhåller poängen med att vara ensam. Nämnas kan ”ensam är stark”, ”sin egen lyckas smed” och ”själv är bäste dräng”. Dessa ordspråk strider emot den forskning, som talar för att individer behöver socialt nätverk för att kunna utvecklas.²²

Varje individ sätter gränser för hur de ska bete sig och arbeta. För att samarbetet i en grupp ska fungera är det en fördel att individers gränssättningar inte är alltför snäva eller alltför fria. En individ ska kunna sätta en gräns för när denne ska säga nej till arbete, men samtidigt inte vara så principfast att den säger nej varje gång samma förfrågan uppkommer.²³ Detta kan härledas till att individer agerar olika beroende på egen identitet och på situation. I en grupp ställs varje individ inför situationen att ge plats åt de andra i gruppen, men samtidigt ta plats. Vissa bemöter detta genom att vara passiva och tysta, medan andra gör precis tvärtom och tar mycket plats.²⁴ Vi antar således att individen tar olika roller för att kunna anpassa sig till gruppen, men även för att kunna tillfredsställa egna behov.

Roller

I ett samarbete är det till fördel om individer i gruppen antar eller tilldelas olika roller för att kunna angripa uppgiften med en mångfacetterad trupp. Detta är en förmån, eftersom mångfald inom en grupp räknas som något positivt, då de olika rollerna kompletterar varandra och på så sätt främjar gruppens kreativitet och balans.²⁵ En roll går dock inte att betrakta som något konstant, utan de roller vi tar eller tilldelas beror helt på sammanhang och situation. Detta kan innebära att samma individ kan träda in i olika roller beroende på sammanhanget.²⁶ På en arbetsplats är det både arbetsgivarens och arbetskamraternas samt individens egna förväntningar och behov som spelar in när en roll skapas. Vad som är viktigt att notera är att det bakom varje gruppmedlem står en individ som har olika behov och olika resurser att bidra med.²⁷ Då vi tar på oss roller i olika grupper, gör vi det ofta för att införskaffa oss någon form av personlig säkerhet,

²² Svedberg, 2003, s 105 - 116

²³ Jfr Granér, 1994, s 19 ff

²⁴ Jfr Svedberg, 2003, s 105 - 116

²⁵ Jfr Lind & Skärvad, 1998, s 75 f

²⁶ Lind & Skärvad, s 99-114

²⁷ Jfr Granér 1994

men främst är det ett försök till anpassning till de andra individerna i gruppen. Rollerna har således en funktion för både grupp och individ.²⁸

Det finns framförallt två tydliga rollfördelningar inom grupper som många av de forskare vi har studerat nämner, varför vi finner det av vikt att ta upp dessa två. Rollfördelningarna är uppgiftsorienterade samt relationsorienterade. De, som tilldelas eller tar på sig den uppgiftsorienterade rollen håller gruppen på rätt spår, klargör mål och driver fram arbetsmetoderna, samlar och bearbetar information samt kommer med idéer till eventuella lösningar. Den som är relationsorienterad uppmuntrar däremot medarbetarna, ser till att konflikter reds ut, ger feedback och fungerar utmärkt som bollplank.²⁹

För att begränsa oss i det urval av rollbeskrivningar som finns har vi valt att utgå ifrån de rollbeskrivningar som beskrivs av kommunikationsforskarna Bebee och Masterson³⁰ i ”Communicating in Small Groups”. Dessa har vi valt att beskriva i kapitel 3. Vi är medvetna om att det finns nästan lika många rollframställningar, som det finns forskare inom området, men de rollbeskrivningar vi har valt att tillämpa ligger till samma grund, som många andra forskares roller. För att förenkla för läsaren har vi således begränsat oss och valt roller, som spänner över ett brett spektrum. Dessa rollbeskrivningar, vilka kan liknas med ovanstående uppgifts- och relationsorienterade rollfördelningar, innehåller stora variationer av egenskaper, som går att tillämpa på personer inom en arbetsgrupp.

Presentation och val av fallstudie

Vi finner att en presentation av vårt valda företag bör placeras redan i detta läge för att ge läsaren en inblick i det företag, som ligger till grund för vår empiri. Vårt val föll på det serviceinriktade företaget Klitterhus, beläget i Ängelholm, vilket befinner sig inom tjänstebranschen, där vi kan tillämpa våra kunskaper. Då vi kommer att fokusera på individer och hur dessa samarbetar inom en arbetsgrupp, har vi valt att avgränsa oss till att beskriva ett mindre företag. Vi valde detta då vi anser att ett mindre företag dels kan fungera i sin helhet som en arbetsgrupp och dels tilldela sina anställda större

²⁸ Jfr Svedberg, 2003, s 157 - 176

²⁹ Jfr Segerfeldt 2002, Svedberg 2003, Granér 1994

³⁰ Bebee & Masterson, 2000

ansvarsområden. Då de anställda därmed har fler uppgifter och större ansvar ansåg vi, vid val av företag, att samarbetet kunde te sig mer intressant än i en arbetsgrupp i ett större företag. Ansvar är också något som vi kommer att beröra senare i vår avhandlande del, då detta kan relateras till individer i ett samarbete. Ytterligare en anledning till att vi valde att lägga fokus vid ett mindre företag är att vi under vår utbildning har kunnat notera att en stor del av den litteratur kring företagsteori vi har läst, har berört större (koncern-) företag. Det finns således anledning att bidra med studier kring mindre företag för både andra studenters skull liksom för vår egen skull.

Klitterhus är en byggnad med gamla anor som härstammar från början av 1900-talet. Dock är den verksamhet som bedrivs där i skrivande stund endast några år gammal. Efter renovering och ombyggnad startade den nuvarande VD:n Gustaf Mohlin tillsammans med tre andra, Klitterhus havsbadshotell år 1999. Fram till september 2004 verkade han främst i restaurangen, därefter tog han dock över hela hotellverksamheten också, varpå de andra intressenterna köptes ut. Detta innebar en fusion av restaurang och hotell, som dessförinnan drivits i form av två olika bolag.³¹

Hotellet erbjuder vidare, förutom rumsfaciliteter, även konferens, lunch och à la carte samt olika typer av festarrangemang. Hotellet har tolv rum, två konferensavdelningar samt en restaurang som inrymmer 120 sittande gäster.³² Vår uppfattning är att hotellet och restaurangen drivs i en familjär anda. Det är litet och enkelt och med havet vid sin sida skapas en avslappnande miljö för gästerna.

Verksamhetens sex helårsanställda (varav en av dem är VD:n) har olika ansvarsområden, såsom ekonomi, hotell och restaurang. Det är dock en förutsättning att alla sex är beredda på att rycka in och hjälpa till i alla områden eftersom arbetsuppgifterna synnerligen är integrerade i varandra. Förutom dessa sex finns det två kockar. Klitterhus tar under högsäsong och vid större arrangemang in extrapersonal, vilka ofta är återkommande och därför har kännedom om verksamheten. Många av Klitterhus gäster är återvändande, både vad gäller lunch och konferens.³³

³¹ Introduktionsmöte, Klitterhus 050412

³² www.klitterhus.se 050503

³³ Introduktionsmöte, Klitterhus 050412

Fortsatt disposition

I vårt inledande kapitel har vi delgett läsaren uppsatsens relevans samt problematik, därtill har vår teoretiska referensram presenterats som fungerar som grund inför kommande analys. Vidare har vi presenterat vår fallstudie, Klitterhus.

I *kapitel 2 "Metod"* kommer vi att informera läsaren om de metodval vi har gjort samt motivera dessa. En grundläggande beskrivning av insamlingen av fältmaterial kommer således att presenteras, dessutom kommer vi att skildra på vilket sätt vår litteratur har tillämpats uppsatsen.

Kapitel 3 "Individer & Roller" inleder uppsatsens avhandlande del, där vi kommer att fokusera på individer och roller. Vi har således valt att utgå från individperspektivet och vidare se individerna som de grundläggande enheterna i ett grupparbete, för att få underlag för analysdelens fortsättning.

Kapitel 4 "Arbetsgruppen & Mötet" behandlar gruppen och dess utformning varför det är av vikt att vi i föregående kapitel beskrivit individer och roller och dess inverkan på gruppen. Vi har i detta kapitel fokuserat på hur arbetsgruppens samarbete fungerar på arbetsplatsen, såsom på möten, varpå detta har analyserats.

Kapitel 5 "Mål & Samarbete" knyter samman individen och gruppen med företaget och behandlar de mål som kan förekomma på olika nivåer inom ett företag. Föregående är av vikt för att skapa en förståelse för vad som underbygger ett fungerande samarbete samt vad detta kan kräva i form av motivation och ansvar.

Kapitel 6 "Slutsatser" mynnar ut i de slutsatser vi har dragit utifrån vår avhandlande del, därefter lyfter vi fram de rekommendationer vi föreslår Klitterhus.

Kapitel 7 "Avslutning" avslutar vår uppsats och förenar de tankar och idéer som har uppstått under vår avhandlande del. Vi inleder kapitlet med en slutdiskussion där vi besvarar våra frågeställningar samt diskuterar vårt syfte. Fortsatt beskriver vi möjligheter till vidare studier kring vårt ämne samt reflekterar över vad vi har uppnått med vår uppsats, vårt metodval samt lärdomar vi har erhållit under uppsatsens gång.

Kapitel 2 - Metod

Vårt andra kapitel beskriver det metodval vi har funnit relevant för uppsatsen. Vidare kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga för att uppnå det syfte vi presenterade i kapitel 1 samt motivera de val som gjorts för att tydliggöra denna process. Vi ger en explicit beskrivning kring hur insamlingen av fältmaterial gick till samt presenterar vår litteraturstudie.

Översikt av metodval

Vi ämnar angripa vår uppsats med en kvalitativ ansats. Det innebär att vi har valt en metod med ett stort mått av flexibilitet, vilket i sin tur innebär att olika moment i uppsatsen interagerar med varandra. I den traditionella forskningsprocessen ställs alltid en bestående fråga i inledningsfasen, medan frågan i den kvalitativa forskningsprocessen snarare är beroende av den information som framkommer under litteratursgranskning och observation samt intervjuer.³⁴ Detta är något som vi har erfarit genom vår empiriska studie, då tankar och nya idéer dykt upp under denna, varpå vårt syfte till viss del har påverkats, formats och omarbetats.

Vi valde i vår inledning att skriva en anekdot, som förklarar vilken utgångspunkt, uppsatsen är skapad utifrån. Denna ska skildra den problematisering som kan skapas kring hur individer i en grupp samarbetar utifrån det sammanhang dessa befinner sig inom och hur det kan påverka företag. För att kunna få ytterligare förståelse för detta har vi valt att lägga fokus på teorier om grupper, främst psykologiska och kommunikativa sådana. Vi har även valt att koncentrera viss del av vår studie på företagsekonomisk litteratur, eftersom vi skriver om arbetsgrupper inom företag. För att ytterligare kunna fördjupa oss i vårt syfte har vi valt att genomföra en fallstudie på ett företag inom servicebranschen. Klitterhus ligger således till grund för vårt empiriska material.

Vi har centrerat vår uppsats kring den empiriska studie som vi har utfört, vilken omfattar både observation och intervjuer. Vi har valt att observera hur de anställda på Klitterhus kommunicerar för att få underlag till vår studie av hur en individ påverkar

³⁴ Jfr Backman, 1998, s 50 - 56

och påverkas av andra individer i en arbetsgrupp, vilket vi kan härleda till vårt syfte. Detta tydliggör vi under rubriken ”Studier av kommunikation”. Vi fick tillåtelse av personalen på Klitterhus att observera dem under mötestid och övrig arbetstid samt att utföra intervjuer med företagets nyckelpersoner, vilket gav oss material att tolka och analysera med bakgrund i sistnämnda teorier.

I uppsatsens inledande skede besökte vi Klitterhus för att hålla ett introduktionsmöte, där vi diskuterade och presenterade vad vår uppsats skulle komma att behandla. Vidare fick vi en inblick i hur företaget fungerade och vilken sammansättning av anställda det fanns. Därefter har vi närvarit vid ytterligare fyra tillfällen. Två av dessa tillfällen togs upp av personalens måndagsmöten. Vid ett annat tillfälle observerade vi samspelet under en arrangerad fest, under vilken vi även hann med att intervju två stycken ur personalen. Under det sista tillfället utförde vi de tre resterande intervjuerna.

Som hjälpmedel till vår uppsats har vi använt oss av Institutionen på Service Managements uppsatsvägledning ”Skrivhandboken”³⁵ för att skapa en följsam struktur genom arbetet. Med ”Svenska Skrivregler”³⁶ till hjälp har vi även granskat vårt språkbruk samt fotnoter och dylikt.

Studier av kommunikation

För att närma oss vårt syfte och besvara våra frågeställningar har vi valt att följa ett företags interna kommunikation samt den kommunikationsprocess som sker mellan oss och respondenterna. *Communicare* är latin för att göra gemensamt och är den etymologiska grunden för ordet kommunikation.³⁷ Detta är av vikt då vi studerar grupper och dess individer samt samarbetet dessa emellan. Det handlar således i allra högsta grad om att göra något gemensamt. En grupp utan kommunikation existerar inte, eftersom kommunikation är grogrunden till grupputveckling³⁸, detta kan återföras till följande citat:

³⁵ Westrup, Eldh, Sjöbeck, 2005

³⁶ Santesson, 2003

³⁷ Segerfeldt, 2002, s 81

³⁸ Jfr Granér, 1994, s 72 - 88

Kommunikation i en grupp kan liknas vid dess blodomlopp. Det är kommunikation som sammanbinder gruppens olika delar. Den tillför ny näring i form av information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter. Man gör sig av med slaggprodukter i form av oklarheter och missförstånd. Kommunikationen gör det möjligt för deltagarna att hitta sätt att förhålla sig till varandra. Därför är kommunikationen det medel som gör att grupprocesser uppstår och utvecklas.³⁹

Vi har valt att observera kommunikationen individerna emellan på möten samt övrig arbetstid för att på så sätt tolka hur denna påverkade individernas antagande av roller samt samarbete. Våra observationer var även väsentliga under intervjuerna då bandspelaren inte fångade upp sådant som kroppsspråk och tonfall. Samtal, symboler, kroppsspråk, allt som kan innehålla ett budskap är kommunikation.⁴⁰

Kommunikation kräver alltid en sändare och en mottagare⁴¹, där vi i detta fall är den sistnämnda. Det är därför vår roll att tolka det budskap som förmedlas till oss. Denna tolkning kommer senare att utgöra grunden till vår uppsats, varför det är av vikt att vi förstår vad som kan förenkla alternativt komplicera en sådan process. Processen underlättas om budskapet är enkelt och konkret samt om det är väntat av mottagaren. Den försvåras däremot om mottagaren inte är villig att ta emot något budskap och således sluter sig samt om mottagaren redan har skapat sig en inre bild av sändarens budskap.⁴² Med detta i åtanke har vi utformat observations- samt intervjuguider (vilka presenteras senare) för att skapa en beredskap inför de budskap, som vi väntades ta emot, vi försökte även vara så öppna som möjligt för olika infallsvinklar vad gäller den observerade kommunikationen.

Litteraturstudie

Vi har genomfört en litteraturstudie, bestående av olika former av universitetslitteratur och andra dylika litterära källor. Vi har från litteratur kring gruppsykologi hämtat information om individen i gruppen, hur grupper samarbetar samt rollstrukturer. Inom gruppsykologigenren har vi även funnit teorier om kommunikation, vilka vi även har

³⁹ Granér, 1994, s 72

⁴⁰ Fiske, 2003

⁴¹ ibid

⁴² Jfr Granér, 2004, s 72 - 88

funnit i renodlade kommunikationsböcker. Vi har läst teorier om grupppsykologi och gruppkommunikation främst för att kunna förstå och tolka hur de individer, vi har observerat och intervjuat, beter sig i en arbetsgrupp. Då det handlar om arbetsgrupper i företag har vi också tillämpat en del företagsekonomisk litteratur, denna har dock varit mycket grundläggande och främst i form av kurslitteratur. Insamlingen av litteratur har för oss varit ett aktivt och självklart val, för att kunna få en varierande bredd på teori och information. Vår litteraturstudie kan således ses som tvärvetenskaplig.

Vår teoretiska referensram kommer att användas som en bakgrund till den kommande analysdelen och som en överblick över de teorier vi har tillämpat. Således har vi presenterat ett kortfattat men brett bakgrundsfält, vilket vi senare utgår ifrån och fyller på i vår avhandlande del. Detta i enlighet med Backman⁴³ som förespråkar en sammanställning av litteratur inom ett givet område, varpå relevanta teorier vidare presenteras i komprimerad form.

Vi har funnit att många av de teorier, som återkommer i den litteratur, vi har tillämpat har gått hand i hand med varandra. Vi kan exempelvis härleda det till att många organisationsforskare, liksom kommunikationsforskare förespråkar god intern kommunikation för att uppfylla ett företags mål.

Observationsstudie

Varför har vi valt att arbeta med observationer och fältstudier? Vi har som ovan nämnts valt att observera en grupps kommunikation för att få en inblick i hur individer agerar och fungerar i en grupp. Genom att observera, kan vi tyda hur ett samarbete kan påverka ett företag och således hur individen med sina insatser kan påverka företaget. Enligt forskarna Spradley och McCurdy⁴⁴ är detta användbart för att skapa större förståelse inom den samhällsvetenskapliga fakulteten. Teorier inom till exempel sociologi och ekonomi blir tydligare om de går att härleda till erfarenheter. Ofta är teorierna endast grova mallar, som behöver bakgrundsfakta. Av den anledningen har vi valt att förankra våra litteraturstudier till en fallstudie, för att på detta sätt vidga våra perspektiv.

⁴³ Jfr Backman, 1998, s 66

⁴⁴ Spradley & McCurdy, 1988, s 1 - 20

Observation kan leda till både kvantitativa och kvalitativa data, beroende på val av tillvägagångssätt. Kvantitativt tillvägagångssätt handlar om att föra statistik på upprepade företeelser, medan en kvalitativ metod snarare fokuserar vid observation av människors uppfattningar.⁴⁵ Vi har som sagt valt ett kvalitativt angreppssätt. Det är av den anledningen intressant för vår studie, då uppsatsen till viss del baseras på hur individer samarbetar och fungerar i en arbetsgrupp. Vårt val bekräftas av Chang, Bader och Bloom⁴⁶ som framhäver att en kvalitativ studie fungerar bäst då områden såsom arbetsmiljön, roller, gruppens aktuella vanor, människors beteende, ska analyseras.

Vid val av situation att observera, är det viktigt att ta hänsyn till de människor, som interagerar i situationen och vilken kunskap dessa besitter kring den kontext situationen uppstår i.⁴⁷ Därmed föll det sig naturligt för oss att observera arbetsgruppens två veckomöten, då kärnkompetensen i företaget samlas i denna specifika situation. Var och en av dessa nyckelpersoner har egna erfarenheter och lärdomar. Som komplement till föregående situation valde vi att studera berörd personal (all personal under denna dag) även under en vardaglig arbetsaktivitet. Via denna observation kunde vi undersöka hur samarbetet fungerade, trots att de var omgivna av kunder och fokuserade på sina arbetsuppgifter. Genom dessa två olika observationsformer fick vi fram olika infallsvinklar, vilket gör vår studie bredare. Under observationer är det viktigt att använda sig av observationsformulär för att tydliggöra vad som är väsentligt under dessa.⁴⁸ Vi kommer att presentera två formulär, som vi har använt oss av, under de två följande rubrikerna.

Möte

Att observera Klitterhus måndagsmöten fann vi vara intressant, då vi ville se om arbetsgruppen arbetade åt samma håll. Därmed var det också ett tillfälle för oss att se hur samarbetet fungerade de anställda emellan vid en sittande session, vilket annars inte sker i deras vardagliga rutiner. Måndagsmötena på Klitterhus innebär framförallt en genomgång av veckans bokningar av konferenser, evenemang i form av bröllop eller fester samt lunchbokningar. Det första mötet vi observerade ägde rum den 18 april 2005

⁴⁵ Chang, Bader, Bloom, 1995, s 63 - 74

⁴⁶ ibid

⁴⁷ Jfr Spradley & McCurdy 1988, s 27

⁴⁸ Chang, Bader, Bloom, 1995 s 68

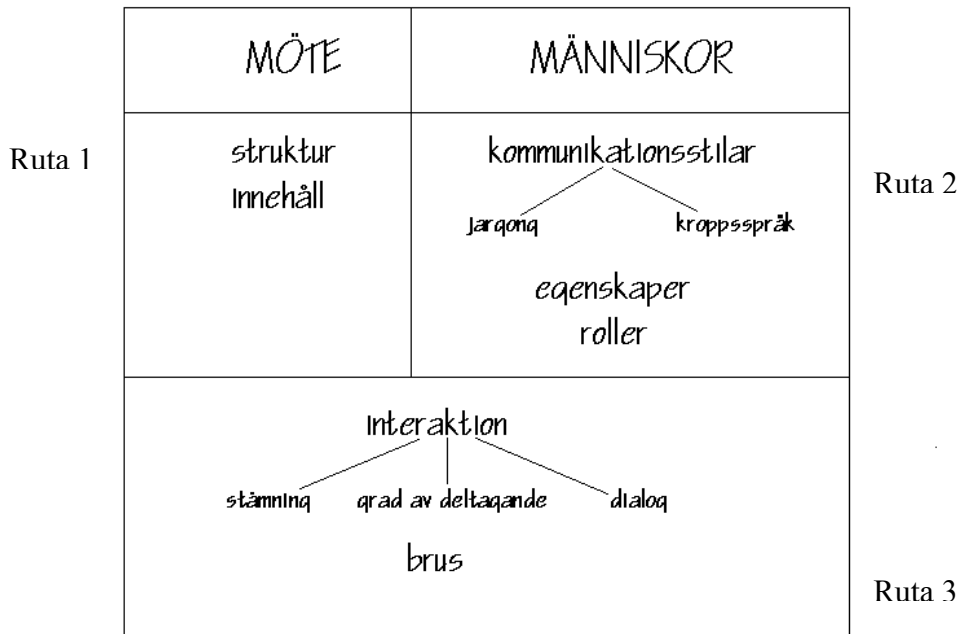
och under detta deltog fem personer. Det andra mötet inträffade den 25 april 2005 där främst fyra personer deltog.

För att få vägledning i vår observation på veckomöten har vi hämtat inspiration från forskaren Charlotte Simonssons bok ”Den kommunikativa utmaningen”,⁴⁹ där hon själv utför åtskilliga observationer av möten. Liksom Simonsson valde vi att närvara vid förberedelserna av mötena samt att sitta kvar en stund efter dessa för att smälta våra intryck och komplettera våra noteringar. Under mötena satt vi vid ett eget bord, bredvid platsen med det aktuella mötet och förde anteckningar. Detta för att inte påverka deltagarna i alltför hög grad med vår närvaro.

Simonsson⁵⁰ förespråkar att det inför en observation behövs en observationsguide, där ett antal teman och frågeställningar, som är av vikt för studien, lyfts fram. Grunderna till vår observationsguide kan härledas till sistnämnda författare, vi har dock format den så att den i högre grad är anpassad till vårt syfte. I figur 1 beskriver vi de teman, som för oss har varit väsentliga under vår mötesobservation. För att visa kopplingen till vårt syfte kan sägas att ruta ett behandlar ämnet mål, ruta två tar framförallt upp individens roll och ruta tre fokuserar på samarbete. Mötets innehåll och struktur hamnade i fokus, där vi noterade exempelvis vad som togs upp och om innehållet var styrt av företagets mål samt hur tidsramen såg ut för mötet. Vi läste också av deltagarna och deras beteende i mötet, där samtalsstil och personlighet blev centrala aspekter. Därigenom kunde vi undersöka vilka roller personerna antog eller blev tilldelade. Att titta på deras kroppsspråk var också väsentligt eftersom vi ansåg att detta skulle kunna förstärka intrycken av en viss roll, trots att det inte var något vi lade vikt vid under vår litteraturstudie. Samma resonemang anammar vi vad gäller samtalets jargong. Sist men inte minst var det av vikt att studera hur interaktionen fortskred, det vill säga hur deltagarna inbjöd varandra till samtal och hur deras samarbete fungerade.

⁴⁹ Jfr. Simonsson, 2002

⁵⁰ Simonsson, 2002, s 105



Figur 1: Observationsguide - Möte⁵¹

Evenemang

Som tidigare nämnts observerade vi även de anställda när de arbetade med ett festarrangemang som, den 5 maj 2005, anordnades för en kunds räkning. Detta gav oss tillfälle att se hur de arbetade tillsammans under en mer pressad situation.

Vår förra observationsguide var inriktad på mötesdynamik, varför den framstår som opassande i den vardagliga situation som vi valt att observera utöver veckomötena. Den vardagliga situationen är en del av den kärnverksamhet som Klitterhus står för. I detta fall handlade det om en stor fest med cirka 70 gäster och en personalstyrka på sju personer. Under denna observation stod vi i händelsernas centrum, det vill säga köket och iakttog på vilket sätt de anställda bidrog till att utföra gruppens uppgifter samt hur individuella/gemensamma mål kunde skönjas i kommunikationen mellan de anställda och till gästerna. Då vi är intresserade av hur mål påverkar ett samarbete, väljer vi att lägga fokus vid detta i denna observation, vilket framgår av följande observationsguide som vi har utformat med hjälp utav kommunikationsforskarna Dimpleby och Burtons⁵²

⁵¹ Jfr Simonsson, 2002. Figur modifierad av uppsatsens författare

⁵² Dimpleby & Burton, 1999, s 130 f

formulär, som de i sin tur har utformat för att undersöka gruppkommunikation, se figur 2.

KOMMUNIKATION & MÅL	PERSONER					
	A	B	C	D	E	F
Uppgifter						
Komma med idéer						
Söka information						
Ge information						
Ge order						
Kontrollera						
Ta initiativ						
Sätt att kommunicera						
Aggressiv						
Avslappnad						
Diskret						
Drivande						
Irriterad						
Stressad						
Uppmuntrande						
Individuella behov						
oengagerad						
sätta käppar i hjulet						
söka uppmärksamhet						
Gemensamma behov						
Engagerad						
Synlighet/uppgiftsorienterad						
Tydligt samarbete						
Övriga noteringar:						

Figur 2: Observationsguide – Evenemang⁵³

⁵³ Jfr Dumbleby & Burton, 1999. Figur modifierad av uppsatsens författare

Intervjustudie

Vi ansåg att vi, genom en intervjustudie, skulle kunna testa om våra tolkningar kring de roller vi uppfattade från observationen stämde eller om de förstärktes respektive förkastades. Vi ville dessutom få fram individens mål och behov i företaget samt notera uppfattningar från intervjupersonen angående sina arbetskamrater. Denna inriktning gjorde också att vårt val föll på att göra individuella intervjuer istället för gruppintervjuer. Vi tror att en del information hade gått förlorad om vi hade valt att göra en gruppintervju. Detta på grund av att intervjupersonerna hade blivit påverkade av varandra samt att de hade undanhållit information för att slippa konfrontera sina arbetskamrater. En gruppintervju hade också bidragit till att vi skulle ha fått mindre tid med medarbetarna, då dessa arbetade under ständig tidspress, varför information skulle ha reducerats även på grund av denna aspekt.

För att få en helhetsbild över gruppen beslöt vi oss således för att intervjua de personer, som främst var delaktiga under veckomötena, vilket resulterade i fem personer. Vi tog hänsyn till att grupper består av en uppsättning människor med olika arbetsbeskrivningar och egenskaper, varför var och en i gruppen har olika uppfattningar om denna och den miljö de befinner sig i, i detta fall företaget. Att intervjua fler än en person skulle därmed leda till att kontrollera om de anställda har samma värderingar och mål.

Att använda sig utav bandspelare kan i vissa fall vara obekvämt för intervjupersonen.⁵⁴ Vi var därför noga med att fråga innan intervjun startade om det gick för sig att vi använde oss av en sådan. Det var inget problem för någon av våra intervjupersoner och ingen av dem verkade besvärad under intervjuens gång. Icke att förringa i intervjusammanhang är dock minnet, vilket fyller en viktig funktion då exempelvis kroppsspråk inte hörs på en bandspelare.⁵⁵

Vi utformade en intervjuguide, där vi ställde upp de teman som rörde vårt ämnesområde. Detta förfaringssätt handlar om att ställa breda frågor som i sin tur kan leda till följdfrågor, vilka möjliggör fördjupning inom respektive tema.⁵⁶ Intervjuguiden om-

⁵⁴ Jfr Trost, 1997, s 50 f

⁵⁵ ibid

⁵⁶ Jfr Simonsson, 2002, s 99 f

fattade fyra huvudtema, se bilaga 1. Vi valde att använda oss av så pass få antal teman, då vi var måna om att lära oss denna lista utantill.⁵⁷ Det var ett medvetet val att lägga intervjuerna i slutskedet av empiriinsamlingen, dels för att vi ville vara väl pålästa, dels för att kunna jämföra intervjuerna med våra observationer.

Direkt efter intervjuerna analyserade vi, skribenter, tillsammans vad som sades, hur det sades och av vem det sades. I följande skede skrev vi ut intervjuerna ord för ord för att ytterligare kunna analysera intervjuerna i detalj. Detta gav oss en klarare bild av respondenternas uppfattningar, vilket senare var vårt underlag i analysfasen tillsammans med teorier och observationsmaterial.

Respondentbeskrivning

Gruppen som vi har observerat bestod av både män och kvinnor i varierande åldrar. Individerna hade olika karakteristiska drag samt erfarenheter, varför gruppen kan ses som heterogen. Då vi fann det av värde att observera ett mindre företag med stor ansvarsfördelning passade Klitterhus oss bra med deras mindre arbetsgrupp. Detta gav oss således en fördel när vi skulle välja vem och vilka situationer vi skulle studera. Vi fick observera de flesta helårsanställda i praktisk handling, varför vårt urval av respondenter inte blev något problem.⁵⁸

Vi har valt att hålla våra respondenter anonyma och således benämnt dessa i vår observationsguide, som en bokstavsföljd, A-F. Dessa bokstäver återfinns enbart på tidigare illustrerad observationsguide samt bilaga 2, varför vi i resterande delar inte har benämnt respondenterna med dessa. Vi har däremot använt oss av X,Y och Z som benämning på personer i citat, detta för att ytterligare anonymisera respondenterna. Vårt val angående anonymitet baserades även på den faktor att respondenternas uttalanden troligtvis utan denna hade blivit styrda och osäkra, men främst för att detta efterfrågades av respondenterna själva.

⁵⁷ Jfr Trost, 1997, s 47

⁵⁸ Jfr Spradley & McCurdy, 1988, s 22 - 37

Källkritik och metodproblem

Litteratur

Då grupp psykologi inte har varit något centralt ämne under vår utbildning, har vi valt att tillämpa litteratur kring detta ämne, som lyfter fram dess grundläggande teorier för att öka vår förståelse för ämnet. Vi har sökt att välja ett brett urval av författare och forskare samt försökt välja böcker, som i de flesta fall, inte har varit mer än tio år gamla. Då det finns en uppsjö av forskare inom de ämnen vi har valt, har vi dels använt oss av den kurslitteratur vi har haft i våra studier, dels kompletterat med andra författare, som har varit nämnda under vår utbildning eller som på annat sätt har visat sig tillförlitliga. Det är givetvis viktigt att tillägga att vårt urval av litteratur, kan innebära att vi har gått miste om annan intressant och relevant sådan, bland annat beroende på var vi sökte denna. Då vi dock anser att de teorier vi har läst har varit nyttiga och relevanta för vårt syfte har de varit användbara.

Observation

Det är svårt att vara helt objektiv under en observationsstudie, då egna värderingar och erfarenheter spelar in i våra tolkningar av den observerade situationen och dess kontext. Dock kan dessa även hjälpa i ett kulturellt sammanhang, som är snarlikt den egna kulturen, eftersom vi känner igen beteende; gester, ordval och så vidare.⁵⁹ Eftersom vi har arbetslivserfarenhet från serviceföretag och dess gruppmöten, kunde vi känna igen vissa beteenden och företeelser, som förekom på Klitterhus. Med teorins hjälp utformade vi, som ovan nämnts, två stycken observationsguider. Dessa skulle fungera som vägledning och fyllde, enligt oss, sitt syfte bra. Kritik som har riktats angående ett sådant tillvägagångssätt är att guider som dessa hindrar och begränsar möjligheterna för att vara helt öppen för alla händelser och intryck.⁶⁰ Vi valde dock att använda oss av dessa guider, men tog lärdom av kritiken och försökte vara så öppna som möjligt för nya teman, intryck och händelser under dessa tillfällen.

Typiska metodproblem under observationer är reaktioner, som kan uppkomma hos de observerade. Det kan bland annat handla om att de observerade känner sig nervösa i vår närvaro. Det kan i sin tur hämma dem, vilket således kan leda till att de inte delger all

⁵⁹ Spradley & McCurdy, 1988, s 1 - 20

⁶⁰ Jfr Simonsson, 2002, s 104

information som de kanske skulle ha gjort vid ett vanligt tillfälle. Stämningen i sig kan bli ansträngd.⁶¹ Detta var något vi märkte av till viss del, i synnerhet under det första mötet vi observerade. Vi kunde emellertid märka en skillnad mellan personerna på mötet, vissa verkade bry sig mer, andra mindre, men trots detta var vår uppfattning att de anställda samtalade med varandra under avslappnade premisser. Under det andra mötet vi observerade tycktes vår närvaro inte vara något som påverkade de anställda nämnvärt. Detta gällde även för kvällen då vi observerade dem under så kallad vanlig arbetstid, då de lade stor fokus vid gästerna. Vår förekomst var därför inte något som de fäste sig vid.

Intervju

De företeelser och problem, vi kunde lägga märke till vid våra intervjustudier, liknade i viss mån de som förekom under vår observationsstudie. Vår intervjuguide, var endast en vägledning till vilka frågor, vi kunde tänka oss att ställa. Som vi ovan nämnt fann vi inget problem med att använda en bandspelare, men däremot kände vi att platsen där vi genomförde intervjuerna i viss mån påverkade respondenten. En viss ovana vid att bli intervjuade kunde vi även skönja hos några av de anställda, vilket vi är införstådda med, då intervjuer inte hör till vardagen på de flesta arbetsplatser. Trots detta uppfattade vi våra intervjurespondenter som öppna och uppriktiga. Vi har tidigare framhållit att kommunikation inte är en enkel process och att denna kan försvåras bland annat på grund av budskapets uppbyggnad och innehåll och hur mottagaren tolkar detta. Det har således varit omöjligt att inte vara selektiva i vårt urval. Det vill säga att vi har valt att lyssna till det, som för vår uppsats verkade vara intressant, men ändå försökt att vara öppna för alla intryck och åsikter.⁶²

Vårt tillvägagångssätt var att inför varje intervju ha syftet med denna klart uttalat, men ändå vara öppna inför nya infallsvinklar. Vi bestämde oss för att inleda varje intervju med att uppmuntra intervjupersonen att berätta fritt om ett ämnesområde som vi valde ut. Detta för att lätta upp stämningen och få intervjupersonen att känna sig avslappnad, vilket är författarna Trost samt Svensson och Starrins rekommendation.⁶³ Efter utförda intervjuer och några sanningar klokare insåg vi att en sådan fråga inte hade behövts i

⁶¹ Jfr Spradley & McCurdy, 1988, s 39 - 56

⁶² Jfr Granér, 1994, s 82 ff

⁶³ Svensson & Starrin, 1997 s 51-78 samt Trost, 1997, s 60

vårt fall. Stämningen mellan oss och personalen på Klitterhus var redan väldigt avslappnad, dessutom kunde denna öppna fråga tendera att leda till viss överflödigt information som avvek från vårt syfte.

Utifrån våra erfarenheter vet vi att miljön är viktig när man utför intervjuer. Det rekommenderas inte att sitta i bullriga miljöer eller där det är hög samtalsnivå. Tyvärr kunde vi inte påverka var vi skulle utföra intervjuerna varför endast en av intervjuerna skedde bakom stängda dörrar varpå resterande verkställdes i restaurangen. Vi tror att detta påverkade intervjuerna till viss del, då både gäster och kollegor cirkulerade i lokalen samt att telefon och andra ljud gjorde sig påminda.

Kapitel 3 – Individer & Roller

Detta kapitel kommer att behandla individer och deras roller i en grupp. Således beskrivs en individs påverkan i gruppssammanhang samt att vi tillämpar teorins rollfördelningar på Klitterhus medarbetare.

Individen i gruppen

Klitterhus är ett mindre företag med ett tiotal anställda (extrapersonal inräknad) och således de individer vi har valt att observera. De är en liten arbetsgrupp med stora och skilda ansvarsområden, vilket framgick under introduktionsmötet. Dessa ansvarsområden omfattar kontor, kök, restaurang, hotell och städ.

En stor del av de forskningsrön vi har tillämpat vår uppsats visar att ett gruppssamarbete fungerar bäst i mindre grupper. Den lilla gruppen ger mer utrymme åt varje enskild individ, vilket ofta leder till att engagemanget hos individen ökar. Möjligheten att lyfta fram sina åsikter, få feedback och skapa diskussion är således större i en liten grupp än vad den är i en stor grupp. I en stor grupp ges det heller inte lika mycket utrymme för att skapa och tillvarata relationerna.⁶⁴

Under mötena samt under evenemanget noterade vi att de anställda på Klitterhus var delaktiga och hade möjligheten att uttrycka sig fritt om sina åsikter och tankar. Vi har dock inte observerat någon större grupp, varför vi inte kan besvara eller analysera om det finns lika stort utrymme för relationer eller öppet samtalsklimat i en sådan. Däremot kan vi efter våra observationer delge att den mindre grupp, som vi har iakttagit har ett öppet klimat samt att relationerna de anställda emellan är personliga och dessutom ofrånkomliga på grund av företagets storlek, vilket stämmer överens med teorin kring dessa.

Engagemang

I intervjuerna lyfte majoriteten av gruppen fram varandras engagemang och samarbetsvilja. Vi tror att detta engagemang hänger ihop med det stora ansvar som är

⁶⁴ Jfr Svedberg, 2003, s 121 ff

tilldelat personalen. Ett sådant ansvar är krävande, varför också anställningen är det. Det innebär, enligt oss, att ett stort engagemang fordras av individen samt att denna är medveten om att det är en ansvarskrävande tjänst. Vi hävdar således att ett engagemang ofta sker per automatik i ett mindre och ansvarsintensivt företag, vilket kan skönjas i följande citat:

På vintern ska man hålla uppe kontakten genom telefonsamtal, vilket jag gör. Jag är ju även här mycket, när jag inte står på schemat...men det är ju mitt ansvar, det är ju min anställning att se till så att det [fungerar]...

Jag finns alltid till hands, jag tror inte att det är någon som drar sig från att ringa till mig om det är någonting. Jag har rätt stort engagemang.

En annan respondent lyfter även fram engagemangets negativa sidor:

...tyvärr är det så att man ringer hit till jobbet när man är ledig och det är det värsta jag vet...

Dessa tre citat visar, vare sig det gäller negativ eller positiv koppling, att det finns ett stort engagemang hos de anställda på Klitterhus, vilket vi, som ovan nämnts, tror krävs i ett mindre företag.

Vi tror också att deras engagemang kan ha med företagets och gruppens regler och normer att göra. I Klitterhus uppfattar vi dock en viss avsaknad av regelstruktur. Det fanns således ingen ”regelbok” för de anställda och vi fann inte heller något som kunde fungera som motsvarande. Däremot har vi observerat att det finns uttalade normer som majoriteten av de anställda har tagit till sig och således arbetar efter. Enligt uppsatsens inledande teoriavsnitt påverkar och bestämmer uttalade regler och uttalade normer hur en individ ska bete sig inom den grupp hon befinner sig i. Dessa kan i sin tur ha blivit påverkade av individerna i gruppen samt av företaget och dess värderingar.⁶⁵ Detta är enligt våra observationer något som kan ha inträffat på Klitterhus. Individerna har följaktligen skapat en uttalad norm, vars innebörd är att arbetet i många fall sätts i första hand, vilket i sig förespråkar ett stort engagemang.

⁶⁵ Jfr Granér, 1994, s 61 - 71

Då Klitterhus är ett litet företag, bestående av en mindre grupp, måste individerna visa och bevisa sitt engagemang för företagets fortsatta överlevnad. Detta eftersom alla aktörer inom företaget är synliga i sina vardagliga beting, varför också den engagerade samt icke-engagerade personligheten ständigt synliggörs inför gästerna. Är det då någon som ter sig mindre engagerad kan detta påverka servicen, varpå gästen och vidare företaget blir lidande. Det är således väsentligt att de anställda inom ett mindre företag känner ett engagemang samt samarbetsvilja, då företagets överlevnad till viss del hänger på detta. Vi tror också att samarbetet skulle bli lidande om engagemanget tryter hos en eller flera av de anställda, då detta kan vara irriterande för den eller de som verkligen går in för sitt arbete. Vi kunde ana ett missnöje hos några i personalen, vilket framgick under intervjuerna. Vad vi också lade märke till var att missnöjet även återfanns i det omvända resonemanget. Det vill säga att för mycket engagemang av vissa kunde tyckas vara väl pretentiöst.

Tolkningsram

Under intervjuerna frågade vi hur ett företags mål skulle nås, där en respondent svarade: *”Det är erfarenhet liksom. Erfarenheten och ja, att man lär sig av sina misstag hela tiden.”* Detta var ett svar som återkom hos en stor andel av våra respondenter, erfarenhet sågs som en viktig egenskap hos kollegorna. Medarbetarna har tagit med sig kunskap från tidigare erfarenheter till sitt arbete på Klitterhus, vilket även kunde medverka till hur de ansåg att arbetsuppgifterna på Klitterhus skulle genomföras. Detta var något vi märkte av bland de anställda då några respondenter klagade på att vissa anställda inte genomförde sina arbetsuppgifter, som de uppfattade att dessa borde.

Vi kan härleda detta till begreppet tolkningsram, vilket handlar om hur individer uppfattar och tolkar sina upplevelser. Individer har olika tolkningsramar, beroende på vilken kultur och vilket samhälle de har växt upp i samt förhåller sig till.⁶⁶ Författarna Nilsson och Waldemarson⁶⁷ kallar tolkningsramen för erfarenhetsvärlden, det vill säga att vi genom våra erfarenheter kan få en bild utav hur världen ser ut. Befinner sig individer inom samma kultur, kan detta medföra större möjlig påverkan av varandra.

⁶⁶ Jfr Kuada & Gullestrup, 2000, Dimbleby & Burton, 1999, Granér, 1994

⁶⁷ Nilsson och Waldemarson, 1994, s 22 f

Utifrån ovanstående teori kan vi således tänka oss att individer, som befinner sig i samma arbetsgrupp och därmed samma kultur kan få en liknande tolkningsram. Vad kan vi då uttyda av detta? Den nuvarande verksamheten på Klitterhus är endast sex år gammal, vilket innebär att de anställda inte har arbetat längre än så tillsammans (två av våra respondenter hade dock haft en arbetsrelation på ett annat ställe, innan Klitterhus nuvarande verksamhet grundades). Vi kan därmed tänka oss att de anställda på Klitterhus har olika tolkningsramar, på grund av deras skilda bakgrunder och framförallt olika arbetslivserfarenheter. De har ju varit anställda och i viss mån ”upplärda” på andra företag, vilket troligtvis har påverkat hur de tolkar sina upplevelser i detta företag. Det kan medföra att de anställda har olika uppfattningar om hur arbetssysslorna på Klitterhus bör skötas, framförallt då det inte verkar finnas några tydliga regler om hur det faktiskt ska skötas. Det kan skapa samarbetsproblem, då de anställda utgår ifrån att de besitter den kunskap, som är korrekt och passande, vilket genererar lika många uppfattningar som det finns anställda.

Under våra intervjuer framkom det att några av arbetsgruppens medlemmar har liknande tolkningsram, det vill säga; de har arbetat inom liknande branscher och de verkar veta vad som bör göras inom denna bransch. Alla individer har dock mer eller mindre skiftande tolkningsramar beroende på bakgrund, så även medarbetarna på Klitterhus. De har socialiserats in i det samhälle de är födda i och fått förståelse för detta samt för andra individer utifrån samhällets tankesätt.⁶⁸ Erfarenheter ligger även till grund för hur man uppfattar och tolkar världen och därför är en tolkningsram något helt individuellt, varför individer sinsemellan inte kan påverka eller förändra varandras. Tidigare har vi dock talat om anpassning till varandra i en grupp och vi vill behandla det även i detta sammanhang. Att skapa sig en förståelse för varandras tolkningsramar kan vara av vikt, då detta ökar förutsättningarna för personalen för att kunna anpassa sig till varandra och respektives förhållningssätt. Denna anpassning och förståelse kan leda till att medarbetarna känner sig mer delaktiga i varandras handlingar och beslut. Vidare påpekar Bebee och Masterson⁶⁹ att då den enskilde individen varit med om att komma fram till ett beslut inom en grupp, kommer denne att känna sig tillfreds av och delaktig i grupprocessen och det resultat som har presterats.

⁶⁸ Jfr Dimpleby & Burton, 1999, s 113

⁶⁹ Jfr Bebee & Masterson, 2000, s 105 - 134

Roller

Under vår observation av måndagsmötena kunde vi finna att de anställda hade olika sätt att bete sig på och de verkade även ha olika funktioner, vilket kan tyda på att personalen inte är helt likriktad. Vi fann snart att det bland annat fanns en person, som var mycket driftig och manade på snabba beslut, för att resterande personal skulle kunna komma vidare med de ämnen, som avhandlades under mötet. Detta innebar att gruppen på mötet till en viss grad fick återgå till de ämnen, som inte hade diskuterats tillräckligt noga, eftersom föregående person med sin roll påskyndat processen. Den person, som ofta ledde diskussionen åter till dessa oavslutade ämnen, verkade i sin tur ha ett mer försiktigt och noggrant tillvägagångssätt. En annan roll vi lyckades utläsa var den som tycktes mindre engagerad i de arbetsrelaterade ämnena, som snarare fokuserade på att skapa en god stämning genom att tala om sammanhang som rörde privatlivet.

Då vi observerade festarrangemanget kunde vi även här finna att personer hade olika roller. Dels kan detta bero på vilket arbetsområde de engagerade sig i under kvällen, dels kan det bero på hur de kommunicerade med de andra. Vi har sammanställt vår observationsguide från evenemanget, för att få en inblick i vilka personer som gjorde vad och hur de gjorde detta, se bilaga 2. Genom denna upptäckte vi till exempel att det under kvällen fanns en person, som mer än de andra uppmuntrade sina medarbetare. Detta visade sig genom att respondenten i fråga skapade en lättsam stämning genom sin skämtsamma attityd samt att den omotiverad och således oombedd såg till att kollegorna hade kaffe i sina muggar. En annan av de anställda ansåg vi istället vara den drivande personen, som såg till att allting flöt på. Vidare medförde det att denna respondent kontrollerade upprepade gånger så att allt var på sin plats inför kvällens evenemang samt såg till så att tidsramen under kvällen hölls.

Företagsekonomerna Lind och Skärvad⁷⁰ beskriver ett antal rollbaserade team (målinriktad arbetsgrupp), nämligen rolldifferentierade, rollintegrerade och rollkompletterande. Vi väljer att endast beskriva det sistnämnda, då detta är det arbetssätt som bäst passar in vad gäller vår fallstudie. Ett rollkompletterande team innebär att alla individer inom en arbetsgrupp är specialiserade på sitt ansvarsområde, men att de måste vara beredda att komplettera och hjälpa varandra om så skulle

⁷⁰ Lind & Skärvad, 1998, s 99 - 114

behövas. Rollinnehavarna är således ömsesidigt beroende av varandra, varför rollstrukturen är mycket personlighetsintensiv. Det måste hela tiden finnas en beredskap för att täcka upp för varandras svagheter, stödja varandra och helt sonika komplettera varandra. Vi kan likna denna form av arbetssätt med ett stafettlags insatser. Där är varje gruppmedlem hela tiden beroende av den andres handlingar, varför samarbetet provas kontinuerligt.⁷¹

Vi har fått en uppfattning om att Klitterhus är ett rollkompletterande företag. Detta genom att de trots sina ansvarsfördelningar är villiga att hjälpa till där det behövs, varför de flesta är förmögna att ta sig an kollegornas uppgifter. Detta kan tyckas vara ett märkligt resonemang, då företaget bland annat består av en restaurang, varför vi vill påpeka att vi är medvetna om att serveringspersonal inte kan ställa sig i köket fullt ut och laga gästernas mat. Dock kan de hjälpa till med enklare åtaganden, men framförallt kan de stödja varandra i pressade situationer. Följande citat påvisar viljan att samarbeta i företaget:

... ja fruktansvärt samarbetsvillig /.../ sitter man då lite i klistret så går X gärna in och hjälper. [X] kommer gärna och erbjuder sin arbetskraft...

Det är svårt att säga om de fungerar som en rollkompletterande grupp fullt ut, enbart utifrån observationer, varför vi ytterligare vill pröva detta genom att tillämpa de tre rolltyper som nämndes i det inledande kapitlet.

3 rollfördelningar

Vi kommer således i detta avsnitt söka tillämpa tre olika roller, som kan appliceras, på Klitterhus personal. Vi väljer att göra detta, för att få en förståelse för vilka som är uppgiftsorienterade i gruppen och vilka som är relationsorienterade och se om det finns en balans mellan dessa, det vill säga om de anställda på Klitterhus verkligen kompletterar varandra. Vi väljer därför att presentera tre olika rollfördelningar, den *instrumentella*, den *expressiva* och den *individuella rollen*.⁷²

⁷¹ Jfr Lind & Skärvad, 1998, s 99 - 114

⁷² Beebe & Masterson, 2000, s 77 f

Den eller de individer som tar eller tilldelas den *instrumentella rollen* ser till så att gruppen når sitt syfte och mål. De är alltså dessa som driver gruppen framåt, genom att söka information samt komma med idéer och problemlösningar och de ses som väldigt ambitiösa. De väger olika alternativ och reder ut relationer mellan olika idéer och förslag som delgivits av andra i gruppen för att på så sätt nå bästa möjliga resultat, vilket tyder på deras uppgiftsorientering.⁷³

Den *expressiva rollen* karakteriseras av relationsorientering och välvilja för andra gruppmedlemmar. Innehavarna av denna roll värnar om gruppens sociala atmosfär och försöker få alla medlemmar att trivas. Det är hos dessa de andra ska söka efter uppmuntran, då de efter bästa förmåga skapar sig förståelse, prisar och framförallt accepterar andras idéer och förslag. Då de vill skapa harmoni i gruppen fungerar de också som medlare om det skulle uppstå någon konflikt i gruppen, dessutom försöker de uppmuntra de mindre pratsamma att delta i diskussioner.⁷⁴

Slutligen har vi den *individuella rollen* som ser mer till sina egna mål än till gruppens mål och ger således ofta ett negativt tillskott till gruppen. De kan uppföra sig på ett dominerande sätt och försöker ibland med hjälp av sin auktoritet manipulera de andra medlemmarnas åsikter och är allmänt högljudd och påstridig i diskussioner. Det kan också förekomma att de som innehavare av denna roll kan komma att dra fördel av någon annans jobb och tar åt sig äran för detta.⁷⁵

Vi fann att personalen hade drag av dessa roller. Detta framgick framförallt då vi intervjuade de anställda och frågade vad respondenterna ansåg var karakteriserande hos sina medarbetare. Vi fick bland annat höra om en person att, ”...på något sätt är det X som håller ihop allting här, en länk [mellan de anställda]...” Samtidigt lyftes samma person fram som väldigt disciplinerad och noggrann inom sitt arbetsområde, för att de uppgifter denne åtog sig skulle genomföras med kvalitet. Om en person sades det att: ”X är en extrem arbetsmyra /.../men hade det inte varit för X hade [hotellet och restaurangen] fortfarande känts som två [verksamheter].” Det verkade som om dessa personer bytte roll, beroende på vilken arbetssituation de befann sig i. Under

⁷³ ibid

⁷⁴ ibid

⁷⁵ ibid

festarrangemanget var det en person, som var mer inriktad på att genomföra de arbetsuppgifter, som krävdes för kvällen, varför dennes effektivitet och resultatnriktning gjorde att den sociala samvaron med kollegorna snarare bortprioriterades. Denna fann vi således vara uppgiftsorienterad. Det framkom sedan i intervjuerna att denne person var noga med att arbetsuppgifter genomfördes på ett korrekt sätt.

På grund av de tydliga ansvarsområdena samt arbetsuppgifterna var alla på Klitterhus mer eller mindre uppgiftsorienterade. Det var dock tre stycken som främst kunde härledas till den instrumentella rollen, men vi kan inte bortse från att dessa individer också i vissa situationer innehar drag från den expressiva rollen. De resterande fyra har också sina ansvarsområden, vilket påtvingade vissa instrumentella drag, de kunde dock till störst del knytas till den expressiva rollen. Av ovanstående kan vi tyda en balans, som Lind & Skärvad⁷⁶ poängterar som något positivt och eftersträvt. Vi tror att en balans i en grupp kan göra att denna mår bra, då det är någon som tydligt strävar efter resultat samt någon som uppmuntrar och upprätthåller ett gott klimat i gruppen. Vi anser därför att samarbetet mellan individerna gynnas av denna balans, då en komplettering av kunskaper kan ske. En sådan balans kan även främja gruppens kreativitet, då de olika rollerna kompletterar varandra och således bidrar till olika tankesätt och infallsvinklar.

Den uppmärksamme har nu noterat att den individuella rollen inte har länkats samman till någon i gruppen. Detta beror på att ingen, lyckligtvis, stämmer överens med denna helt och hållet. Däremot kan vi skönja tendenser av denna i åtskilliga respondenters beteende och uppfattningar. All fakta kring den individuella rollen stämmer dock inte överens, utan det vi har noterat har mest att göra med synen på mål. Vidare observerade vi att delar av gruppen arbetade under egna utformade måls förutsättningar, vilket som tidigare nämnts kan skapa en viss splittring i gruppen. I kapitel 5 – Mål & Samarbete – kommer vi att återgå till detta resonemang och fördjupa oss ytterligare i det.

Anser vi således att de anställda på Klitterhus är en rollkompletterande arbetsgrupp, utifrån den rollfördelning vi har funnit? Vi fann en balans i gruppen, som visar att den innehar både instrumentella/uppgiftsorienterade och expressiva/relationorienterade

⁷⁶ Jfr Lind & Skärvad, 1998, s 75 f

roller. Det visar således att det sker en komplettering av de anställdas egenskaper. Vad vi däremot har uppmärksammat är att den som innehar den expressiva rollen också har en del av den instrumentella rollen i sig då, som vi tidigare nämnt, ett uppgiftsfokuserat lynne krävs i ett företag som Klitterhus. Detta innebär att de inte helt kan hänge sig åt den expressiva rollens egenskaper, varför vi i Klitterhus nuvarande situation, efter sammanslagningen av hotellet och restaurangen, efterlyser någon som i princip enbart besitter den expressiva rollens karakteristik. Från våra intervjuer har det framkommit att personalen känner sig ganska splittrade vad gäller samarbetet, vilket till viss del beror på sammanslagningen av företagen.

Summering av analys

I detta kapitel har vi tagit upp hur en individ och dess roll kan påverkas av och påverka ett samarbete. En engagerad individ är något som krävs i ett mindre företag, då anställningen ofta är mycket ansvarskrävande och framförallt synlig inför gäster. Vi har noterat att personalen på Klitterhus till viss del besitter det eftersträvbara engagemanget, vilket också visar sig i den outtalade norm som finns på företaget. Olika grader av engagemang kan leda till lättare konflikter, då ett bristande eller i vissa fall uppförstorat sådant ger reaktioner, vilket i sin tur påverkar samarbetet negativt. En annan faktor som kan påverka samarbetet är avsaknaden av regelsystem, vilket kan leda till att individerna i företaget styrs efter sin individuella tolkningsram, det vill säga deras erfarenheter, varför de känner att deras arbetssätt är vad som bör eftersträvas även hos resterande personal. En sådan tankegång kan tyckas vara egoistisk, men är enligt oss ett sätt för de anställda att hantera de uteblivna riktlinjerna för hur arbetet skall skötas.

Vi har tillämpat de tre utvalda rollerna från teori på den personal vi har observerat. Vi fann att tre stycken till störst del kunde härledas till den instrumentella rollen, varpå resterande fyra härleddes till den expressiva rollen, vilket tyder på en viss balans. Alla hade dock inslag av varandras roller. Den individuella rollen kunde ingen kopplas till helt och hållet, det fanns emellertid vissa tendenser till en anknytning till hela personalen. Fördelningen av rollerna ansåg vi vara positiv då olika karakteristiska drag genom en sådan kunde komplettera varandra. Vi kom dock fram till att samarbetet mellan restaurangen och hotellverksamheten kunde ha varit bättre, varför vi inte helt och hållet vill hävda att Klitterhus personal är en rollkompletterad arbetsgrupp.

Kapitel 4 – Arbetsgruppen & Mötet

Nedanstående kapitel kommer att fokusera på gruppens arbetssätt och mentalitet både vad gäller ordinär arbetstid och under möten. Ytterligare fokus lägger vi på utformningen av Klitterhus möten samt vilka komplikationer som kan inträffa under dessa.

Grupp

Grupper arbetar gemensamt för att utföra uppgifter. Hur dessa uppgifter genomförs varierar beroende av vilket sammanhang gruppen är skapad i och vilka individer som finns i gruppen samt vilka roller dessa tar eller får.⁷⁷ Den grupp vi har valt att observera består av ett arbetslag, som arbetar tillsammans för att driva hotell- och restaurangverksamheten på Klitterhus. Dessa personer har olika ansvarsområden för att kunna genomföra denna uppgift samt att de har olika roller, vilket underlättar uppgiften, som vi har beskrivit i föregående kapitel.

De anställda på Klitterhus utgör en arbetsgrupp med ett tiotal personer, varav en del extrapersonal. Under introduktionsmötet berättade de att extrapersonalen var väl insatt i företaget och dess rutiner. Då vi fick tillfälle att studera ordinarie- såväl som extrapersonal under evenemanget, såg vi att detta stämde, då alla var väl orienterade i vad som behövde göras och hur det skulle utföras under kvällen. Extrapersonalen fullföljde arbetsuppgifterna i samma takt och ordning som resterande personal, men var dock mer diskreta i sin framtoning än övriga heltidsarbetande på Klitterhus.

En grupp har ofta en viss uppgiftsorientering och målinriktning, som bidrar till att individer arbetar gemensamt för att utföra uppgifter. Individerna diskuterar om hur de ska kunna genomföra uppgiften på bästa sätt och utbyter idéer kring denna. Det medför att de tillsammans söker lösa de problem, som uppstår inom gruppen. Denna diskussion och problemlösning kan ses som arbetsprocessen inom gruppen.⁷⁸

⁷⁷ Granér, 1994, s 9 - 25

⁷⁸ Ohlsson, 1998, s 21

Under våra observationer lade vi märke till att gruppen arbetade för att lösa aktuella uppgifter, det vill säga att gruppen fokuserade på att arbeta i nuet, varför en tydlig uppgiftsorientering gick att skönja. Detta var tydligt under mötena där alla var aktiva vid genomgången av veckans händelser och försökte få en klar bild över vad som skulle komma att krävas av dem i den aktuella veckan. Det framgick även under evenemanget, då alla anställda, både extrapersonal liksom ordinarie personal, samarbetade för att ro kvällens aktivitet i hamn. De arbetade utifrån en, för oss trolig, invand struktur och med ett liknande tempo. Den här uppgiftsorienterade andan kan vi även härleda till intervjuerna, vilket nästkommande citat åskådliggör: *"Alla som jobbar här vet varför man är här. Alltså, vi går hit till vår arbetsplats för att sälja så mycket som möjligt, för att det ska gå så bra som möjligt för företaget."* I kapitel 3 förklarade vi att erfarenhet låg till grund för mycket av det arbete, som utfördes på Klitterhus. De anställda hade kunskap från föregående arbetsplatser och därav förståelse för vad som krävdes av dem på Klitterhus. Däremot fann vi inte några regler kring eller spridning av hur arbetsuppgifterna på Klitterhus hotell och restaurang skulle genomföras, trots att vi upptäckte att det fanns en norm som krävde engagemang av de anställda. Vi fick således en uppfattning om att de anställda till viss del själva var tvungna att förstå vad företaget krävde av dem, då det inte heller fanns utrymme för någon diskussion kring detta. Enligt de anställda på Klitterhus verkar det fungera ändå och de flesta vet vad som ska göras. Samtidigt var det några respondenter som antydde lite motsägelsefullt att alla inte tar de initiativ som kanske krävs i vissa situationer, varpå ett visst missnöje skapades.

Det är, som tidigare nämnts, viktigt för medlemmarna i en grupp att till viss del anpassa sig till varandra, eftersom en grupp med individer med många olika viljor och åsikter, kan bli alltför splittrad. Det i sin tur kan leda till att gruppens samarbete inte fungerar i längden. Utan en viss anpassning till varandra skapas det problem vad gäller gruppens kommunikation, eftersom relationer åsidosätts och det egna intresset tar överhand istället för gruppens intresse.⁷⁹

Vi tror med tanke på ovanstående stycke att en anpassning inte sker fullt ut på Klitterhus, eftersom det fanns ett visst missnöje bland de anställda. Istället verkar de anställda arbeta utifrån egna uppfattningar och tror att det är dess som gäller. Vi har

⁷⁹ Jfr Granér, 1994, s 22 f

funnit att samarbetet till viss del fungerar, då alla genomför sina uppgifter som det är tänkt, men samtidigt finns det många starka viljor i företaget, som gärna vill komma till tals. Vi vill poängtera att konflikter kan komma att uppstå då flertalet starka viljor styr företaget. Att gruppen består av många olika viljor var något som framgick främst i våra intervjuer. Nedan beskriver två respondenter hur de olika viljorna i gruppen kan påverka samarbetet på ett negativt vis:

Om man ska titta på det negativa [inom samarbetet] så kan det vara att man tar upp en sak, sen finns tio olika synpunkter på det. Kanske att du har åtta stycken som é emot. Sen är det två som tycker något annat. Att man har olika viljor, det har man ju liksom, men om en stor del av gruppen ser det på ett sätt, så är det någon som skiljer sig...

Asså det som jag kan säga, det som är negativt /.../ det är ju att det är rätt så många starka viljor, det är X och det är ju Y och det är ju Z... och så jag såklart! [fniss]

Olika viljor kan skapa en diskussion, varpå individernas kunskaper lyfts fram, vilket i sin tur kan leda till att gruppens kreativitet ökar. Därigenom kan bra och funktionabla kompromisser växa fram, varpå lösningarna kanske till och med når ett bättre resultat än vad som skulle ha uppkommit utan diskussion.⁸⁰ Vi vill därför tillägga att en mångfald av viljor trots ovanstående citat kan ses som en positiv ingrediens i ett samarbete.

Möte

Klitterhus veckomöten hålls varje måndag, för att kontrollera och planera händelser och arrangemang för den kommande veckan samt stämma av den information personalen har angående veckans bokningar. Dessa möten syntes välbehövliga då Klitterhus bokningssystem består av två pärmar samt ett antal PM. Då en potentiell kund ringer till Klitterhus för att boka ett hotellrum eller ett par lunchplatser är det främst fyra personer, som svarar i telefon för att ta emot bokningarna. En av dessa befinner sig på Klitterhus övervåning, där hotellrummen finns placerade, medan de andra tre främst befinner sig på nedervåningen, där kontor och restaurang är lokaliserade. På övervåningen samt på

⁸⁰ Jfr Bebee & Masterson, 2000, s 290 ff

nedervåningen finns det således två pärmar i form av kalendrar. Det krävs en viss kontakt personalen emellan, då bokningar sker, eftersom den som besvarar telefonsamtalet skriver ner bokningen i den pärm, som är tillgänglig. Det gäller således att ständigt kontrollera båda pärmarna för att inte överboka eller dubbelboka lunchgäster, konferenser eller evenemang. Under introduktionsmötet berättade en utav de anställda att dubbelbokningar hade inträffat, någon gång även med ett större sällskap involverat. Detta hade dock ställts till rätta ett par dagar innan kunderna skulle anlända, varför ingen större skada var skedd. Veckomöten har således en funktion, vilket framhävs i följande citat:

Vi går ju igenom [veckan under mötet] och är det någon som undrar något så ringer vi upp kunden om det inte är någon som vet. Det ligger ju i vårt eget intresse. Det blir ju mycket lättare så, när gästen kommer, så det flyter på och alla blir nöjda.

Förutsättningar för att ett möte, enligt teori kring sådana, ska nå det resultat, det beslut eller dylikt, som önskas är att möten ska vara integrerade i företagets verksamhet. Två frågor som därmed är centrala att ställa sig i sammanhanget (för dem som håller i mötet) är:

- Hur bidrar detta möte till vår affärsverksamhet?
- Hur kan jag visa detta efteråt?

Det är även av vikt att veta vad som krävs för att genomföra det resultatriktade mötet och således fråga sig om alla delaktiga känner till vad som krävs av dem samt vem som ska ha huvudansvaret för att mötet uppfyller sitt mål.⁸¹

Tillämpar vi denna teori på vår empiri finner vi snabbt hur Klitterhus möten bidrar till dess affärsverksamhet samt hur detta visar sig efteråt. Mötet medverkar till att gruppen samordnas i de uppgifter, som driver Klitterhus verksamhet framåt. Vi menar att Klitterhus verksamhet lever på de företeelser, som avhandlas under mötet, det vill säga festarrangemang, hotellbokningar, lunchgäster et cetera. Mötet resulterar även i att pärmarna stäms av och att det blir en mer enhetlig planering för veckan, vilket senare synliggörs i olika PM. Vi har valt att lägga fokus på det samarbete, som vi kunde skönja

⁸¹ Segerfeldt, 2002, s 103-117

under mötena. Vi har redan nämnt att de anställdas roller och egenskaper tydliggjordes under dessa. Vissa var tystlåtna, medan andra pratade mycket och därmed tog större plats. Trots detta observerade vi att alla deltog aktivt i mötet, vissa deltog möjligtvis mer engagerat när diskussionsämnena vidrörde deras ansvarsområden. Än en gång framhävs dock gruppens uppgiftsorientering, de anställda känner till vilket engagemang som krävs av dem, varför de genomför mötet. De anställda vet att de måste sälja så mycket som möjligt av Klitterhus utbud för att företaget ska bli framgångsrikt. Det är således viktigt att kunden blir mottagen på rätt sätt och därmed blir nöjd, eftersom det är denne som köper tjänsten av Klitterhus. Vi anser således att mötet är ett viktigt forum för informationsspridning inom företaget, för att underlätta för företagets framgång och för att bidra till ett positivt samarbete inom arbetsgruppen.

Struktur

Vid vår första observation av mötena, deltog främst fyra personer, samt en femte till och från. Då vi, observatörer, slog oss ner väntade vi oss att någon anställd skulle förklara mötet öppnat, men insåg inom kort att detta inte skulle ske. Istället satte sig mötesdeltagarna ner vid ett bord i restaurangen, där de hade dukat upp för en lätt frukost och började dryfta vardagliga fraser och skvaller kring helgen. De hade med sig de omtalade pärmarna till borden och samtalet som fördes leddes plötsligt in på veckans kommande händelser och bokningar. Vi fann att det inte fanns någon dagordning att utgå ifrån och det verkade inte heller finnas någon person, som var utsedd till att hålla i mötet. Då vi senare frågade en av våra respondenter om vem som höll i mötet, fick vi ett vagt svar om att alla utgick ifrån pärmarna och diskuterade kring dessa. Det första mötet genomsyrades även av en ganska osammanhängande struktur, där de anställda fick återgå till vissa ämnen, som inte hade behandlats tillräckligt noggrant innan. I många fall började de även prata om privata ting, som inte hörde till verksamhetens arbetsuppgifter, vilket i vissa fall hyssjades av de andra deltagarna, men i andra fall uppmuntrades. Detta, fann vi, kunde bero på vem det var som tog upp dessa privata sammanhang. Mötet tog cirka en timme och hölls mellan klockan nio och tio på förmiddagen. I det stora hela fick vi en känsla av att mötet bestod av en mycket familjär och varm stämning.

Det andra mötet, vi observerade, var emellertid ännu mer osammanhängande än det första. Vi fick ingen klar uppfattning om när mötet började, vem som skulle hålla i det eller vilka som skulle delta. Till slut var det dock fyra personer som deltog, varav en var tvungen att återgå till sitt ansvarsområde, under själva mötestiden. Denna röriga struktur underlättades inte heller av att det plötsligt dök upp oväntade konferensgäster, som kom ett par timmar för tidigt och önskade sig hotellrum samt förmiddagsfika. Dessa gäster välkomnades och blev väl omhändertagna, utifrån vår uppfattning, medan mötet dock blev lidande. Vi anser givetvis att det var en väl vald prioritering, då gästerna är Klitterhus levebröd. Mötet fick skjutas fram en halvtimme och när alla sedermera var samlade igen gick de igenom veckans förlopp på en kvart, varpå skvaller och vardagens bestyr slopades. Efter att ha varit med under två måndagsmöten, valde vi att ställa frågan till de anställda om vad de ansåg om dessa. Vi fick genomgående positiva svar och de flesta lyfte fram att de fick den information som ansågs nödvändig för veckan. Två respondenter nämnde dock att det kunde vara ett problem att alla inte var delaktiga på varje möte, medan en annan lyfte fram att mötena kunde vara något stressiga ibland. Ytterligare en respondent ansåg att mötena kunde ha underlättats med en ledande position, men ansåg inte själv att det var dennes ansvar.

Vi har funnit att mycket litteratur beträffande möten behandlar skapandet av effektiva sådana. Detta kan bero på att möten i företag ofta missköts och i många fall framstår som ineffektiva.⁸² Då ett mötes funktioner berör planläggning av arbetsdagar och planläggning av veckans resurser samt fungerar som informations- och beslutsforum, angår detta i hög grad hela personalstyrkan på företaget. Trots detta genomförs många möten, där personal inte får yttra sig och där envägskommunikation från ledarens sida är vanligt.⁸³ Att utse en ny ledare inför varje möte, så att chefen eller ledaren för arbetsgruppen inte alltid håller i mötet, kan förhindra denna envägskommunikation.⁸⁴ Det handlar om att förebygga problem och se till att en struktur på mötet lyfts fram så att deltagarna under organiserade förutsättningar kan kommunicera och dela med sig av sina tankar. Oorganiserade möten kan också dessa fungera, då det på dessa uppstår högre grad av spontanitet och det finns vidare förutsättningar att lära känna varandra. Denna form av möten är dock svår att applicera på stora grupper.⁸⁵

⁸² Jfr Segerfeldt, 2002, Irving 1999

⁸³ Irving, 1999, s 11 - 21

⁸⁴ Irving, 1999 s 32-57

⁸⁵ Granér, 1994 s 39-60

Vi håller med om att oorganiserade möten kan fungera, då vi ser till Klitterhus, eftersom de anställda framhåller att mötet har den funktion det ska ha. Vi märker även att alla närvarande är delaktiga på mötet och i den diskussion, som uppstår. Vi finner således ingen envägskommunikation i Klitterhus möten. Detta kan bero på att de inte har utsett någon till ledare eller ordförande under mötet, men även att de ämnen som avhandlas kräver engagemang av alla, då Klitterhus är en liten verksamhet som ställer stora krav på sina anställda. Vi kan även härleda detta till att det är få deltagare på mötet, vilket kan medföra att stämningen blir mer familjär, varför mötet inte behöver vara speciellt strukturerat. De anställda känner varandra väl, vilket märktes under mötet, då privata anekdoter och tankar gjorde sig gällande. Denna kännedom om varandra, samtidigt som de är en liten grupp med mycket ansvar, bidrar till att de samarbetar väl under mötet. De vågar yttra sig och lägga fram förslag på vad som ska göras under veckan. Dock anser vi att det finns ett problem med Klitterhus möten, vilket är att dessa är tidskrävande. Att planera veckan, under det första observerade mötet, tog ungefär en timme, medan det andra mötet, under press, tog femton minuter. Det hade således gått att minimera tidsutrymmet för mötena. Vi inser dock att det är av vikt att ha lite längre möten, då personalen får möjlighet att samlas, diskutera och lära känna varandra ytterligare. En utav våra respondenter framhöll att det skulle vara en fördel att ha så kallade ”rensaluften”-möten på Klitterhus. Detta på grund av det inte fanns något utrymme för personalen att reda ut eventuella problem om de hade blivit oense om arbetsuppgifter och där starka viljor och åsikter var inblandade. Istället är de anställda tvungna att bita ihop, eftersom det är nödvändigt att samarbeta med varandra, för att kunna genomföra de uppgifter, som krävs av dem.

Företagskonsulten Segerfeldt lyfte fram ett resonemang, vilket vi anser är tänkvärt och instämmer med, varför vi väljer att nämna det här. Ett effektivt möte uppnås, då dialog och delaktighet uppmuntras. Vad som är viktigt för alla deltagare att känna till är att ett möte aldrig finns till för att alla ska vara överens utan snarare att alla är överens om detta och således respekterar varandras åsikter. Ett möte som skapat lärdomar hos alla deltagare samt lett till att beslut blivit fattade, vilket i sin tur skapat förutsättningar för handling och åtgärder, är ett möte som har fungerat väl och som därmed är eftersträvbart.⁸⁶

⁸⁶ Segerfeldt, 2000, s 103-117

Miljö

Under de möten där vi närvarade fanns, som ovan nämnts, en avsaknad av struktur. Detta innebar att de höll möten i restaurangen samtidigt som hotellets gäster satt och åt och kockarna förberedde lunch och dylikt, vilket medförde ett högljutt sorl i lokalen. Dessutom kom en del gäster fram och frågade saker samt att telefonen ringde med jämna mellanrum, varpå mötesdeltagarna svarade.

Enligt teorin kring möten är det viktigt att skapa en fungerande och ostörd stämning då dessa ska hållas. Exempel på hur detta kan göras är att undvika bullriga miljöer samt att undvika telefonsamtal under mötet, då detta är ett störande moment.⁸⁷ Därmed lämpar sig inte stora cafeterior eller liknande, då detta är miljöer som lätt kan distrahera deltagarna.⁸⁸ I detta sammanhang väljer vi att ta upp det som kan benämnas som brus inom kommunikationsvetenskap. Brus är allting som kan påverka och i många fall störa kommunikationsprocessen, då en sändare förmedlar ett budskap till mottagaren, men som inte sändaren kan rå över. Brus kan således vara det vi valde att nämna här ovanför eller dylikt och det är helt enkelt något som gör budskapet svårtolkat på grund av dess närvaro.⁸⁹

De möten som vi har observerat har gett oss ett rörigt intryck, vilket förstärktes av det brus, som förekom under dem. Vi förstår att då Klitterhus är ett mindre serviceföretag, är den personal som är närvarande för dagen väldigt viktig, eftersom det inte finns någon annan som kan ta hand om gästernas förfrågningar och kökets bestyr. Detta gör att de måste sitta i restaurangen för att finnas tillgängliga för gästernas behov, vilket automatiskt medför omkringliggande brus. Då det är en dygnet-runt-verksamhet är det också svårt att hitta en annan tid som skulle passa bättre än den som de redan har valt ut. Bruset kunde dock i vissa sammanhang påverka samarbetet under mötena, då de anställda blev avbrutna av telefonen eller av gäster mitt under exempelvis en utläggning om en veckodag. Då de besvarade telefonen och hjälpte gästerna hade detta kunnat medverka till att de anställda tappade fokus och därmed gick miste om att återgå till diskussionen kring denna veckodag, men detta var inget som skedde. Vi kan knyta detta till den person, som kontrollerade att allting hade avhandlats noggrant och tog upp den

⁸⁷ Segerfeldt, 2000, s 103-117

⁸⁸ Jfr Granér, 1994, s 59

⁸⁹ Jfr Fiske, 2003, s 19 f

oavklarade frågan ånyo. Mötena fungerade således bra och de kom fram till vad som förväntades. Detta kan bero på att det var en sammansättning av olika individer på mötet, som var och en bidrog med sina kvaliteter till mötets funktion. Vi kan därför se att det är viktigt att alla är delaktiga i mötet, då deltagarna under mötet kompletterade varandra.

Summering av analys

Vi har i detta kapitel kommit fram till att Klitterhus personal kan ses om en uppgiftsorienterad arbetsgrupp. Alla är väl bekanta med sina uppgifter, varför stor fokus ligger på dessa. Gruppen består av ett antal starka viljor, vilka kan komma att påverka samarbetet, då dessa i vissa fall medför konflikter. Vi lyfter dock fram fördelen med mångfalden av viljor, vilka vi tror gynnar gruppens kreativitet.

Klitterhus veckomöten speglas även dessa av en uppgiftsorienterad ådra, där veckans bokningar behandlas och reds ut. Vi fann att dessa möten var ostrukturerade, men att de trots detta fyllde sin funktion. Dock anser vi att det som togs upp på mötena, nämligen bokningarna, kunde ha avklarats under kortare tid.

Vi kom slutligen fram till att mötet stördes av åtskilliga incidenter som vi valt att benämna som brus. Detta kan påverka samarbetet i den mån att samtal blir avbrutna eller störda, vilket vidare kan leda till att koncentrationen hos medarbetarna försvinner.

Kapitel 5 – Mål & Samarbete

Tidigare har vi analyserat individen och gruppen, vilka ligger till grund för ett samarbets existens. Vidare kommer vi i detta kapitel att koncentrera oss på målsättningar och dess betydelse för fungerande samarbeten. Vi lägger även vikt vid begreppen motivation och ansvar då dessa också är väsentliga faktorer i ovannämnda sammanhang.

Företagets mål

Då vi i vår problemdiskussion lyfte fram att många företag väljer att sprida ett mål inom sin verksamhet var det av intresse för oss att se om Klitterhus hade ett sådant övergripande mål. Vi ville även bilda oss en uppfattning om hur detta var förankrat och i vilken mån de anställda hade tagit det till sitt hjärta. När vi frågade respondenterna framgick det dock med tydlighet att det fanns en viss förvirring vad gällde företagets målsättning. Ingen av respondenterna gav ett klart och tydligt svar, utan verkade snarare sväva ut i egna vaga och osäkra formuleringar, än det som skulle kunna tänkas vara företagets övergripande vägledande mål. Följande citat lyfter fram pluralismen i svaren kring Klitterhus mål:

Överleva...

Företagets mål är att minska utgifterna och öka inkomsterna.

Jaa, företagets mål är att tillgodose företaget, så att säga konferensgäster, hotellgäster, a'la carte gäster /.../ få dem att känna sig lite hemma-hos-känsla.

Företagets mål... det är väl att bli ganska så etablerade /.../ Det har ju mer varit räkfrossa och dansband [innan], så företaget tycker jag i alla fall, jobbar för att bli mer etablerade och mer konferensanpassade och så.

Det vet jag faktiskt inte...

Dessa citat visar, som sagt, att de anställda inte följer något gemensamt mål, varför frågan inte tedde sig helt enkel för respondenterna. Några av de svar vi fick visar dock en gemensam nämnare, närmare bestämt den existentiella faktorn, det vill säga att de mål de beskrev hade med företagets överlevnad att göra. Ofta finns det en viss skillnad vad gäller mål i mindre respektive större företag. Mindre företag brukar fokusera på att just överleva, så kallade existentiella mål, medan större företag ofta koncentrerar sig på specifika finansiella mål.⁹⁰ Vi antar således att överlevnad är Klitterhus mål, något vagt, men samtidigt ganska självklart för ett företag som detta. Vi har dock sett att de anställda trots ett vagt mål, arbetar med att utföra de uppgifter, som krävs för att Klitterhus ska överleva, det vill säga gå runt ekonomiskt.

En stor del av den företagsekonomiska teori vi har tagit del av under vår utbildning påvisar att ett mål ska definieras så att det är mätbart och förståeligt för alla anställda. Det innebär att det ska fungera som vägledning i situationer, att det ger handlingsfrihet åt de anställda och att det utmanar organisationen att arbeta, men att det ändå är realiserbart. Målet verkar då mer motiverande för de anställda.⁹¹ Personalen ska få riktlinjer att rätta sig efter, så att de vet vad som tolereras inom företaget och vad de får lov att göra. Vid möte av leverantörer, kunder, distributörer et cetera bör personalen kunna anpassa sig till förestående situationer, i överensstämmelse med organisationens identitet.⁹² Det gäller således att individerna i företaget får ta del av vilka värderingar, som gäller i företaget, för att kunna anpassa dem till det likriktade koncept, som företaget står för.⁹³

Vi har funnit att Klitterhus har ett outtalat existentiellt mål, vilket är vanligt i mindre företag. Däremot anar vi att det inom företaget finns vissa skilda synpunkter på hur detta mål ska nås. Som vi har nämnt tidigare finns det en viss variation av arbetssätt och riktlinjer. Vår tanke är, att de anställda på grund av brist på ett tydligt gemensamt mål utgår ifrån egna erfarenheter och lärdomar kring hur ett företag ska skötas och därmed skapar en egen uppfattning kring företagets mål. Om dessa egna uppfattningar strävar åt olika håll, skulle det kunna medföra att samarbetet påverkades negativt. Dock har vi inom Klitterhus sett att de olika uppfattningarna kring verksamhetsmålet är nära

⁹⁰ Jfr Ax, Johansson, Kullvén, 2002, s 47

⁹¹ Segerfeldt, 2002, s 30 f

⁹² Jfr Grönroos, 2002, s 393 - 408

⁹³ Segerfeldt, 2002, s 21 f

relaterade till varandra. Detta tror vi kan bero på att Klitterhus är ett mindre företag med ett fåtal anställda. Det består av endast en arbetsgrupp och i samförstånd med vår teoretiska referensram påverkas individer inom gruppen av varandra och varandras åsikter. Vi har märkt och förstått att personalen på Klitterhus så gott som dagligen möts på jobbet, vilket innebär att de har mycket tidsutrymme till att influera varandra.

Vi kan dock se en fördel med ett vägledande mål inom Klitterhus, då även en av våra respondenter ansåg detta vara önskvärt. Framförallt då vi har funnit att personer inom företaget trätte kring hur en viss uppgift skulle genomföras, vilket förvärrades av vägledningens frånvaro. Sådana situationer tror vi kommer att leda till att den med mest pondus bestämmer, varför andra kommer i skymundan. Detta kan påverka samarbetet inom gruppen, då det naturligtvis kan vara svårt att komma överens om inte alla strävar åt samma håll. Det finns, hävdar vi, således en brist på ett mål, som kan ledsaga personalen kring hur de ska arbeta. Vi säger dock inte att avsaknad av ett tydligt mål helt och hållet skapar ett miserabelt samarbete. Däremot tror vi att samarbetet kan försämrats, då vissa individer får bortse från sina egna tankar och behov, på grund av att den starkaste viljan har förmågan att göra sig hörd flest gånger. Detta kan medföra att den anpassning vi tidigare förespråkade för ett gott samarbete, inte infinner sig.

Motivation

Enligt företagsekonomen Grönroos finns det två begrepp, handlingsfrihet och handlingsmöjlighet, som vi tycker är lämpliga att ta upp i detta sammanhang, då de handlar om hur man ska motivera personal. Handlingsfrihet avser att personal ska kunna fatta egna beslut i olika situationer inom ett företag utan att behöva fråga andra på företaget om råd. Detta förutsätter att personalen har fått väsentlig information och känner till vad företaget står för och vad detta eftersträvar. Personalen kräver även stöd och uppmuntran för att känna sig motiverad att utöva situationsanpassade handlingar. Det fordras därmed även handlingsmöjlighet, för att denna handlingsfrihet ska kunna infrias.⁹⁴

Under våra observationer har vi noterat att det funnits situationer både där medarbetarna har uppmuntrat varandra, det vill säga motiverat varandra, men även där de har agerat

⁹⁴ Grönroos, 2002, s 382 ff

helt enligt motsatsen. I de fall vi såg att de motiverade varandra skedde detta främst genom uppmuntrande kommentarer eller små gester. Vad beträffar det omvända skedde detta då en av medarbetarna delgav hur denne hade försökt anpassa sig till en situation och gett den service den trodde passade företaget. Detta möttes med viss skepsis från de andra anställda samt att dessa påpekade vad som hade gjorts fel istället för att berätta vilka delar som hade utförts korrekt i situationen. Vi kan ur detta exempel läsa att både handlingsfrihet och handlingsmöjlighet har gått förlorad inom företaget. Vi tror inte att medarbetaren i fråga blir motiverad att försöka lösa nästa situation, då denne inte känner sig fri att göra vad den tror är rätt. Medarbetaren fick inte heller några riktlinjer att följa, varför handlingsmöjligheten också förbisågs.

Riktlinjer var dock inget som de anställda på Klitterhus nämnde, då vi under intervjuerna frågade vad som motiverade dem till att arbeta på företaget. Istället fick vi som svar från flertalet av respondenterna att det i huvudsak var arbetskamraterna. Ett annat genomgående svar vi fick var den vackra arbetsmiljön, vilket är enkelt att förstå då företaget bokstavligen ligger på strandkanten till ett glittrande hav. Vi anser att det är av godo att de anställda på Klitterhus ser sina arbetskamrater som motivationskällor. Att motivera varandra, uppmuntra och peppa är av vikt för att nå bästa resultat och kunna samarbeta, varför vi väljer att lyfta fram följande citat från Dimpleby och Burton:

Man kan säga att det är i samarbetet mellan människor som kommunikationen har sitt största behov och syfte. Det är uppenbart att vårt behov att bilda sociala grupper faktiskt kommer av behovet att samarbeta med varandra för att kunna överleva. I alla samhällen arbetar organiserade grupper av människor tillsammans för att sörja för eller lindra grundläggande behov. Vi använder kommunikation för att komma överens med andra och för att samarbeta med dem.⁹⁵

Vi anser i enlighet med detta citat att kommunikation och vad denna medför bör vara en stor motivationskälla och tror således att den är grunden till en långvarig motivation. En vacker vy kan tillfälligt skapa motivation, men är, tror vi, inte tillräcklig utan

⁹⁵ Dimpleby & Burton, 1999, s 19

ovanstående resonemang. Vidare noterade vi att ingen av respondenterna nämnde att de motiverades av ett mål, vilket i och för sig kan falla sig naturligt med tanke på att vi har upptäckt företagets avsaknad av ett tydligt sådant. Vi reflekterade dock över detta då mången företagsekonomisk litteratur berör just ämnet motivation i samband med måldiskussioner, vilket vi härleder till nedanstående stycke.

Oklara mål påverkar de anställda negativt, då de inte får en förståelse för vad de ska uppnå eller var de är på väg. Målen ska inte bara vara tydliga och väldefinierade, de ska även vara realistiska, så att det finns förutsättningar att nå målet.⁹⁶ Ett mål ska sedermera definieras så att alla anställda förstår och kan ta det till sig så att detta kan fungera som vägledning. Målet verkar då mer motiverande för de anställda.⁹⁷

Ett måls avsaknad kan, enligt teorin således ha en negativ inverkan på motivation. I Klitterhus fall finns det ett mål, som gör att de anställda genomför sina arbetsuppgifter. Dock är detta mål oklart och outtalat och vi har uppfattat att det har påverkat Klitterhus personal, då det finns ett visst missnöje bland de anställda. Missnöjet handlar om att alla inte agerar likriktat på företaget, vilket ställer till förtret för en del. Det sker således ingen anpassning till ett mål eller till varandra, varför samarbetet blir lidande och vidare blir personalen inte motiverade att arbeta.

Individens och gruppens mål

Under arbetets och analysens gång har vi som sagt sett att de anställda på Klitterhus är uppgiftsorienterade, det vill säga att, *"alla hjälps åt, ja, för att [företaget ska] gå runt"*, som en utav våra respondenter uttryckte det. Trots detta har vi uppfattat att det finns vissa meningsskiljaktigheter inom gruppen, på grund av individers olika erfarenheter och åsikter.

Då vi observerade evenemanget, som arrangerades den 5 maj, använde vi oss utav tidigare nämnda observationsguide. Vi skapade oss en uppfattning om hur rollerna i arbetsgruppen samverkade samt på vilket sätt de visade engagemang och om egna behov och mål gjorde sig gällande under kvällens gång. Vi sammanställde guiden, vilken går att beskåda i bilaga 2 och kunde därmed avläsa att vi tillsammans fann många

⁹⁶ Jfr Svedberg, 2003, s 205 f

⁹⁷ Segerfeldt, 2002, s 30 f

gemensamma behov i gruppen. Det som främst hade slagit oss båda var hur fokuserade de var vid att uppnå ett, för Klitterhus, gott resultat för kvällen, vilket tyder på att gruppens mål var att avklara kvällens uppdrag. De flesta var engagerade i arbetsuppgiften, det vill säga tydligt uppgiftsorienterade. Vi befann oss främst i köksutrymmet på Klitterhus under observationen, varför vi inte kunde följa alla anställda hela tiden. Vi anser trots detta, att vi fick en god överblick över hur samarbetet flöt på. Vi fann att främst två personer arbetade under oerhört synkroniserade förutsättningar, men då kvällens uppgifter, såsom matlagning, servering och diskning, genomfördes smidigt och fortlöpande anser vi att samarbetet, i detta sammanhang, fungerade väl mellan dem alla.

Under observationen ville vi även se om de anställdas egna behov synliggjordes under evenemanget. Behoven kunde sedermera vara sociala, som de vi förklarade i vår teoretiska referensram, men vi anade även att det kunde handla om egna behov, såsom ekonomisk vinning. Vi fann att en person kunde tänkas vara mer engagerad i sina egna behov än att genomföra kvällens uppgifter på bästa sätt. Detta är dock endast vår uppfattning och eftersom observationen endast gällde för kvällen har vi inte heller tittat närmare på om detta stämmer. Vi valde istället att i våra intervjuer fokusera på respondenternas egna uppfattningar kring sina individuella behov. Vi har redan uppmärksammat, under föregående rubrik, att de anställda blev motiverade av diverse olika ting och att detta kan påverka vad de ser som deras personliga målsättning med att arbeta på Klitterhus. Någon nämnde faktorn ”tjäna pengar”, som sin morot i arbetet på Klitterhus, vilket även kunde ses som dennes mål. En respondent uttryckte det som att målet, att få mer ansvar, hade försvunnit, då planer om utbyggnad av en spaanläggning på Klitterhus hade lagts ner. En tredje respondent hade inget mål med att arbeta på Klitterhus, men lyfte sedan fram att denne önskade att känna ”yrkesstolthet”.

Personal och gruppmedlemmar har alltid egna behov att tillfredställa. I fråga om anställning handlar dessa behov framförallt om att kunna försörja sig. En anställd vill således arbeta under goda villkor, vilket innebär tillräcklig lön och bra arbetstider. Förutom dessa behov är det också viktigt med de sociala behov som varje individ

besitter. Detta är behov såsom att tillhöra en gemenskap, vara respekterad och känna sig trygg.⁹⁸

Då vi har funnit att personalen på Klitterhus är motiverad av sitt arbete är det av intresse för oss att förstå varför. Vi tror att det helt enkelt kan bero på de individuella mål, som alla respondenter har beskrivit i intervjuerna. Vi fann genom dessa att det fanns både sociala och ekonomiska behov, som låg till grund för deras arbete. Klitterhus överlevnad är således viktig för personalen eftersom det är detta företag som gör att deras existentiella behov tillfredställs. Vi tror att denna insikt finns hos personalen, varför alla tar sitt ansvar för att uppnå gruppens mål, det vill säga genomföra och sköta de uppgifter, som krävs för att Klitterhus ska överleva. Det framgick dock under intervjuerna att de anställda var väl medvetna om att det fanns vissa meningsskiljaktigheter inom företaget angående hur detta skulle skötas. En respondent förklarade att denne samt några andra likasinnade nästan hade en egen målsättning som dessa strävade emot och som enligt respondenten siktade högre än andra målsättningar inom företaget. Härigenom växte också de individuella målen sig starkare, vilket vi anar beror på att egna erfarenheter och kunskaper låg bakom behoven.

Det är viktigt att ta hänsyn till individers egna behov och mål inom en grupp, eftersom dessa kan strida mot varandra och medföra att problem och splittring skapas i gruppen.⁹⁹ Dessa individuella mål kan nämligen innebära att individerna främst ser till att deras behov och mål blir uppfyllda istället för att gruppens mål tillgodoses. Det kan resultera i att individer börjar konkurrera och träta för att få sin åsikt hörd, vilket skapar en negativ gruppanda.¹⁰⁰

Vi kan härleda ovanstående till att individers egna erfarenheter kan påverka hur dessa tycker att en arbetsgrupp ska skötas samt vilka riktlinjer, som ska gälla i ett företag. Vi återknyter till att socialt inflytande och socialt sammanhang påverkar hur individer beter sig inom en arbetsgrupp och därmed påverkar denna. Dessa omständigheter kan även bidra till om individer inom gruppen kommer att samtala om sina egna behov eller om gruppens mål.¹⁰¹ Då en av våra respondenter lade fram ett förslag till effektivisering av

⁹⁸ Granér, 1994, s 10 ff

⁹⁹ Jfr Ax, Johansson, Kullvén, 2002, s 46

¹⁰⁰ Jfr Olsson 1998 s 16

¹⁰¹ Kevin & Keyton, 1994

informationsspridningen på företaget möttes denne av en likgiltig attityd från de andra, varför förslaget lades ner. Vi tolkar detta som att de andra inte kände sig bekväma med en sådan förändring, då denna inte tillhörde deras erfarenhetsvärld. Vi ställer oss varken för eller emot en sådan effektivisering på Klitterhus, men vi kan se att vår respondent hade ett individuellt mål med denna, nämligen att underlätta för gruppens mål. I detta fall välkomnades det som sagt inte, vilket antyder att individerna i gruppen är främmande för varandras mål och istället vill utgå från sin tolkningsram och således sitt sätt att sköta företaget. Då alla vill gå sin egen väg kan de bidra till att viljor negligeras och samarbetet blir lidande.

Ansvar

Trots vår uppfattning om att ansvarskänslan var något som gick att härleda till de flesta i personalen fann vi under intervjuerna att delar av personalen framhävde andra som mindre ansvarstagande. En respondent hävdade att inte alla föregick med lika gott exempel av personalen, varför detta kunde leda till att de som verkligen tog sitt ansvar blev demotiverade att arbeta på Klitterhus. Vi väljer här att framhäva att dessa uppgifter är respondenternas uppfattningar. Vi har inte haft möjlighet att observera om dessa uppfattningar stämmer överens med verkligheten, varför vi inte heller vet om det stämmer att vissa tog på sig mer ansvar än andra.

Ansvar kan ses som ett nyckelbegrepp för ett fungerande samarbete i en grupp, med andra ord kan sägas att om inte alla tar sitt ansvar i gruppen, blir samarbetet lidande. Samarbetet är i sin tur viktigt, då det bidrar till att uppnå ett önskat resultat hos gruppen.¹⁰² Att poängtera är dock att det inte enbart handlar om att inför en arbetsuppgift ta sitt ansvar. Individer inom grupper har även ett ansvar för sina medarbetare, eftersom hela gruppen tillsammans ska bidra till det resultat, som gruppen presterar. Det är således viktigt att individerna i gruppen stöttar varandra och är uppmärksamma på att ingen hamnar utanför gruppen och känner sig avvisad.¹⁰³ Detta kan förebyggas genom att gruppen arbetar med så kallad tvåvägskommunikation och att alla tar sitt ansvar att lyssna på och förstå varandra. Det gäller att föra en dialog och inte en monolog inom gruppen.¹⁰⁴

¹⁰² Jfr Lind & Skärvad, 1998, s 11 - 20

¹⁰³ Jfr Granér 1994, s 9 - 25

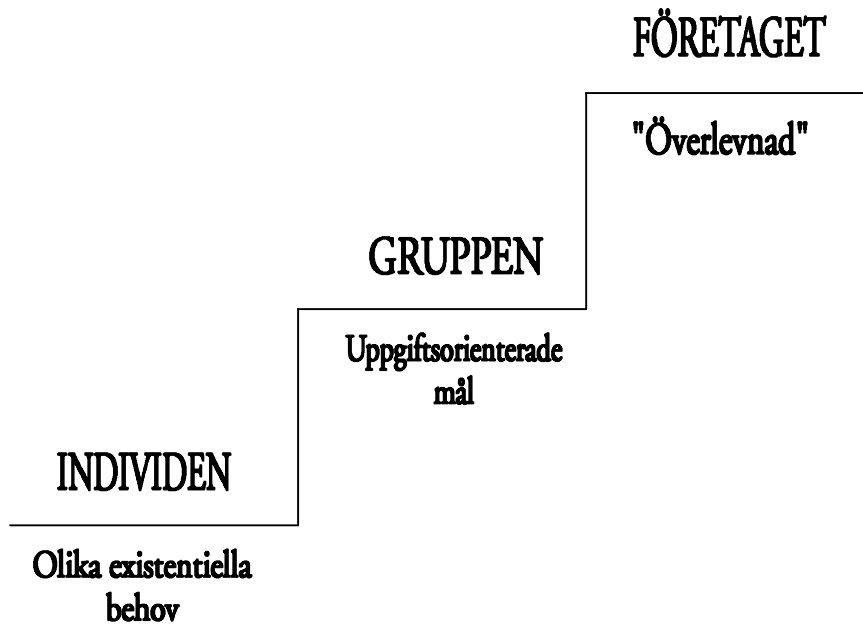
¹⁰⁴ Jfr Nilsson & Waldermarson, 1994, s 62 - 67

Vi anser att denna teori är värd att beakta. Då Klitterhus personal först och främst är uppgiftsorienterad prioriterar de att ta sitt ansvar vad gäller diverse uppgifter. Under våra intervjuer framkom det dock att personalen inte tog något ansvar för varandras trivsel och välmående. Det var således bara en som nämnde någon form av ett sådant ansvar, nämligen att *"allas mål är att alla ska trivas och ha det bra här, man hjälper varandra"*. Istället uppkom i de flesta andra intervjuer ett visst missnöje över att personer inte var så ansvarfulla, som de borde vara. Detta hanterades dock inte, varför ingen i personalen tog sitt ansvar för att skapa en varmare stämning. Vi har redan tidigare uppgett att det kan vara en fördel att skapa större förståelse för varandra under samtal eller under veckomötena och detta håller vi fortfarande fast vid. En brist på ett relationsanpassat ansvarstagande, tror vi, kan stjäla samarbete och samarbetet har vi poängterat tidigare är av stor vikt i en arbetsgrupp.

Summering av analys

I detta kapitel har vi analyserat olika mål, som kan förekomma inom ett företag, samt sett hur olika mål inom en och samma grupp kan påverka samarbetet. Vi har funnit att en individ kan besitta olika mål och behov, beroende på individens förutsättningar. Det är ofta existentiella behov, som ligger till grund för en individs arbete i ett företag. Detta finner vi även inom Klitterhus och förstår att det till viss del är på grund av detta som individerna tar ett så pass stort ansvar i företaget.

De anställda hade en vag uppfattning om att Klitterhus mål var att "överleva", detta är dock ett mål som kan uppnås på olika sätt, varför det inte på ett konkret vis visar vägen för de anställda. Vi har visserligen observerat en tydlig uppgiftsorientering i gruppen, vilket kan ses som en typ av mål, men som också här brister vad gäller att visa vägen för personalen. Då denna avsaknad finns har vi observerat att de med starkast viljor istället utgår från sitt synsätt vad gäller företagande, varför resterande personal till stor del får följa deras riktlinjer. Vidare har vi analyserat om eventuella riktlinjer på något sätt hade kunnat öka de anställdas motivation.



Figur 3: Mål inom Klitterhus¹⁰⁵

I figur 3 presenterar vi en uppskattning av hur mål kan figurera på olika nivåer inom Klitterhus och vad dessa kan vara.

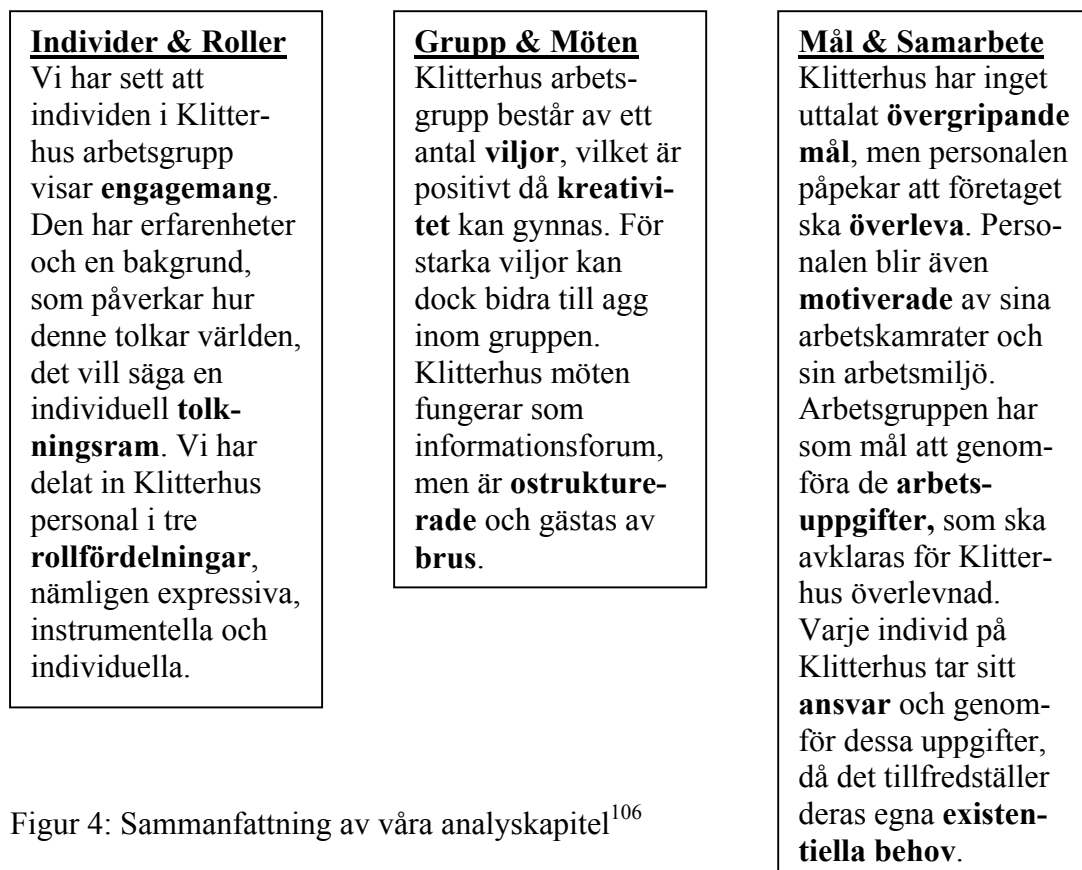
¹⁰⁵ Egen sammanställd figur av författarna

Kapitel 6 – Slutsatser

Nedan följer de slutsatser vi har dragit utifrån ovanstående analys. Vi presenterar således tänkvärda uppslag att begrundas för Klitterhus och dylika företag, angående deras mål, roller och samarbete.

En sammanfattande figur

I figur 4 presenterar vi en sammanfattning av de tre analyskapitel, som vi har lämnat bakom oss. Detta för att underlätta för läsaren och skapa en återkoppling till de begrepp, som kommer att avhandlas under rubriken som följer, nämligen våra slutsatser.



Figur 4: Sammanfattning av våra analyskapitel¹⁰⁶

Våra slutsatser

Vi har dragit slutsatsen att individernas engagemang på Klitterhus har stor betydelse för företagets överlevnad. Då företaget är av mindre storlek ges individerna stora ansvarsområden, varför det kan förutsättas att de anställda visar engagemang. Dock anser vi att

¹⁰⁶ Egen sammanställd figur av författarna

detta inte bör ses som en självklarhet, då individen själv är den som bestämmer hur engagerad denne ska vara. Det resonemanget grundar sig i att individen har egna behov, såsom existentiella, och skapar således sina egna förutsättningar för hur dessa ska tillgodoses. Följaktligen vill vi framhålla att individen spelar en central roll vad gäller Klitterhus företagande.

På Klitterhus har vi funnit en arbetsgrupp med olika roller. Med hjälp av teorier inom gruppkommunikation har vi kunnat placera dessa i främst två fack, det vill säga i det instrumentella samt i det expressiva. Vi upptäckte att en del av gruppen lutade åt det mer instrumentella, medan den andra delen var mer expressiv, varför en balans uppkom. Det efterlyser vi för att skapa bättre förutsättningar för samarbetet. Dessa roller kunde dock växla beroende på person och situation. Utifrån Lind och Skärvads¹⁰⁷ teorier fann vi likheter mellan en rollkompletterad arbetsgrupp och Klitterhus personal, eftersom de var angelägna om att bistå varandra med sin hjälp och sina styrkor. På grund av Klitterhus nyligen genomförda sammanslagning tenderade samarbetet dock till viss del brista, varför vi inte helt och hållet vill benämna gruppen som rollkompletterande. Vi inser visserligen att tron på att ett samarbete utan brister existerar, vore att blunda för verkligheten, varför det vore svårt att tillämpa en fulländad rollkomplettering inom någon grupp.

I vår teori nämnde vi även den individuella rollen, vilken inte direkt gick att härleda till någon på Klitterhus, men vi fann däremot tendenser till den hos alla. Detta är naturligt då vi talar om människor, vilka har egna mål och behov, som i vissa fall styr omdömet.

Vi finner att personalen på Klitterhus har olika bakgrunder och därigenom erfarenheter, vilket i viss mån influerar samarbetet på arbetsplatsen, eftersom alla har olika syn på hur företaget ska styras. Det är dock viktigt att ta hänsyn till att vissa har mer erfarenhet än andra, varför deras viljor kan komma att ta överhand angående hur ett företag bör styras. Vi har noterat att företaget består av många starka viljor, vilket kan resultera i individernas strävan åt olika håll. Dessutom kan svaga viljor komma i skymundan och därmed bli uteslutna ur gruppen. Vi kan dock se fördelarna med antalet viljor, då en

¹⁰⁷ Lind & Skärvad, 1998

mångfald av dessa mynnar ut i diskussion, varpå individernas kunskaper lyfts fram. Det kan således skapa en kreativ stämning i gruppen.

Att arbetsgruppen i hög grad är uppgiftsorienterad har vi vid upprepade tillfällen fastslagit, varför vi konkluderar att detta kan ses som gruppens mål. De anställda genomför sina arbetsuppgifter för att driva företaget framåt, vilket grundar sig i de anställdas egna existentiella behov. Genom denna observation kan vi utläsa att de anställda fokuserar på uppdrag i nuet och således saknar långsiktiga målsättningar. De är införstådda i att företagets övergripande mål handlar om att överleva, men utan riktlinjer, tror vi, att strävan efter målet försvåras. Detta genom att personalen inte vet hur de ska nå målet, utan väljer sina egna vägar för att närma sig det.

Vi har sett att samarbetet på Klitterhus för det mesta fungerar, både under möten och under annan arbetstid, men att det finns trots det ett visst missnöje i företaget. Detta eftersom de anställda vet **vilka** uppgifter de ska genomföra, men inte alltid har förståelse för **hur** dessa ska genomföras. Att Klitterhus personal även kan ses vara något för uppgiftsorienterad kan ställa relationer i skymundan, vilket kan bidra till att det inte uppkommer någon diskussion om ett eventuellt missnöje. Möten kan således vara till hjälp inför sådana situationer. De kan ses, enligt oss, som en viktig del för ett samarbete, då de är ett forum för informationsspridning och övrig kommunikation. Vi noterade att mötena på Klitterhus besvärades av brus, men att de ändå fyllde sin funktion, det vill säga att gå igenom den kommande veckan på företaget.

Klitterhus har inget uttalat mål för verksamheten. Detta kan medföra en brist av vägledning för de anställda. Avsaknaden av denna gör att de starkaste viljorna går ihop och skapar egna riktlinjer för hur företaget ska styras. Detta sätt kan dock tänkas vara bättre än att inte ha några riktlinjer överhuvudtaget. Det på grund av att vi finner det vara av vikt att någon form av vägledning existerar på Klitterhus. Delvis för att det är efterfrågat av personalen, men också för att vi tror att gemensamma riktlinjer gynnar samarbetet. Sådana hade sålunda gagnat hela gruppen och inte enbart de viljor, som främst gjort sig hörda innan.

En motiverad personal skapar förutsättningar för ett företags framgång. En avsaknad av mål behöver inte innebära en omotiverad personal, däremot tror vi att riktlinjer kan

bidra till att personalen har något att sträva efter och vetskapen kring hur de ska agera i företaget skapar således motivation. Då en individ känner sig delaktig i företagets utveckling finner den tillfredsställelse, vilket är motiverande.

Rekommendationer

Vi har i detta läge analyserat och dragit slutsatser kring Klitterhus, dess roller, mål och samarbete under möten och ordinär arbetstid. Under tiden vi har arbetat med vår analys har tankar börjat gro hos oss angående förbättringar inom Klitterhus verksamhet. Vi väljer därför att här bidra med några rekommendationer, som även kan vara beaktansvärda för andra företag.

Då vi har funnit att Klitterhus är ett uppgiftsorienterat företag, önskar vi ett större inslag av relationsorientering. Vi efterlyser således ytterligare bidrag av den expressiva rollens karaktär, vilken kan skapa bättre villkor för goda relationer på företaget. Någon skulle bland annat behövas för att väva samman företagets två nyss sammanslagna delar, det vill säga hotellet och restaurangen, för att förenkla samarbetet dessa emellan. Hade en sådan åtgärd utförts, tror vi att Klitterhus personal i högre grad skulle kunna se sig som en rollkompletterad arbetsgrupp.

Vi ser att samarbetet på Klitterhus fungerar, då de uppgifter, som ligger till grund för företagets existens genomförs planenligt. Vi har dock fått en uppfattning om att samarbetet skulle kunna förbättras genom att skapa samma engagemang för fungerande relationer som det finns för uppgifter. De anställda lägger stor fokus på hur företagets uppgifter ska genomföras, men inte på hur de ska involvera varandra i dessa. Endast en utav våra respondenter lyfte fram att *"allas mål är att alla ska trivas och ha det bra här..."* varför vi finner att en relationsorientering är önskvärd. Vi anser att det är viktigt att värna om individen i ett företag, så att alla känner sig motiverade. Detta kan göras genom att alla på företaget ger utrymme åt och försöker förstå varandras önskemål och behov. Vi finner det även av vikt att det sker en anpassning mellan de anställda på företaget, eftersom det kan ses vara grogrunden för ett gott samarbete. Det krävs således att alla till viss del anpassar sig till varandra och försöker förstå varandra, även om tolkningsramarna skiljer sig åt. Detta kan göras om all personal delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper till varandra och vi anser att de anställda borde vara

försiktiga med att förutsätta att alla kan allting och vet hur företaget skall skötas. Det handlar således inte om att enbart låta de starkaste viljorna styra och anta att alla anpassar sig automatiskt till dessa. Vi önskar istället att de anställda lyssnar till varandra, framhåller varandras kompetenser samt försöker lära sig av varandra. Vi tror att en av de största fördelarna med samarbeten således blir synlig, nämligen att individer tillsammans kompenserar varandras kunskaper, vilket vidare främjar kreativitet och problemlösning.

Vi har lagt stor fokus på möten och samarbete under dessa, varför det ter sig naturligt att vi kommer med förslag på förbättringar gällande dem. Vårt första intryck var att mötena borde äga rum mer avskilt, exempelvis i någon av Klitterhus konferenslokaler. Detta skulle leda till mindre störningar, det vill säga mindre brus, varpå mötet inte skulle bli så tidskrävande. Tänker vi emellertid ett steg längre förstår vi att det för företagets bästa renommé krävs att de anställda är tillgängliga för sina kunder, varför restaurangen blir den naturliga samlingspunkten. Dock ser vi andra förändringar, som i viss mån skulle kunna påverka samarbetet på Klitterhus. Vi har funnit att deras veckomöten fyller sin funktion, men skulle kunna effektiviseras, genom att ha en dagordning samt en tidsram. Vi anser att mötena under den första halvtimmen skulle kunna hantera uppgiftsorienterade ämnen, det vill säga veckans bokningar. Resterande halvtimme kan gruppen förslagsvis ägna sig åt mer relationsanpassade ämnen, som behandlar konflikter inom samarbetet, men även områden, som lättar upp stämningen, såsom vardagsskvaller. Mötena skulle således kunna fungera både som informationsforum, men även som relationsforum, vilket underlättar för ett väl fungerande samarbete.

Då vi har funnit att Klitterhus har ett existentiellt, men inte uttalat mål, vill vi poängtera vikten av att formulera detta så att det går att använda som vägledning. Det handlar således om en tydligare definiering av deras nuvarande mål, för att hjälpa de anställda i deras samarbete. Ett mer precist mål skulle kunna skapa regler och riktlinjer för hur arbetstagarna ska genomföra sina uppgifter samt ge en inblick i vart företaget är på väg. Personalen skulle därmed få förståelse för vilket engagemang och ansvar som krävs av dem så att alla inom företaget kan arbeta på samma villkor. I nuläget verkar arbetet snarare ske på olika villkor, då de individer med starkast viljor och mest erfarenheter inom företag har skapat riktlinjer, vilka inte är helt förankrade hos alla anställda i företaget. Med för starka viljor kan samarbetet bli lidande, då individerna vill sköta

företaget utifrån sina individuella synsätt. Ett mer uttalat mål tror vi skulle fungera motiverande för personalen, vilket vi kan härleda till de två begreppen handlingsfrihet och handlingsmöjlighet. Riktlinjer kan nämligen medföra att personalen vet vad de får och har möjlighet att genomföra i olika situationer, vilket motiverar dem.

Vi är medvetna om att dessa rekommendationer rör sig kring ett mindre företag, som ofta inte har de resurser, varken i form av tid eller pengar, som fordras för att genomföra stora förändringar.

Kapitel 7 – Avslutning

I vår avslutande del kommer vi att diskutera våra slutsatser utifrån ett generellt perspektiv. Här kommer vi även att lyfta fram våra tankar kring hur denna uppsats kan ligga till grund för en vidare forskning. Därefter kommer vi att runda av med att delge läsaren våra reflektioner kring uppsatsens gång.

Slutdiskussion

Vårt syfte var att analysera vilka mål och roller en individ kan ha i en arbetsgrupp samt hur detta kan påverka individen och dess samarbete. Vi har funnit att det kan finnas mål på olika nivåer inom ett företag, det vill säga individuella mål och behov, gruppens mål och behov samt företagets övergripande mål. Vi har fått uppfattningen under uppsatsens gång att de individuella målen och behoven ligger till grund för hur gruppens arbete utformas. Beroende på individens engagemang och vilja att uppnå sina existentiella mål påverkar denna resterande gruppmedlemmar, varför också samarbetet påverkas. Ifall ett företag eller en grupp saknar en gemensam målsättning tror vi att individer skapar egna vägar till hur gruppen och i sin tur företaget ska arbeta för att överleva, vilket leder till att individens behov tillgodoses. Ett hinder för samarbetet kan därigenom uppstå då individernas vägar skiljs åt från varandra. Om individerna däremot strävar åt samma håll kan det komma att förenkla ett samarbets förutsättningar. Detta genom att de skapar en förståelse för varandra och för vad företaget vill uppnå. Ett verktyg som vi tycker bör finnas är således klara riktlinjer hur de anställda ska arbeta och varför de ska göra det. Vi tror att dessa riktlinjer enklast kan uppnås genom att ett vägledande mål skapas som vidare kan spridas bland personalen, vilket ger dessa något att sträva efter.

Det finns en mängd olika rollbeskrivningar som går att tillämpa i företag, många av dessa kan vara av uppgiftsorienterad eller relationsorienterad karaktär. Vi frågar oss vad som sker i ett samarbete, då det finns en frånvaro av någon av dessa fördelningar? Vi har bildat oss en uppfattning om att en grupp med enbart uppgiftsorienterade individer kan ha en negativ inverkan på ett samarbete. Detta till följd av att allt för stor fokus läggs vid arbetsuppgifterna, varpå individerna i gruppen kan negligeras och relationerna åsidosättas. En grupp som enbart är relationsorienterad medför även denna hinder för

samarbetet. Detta kan te sig underligt då individerna i denna grupp är så pass måna om varandras välmående. För stor dos av relationsorienterade inslag gör dock att arbetsplatsen enkelt uttryckt blir till ett enda stort ”kafferep”, eftersom de saknar någon som driver på arbetet, varför arbetsuppgifterna inte blir utförda. Vi finner således att det vore förmånligt med en balans mellan dessa rollindelningar, vilket gör att gruppen både drivs på och mår bra, vilket naturligtvis gynnar samarbetet.

Då vi har utfört en fallstudie på ett mindre företag, frågar vi oss om ovanstående resonemang även går att tillämpa vad gäller större företag? Vi har under arbetets gång haft vetskapen att individen är viktig i en grupp och vill poängtera att vi fortfarande är av den uppfattningen. Individer är ett företags viktigaste resurser, då dessa har makten att välja om de ska arbeta i företagets favör eller ej. Det är således betydelsefullt att fokusera på individen och dess behov. Individer finns i alla företag, varför det är viktigt att skapa förutsättningar för dem vare sig det gäller ett litet eller stort företag. Dessa förutsättningar kan vara att skapa en balans mellan roller och ge personalen tydliga riktlinjer, vilket främjar samarbetet.

Det finns dock faktorer som är tänkvärda i detta resonemang. Ett mindre företag består givetvis av ett mindre antal individer, vilka besitter stora, tidskrävande ansvarsområden. Det kan följaktligen vara svårare för ett mindre företag att ta itu med eventuell obalans inom rollfördelningar samt avsaknaden av riktlinjer då detta tar mycket tid och pengar, vilket många mindre företag inte har. Fördelen de har är emellertid att de har en mer intim stämning och därför kan påverka varandra lättare om dessa förändringar blir aktuella. För ett större företag kan det finnas andra förutsättningar att skapa rollbalans och riktlinjer, då de besitter större mångfald samt större resurser. På grund av det höga antalet anställda kan det däremot ta lång tid att implementera sådana förändringar.

Vi vill avsluta denna diskussion med att poängtera individens betydelse i företag. Det finns en medvetenhet hos många företag om att de ska värna om sina anställda, men det är inte alltid detta sker, varpå vi vill framhäva att individen bör ses som en tillgång för företaget.

Fortsatta studier

Utifrån vår uppsats och vårt resultat har vi kommit fram till att ett företag bör bestå av en rollbalans samt riktlinjer för de anställda. Vi finner att en fördjupning i denna studie är möjlig. Vidare forskning kan behandla hur en rollbalans kan uppnås i ett företag samt hur riktlinjer ska skapas och utav vem. Begreppet målstyrning ligger därmed nära till hands, varför det kan vara intressant att undersöka om det är tillämbart i det sammanhang vi har beskrivit. Detta begrepp syftar på att ledningen i ett företag söker nå ett företags mål, genom att styra företagets uppgifter och aktiviteter samt genom resursplanering. De anställda ska ta del av företagets mål och önskade resultat samt få förståelse för vilka resurser, genom vilka aktiviteter och inom vilka gränser målet ska nås.¹⁰⁸

Reflektioner

Vi anser att vi har uppnått vårt syfte och således besvarat de frågeställningar vi har presenterat. Vår studie har i första hand bidragit och gett oss som skribenter större förståelse för hur mindre företag fungerar. Tidigare under vår utbildning har vi främst studerat litteratur kring större koncernföretag, varför vi genom denna studie har upptäckt vilka skillnader som finns mellan stora och små företag. Det läggs bland annat väldigt stor vikt vid ledningen och dess ansvar vad gäller forskning kring större företag. Vår studie har istället fokuserat på de anställda i ett mindre företag eftersom dessa har större ansvarsområden än i ett större företag. Vidare kan vi således med vår studie påvisa individens betydelse och vi tror att det faktum att vi har observerat ett mindre företag har hjälpt oss att komma fram till vårt resultat. Vår förhoppning är att andra studenter ska kunna använda denna studie för att kunna relatera till mindre företag under sin utbildning. Dessutom anser vi att uppsatsen kan vara till användning även för Klitterhus liksom andra småföretagare.

Valet av metod föll sig naturligt och vi anser nu i detta avslutande skede att det var det mest lämpliga förfaringssättet. Vår metod har medverkat till att vi har fått förståelse för individerna i ett mindre företag. Detta har varit av vikt då deras uppfattningar och åsikter ligger till grund för vårt empiriska material. Därigenom har vi kunnat uppnå vårt syfte. En kvantitativ ansats hade inte varit rekommenderligt vad gäller vårt ämnesval, då

¹⁰⁸ Jfr Flaa et al, 1998, s 100 - 111

vi har velat lägga stor fokus på arbetsmiljö, samarbete och roller. Syftet hade varit svårt att uppnå om vi exempelvis skulle ha använt oss utav enkäter.

Klitterhus personal har underlättat vårt arbete med uppsatsen, då deras varma mottagande har skapat goda förutsättningar för oss i vår analys av deras samarbete. Genom vår analys har vi ställt oss kritiska till det samarbete vi har observerat. Vi har således varit selektiva i vårt urval av empiriskt material, men vi vill påpeka att Klitterhus präglades av en övergripande familjär och positiv anda. Vårt kritiska resonemang ska därmed endast fungera som ett bistånd inför framtiden, således inte som en nedskrivning.

Då vi har analyserat samarbete inom en grupp har vi även kunnat relatera dessa kunskaper till våra egna färdigheter. Vi har följaktligen kunnat komplettera våra individuella kvaliteter, då vi har noterat dessa under uppsatsens gång. Sålunda har vi insett vikten av att lära av varandra samt dra nytta av varandras kompetenser inom ett fungerande gruppssamarbete.

Kapitel 8 – Källförteckning

Skriftliga källor

- Ax Christian, Johansson Christer, Kullén Håkan (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö; Liber.
- Backman, Jarl (1998). *Rapporter och Uppsatser*. Studentlitteratur, Lund
- Bebee, Steven A och Masterson, John T (2000). *Communicating in small groups*. U.S.A; Longman.
- Chang Richard Y, Bader Gloria E, Bloom, Audrey E (1995). *Att mäta prestation och resultat i teamarbete*. Oskarshamn; ISL förlag.
- Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (2000). *Kommunikation är mer än ord*. Lund; Studentlitteratur.
- Fiske, John (2003). *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Uppsala; Wahlström och Widstrand.
- Flaa Paul et al (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund; Studentlitteratur.
- Granér Rolf (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund; Studentlitteratur.
- Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring - en crm ansats*. Kristianstad; Liber ekonomi.
- Irving, Knut (1999). *Personalemode - med mening i*. Köpenhamn; Frydelund.
- Kevin J B och Keyton J (1994) *Contextualizing Power and Social Influence in Groups*. Group communication in context - studies of natural groups. Lawrence Erlbaum Associates, publishers; United States. s 85 - 106

Kuada John och Gullestrup (2000). *Organisationskultur og interkulturel kommunikation i et internationalt perspektiv*. Den kommunikerende organisation, Samfundslitteratur; Gylling. s 25 - 58

Lind Jan-Inge och Skärvad Per-Hugo (1998). *Nya team i organisationernas värld*. Kristianstad; Liber Ekonomi.

Nilsson Björn & Waldemarson Anna-Karin (1994). *Kommunikation - samspel mellan människor*. Lund; Studentlitteratur.

Olsson, Eric (1998) *På spaning efter gruppens själ – gruppen i teori och praktik*. Lund; Studentlitteratur

Santesson, S (2003). *Svenska skrivregler utgiven av språknämnden*. Falköping; Liber.

Segefeldt C-H (2002). *Ledarskap stavas kommunikation*. Liber; Kristianstad.

Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen – En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund; Lund Studies in media and communication 6.

Spradley, James P & McCurdy, David W (1988) *The Cultural Experience - Ethnography in Complex Society*. U.S.A.;Waveland Press, Inc.

Svedberg, Lars (2003). *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund; Studentlitteratur.

Svensson Per-Gunnar och Starrin Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund; Studentlitteratur.

Söderberg, Sven (1988). *Psykologi och arbetsorganisation*. Stockholm; Liber.

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer. 2 uppl.* Studentlitteratur. Lund

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer, Sjöbeck, Karin (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan; Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg.

Empiriska källor

Introduktionsmöte, Klitterhus, 050412.

Veckomöte, Klitterhus, 050418.

Veckomöte, Klitterhus 050425.

Evenemang, Klitterhus, 050505

Intervjuer med två anställda, Klitterhus, 050505

Intervjuer med tre anställda, Klitterhus, 050509

Elektroniska källor

Klitterhus (050503). "Klitterhus" [www dokument] URL www.klitterhus.com

Intervjuguide

Inledande fråga: Hur ser en typisk arbetsdag ut?
(få fram typiska kommunikationssituationer inom gruppen)

MÅL

Varför arbetar Du här?

Företagets mål?

ROLLER

Uppfattning om egen roll och andras roll

Vad tillför Du gruppen?

Egenskaper

Hur tror du att andra uppfattar dig?

KOMMUNIKATION

Möte – fungerar, ger något?

Hur fungerar intern kommunikation?

TEAM

Tycker Du att ni arbetar som ett team? Varför?

Eller

Hur fungerar Ert grupparbete?

Sammanställning av observationsguide

KOMMUNIKATION & MÅL	PERSONER					
	A	B	C	D	E	F
Uppgifter						
Komma med idéer	I	I		I		II
Söka information	I	I	II	III		I
Ge information		III	III			
Ge order	III	II	I	I		II
Kontrollera	III	I		I		
Ta initiativ		II	II			
Sätt att kommunicera						
Aggressiv		I	II			
Avslappnad				II		II
Diskret		I			III	
Drivande	III	I				
Irriterad			I			
Stressad	III	I	I	I		I
Uppmuntrande		I	III			
Individuella behov						
oengagerad				III		
sätta käppar i hjulet						
söka uppmärksamhet			II			
Gemensamma behov						
Engagerad	I	IIII	II	II		
Synlighet/uppgiftsorienterad		III	I	II		
Tydligt samarbete			III			III
Övriga noteringar:						