



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Samarbetsklimat

- Bakomliggande faktorer som påverkar
samarbetsklimatet i arbetsgrupper inom
detaljhandel

Sara Bülow

Martin Severin

My Söderström

Tack!

Vi vill passa på att tacka alla som har hjälpt oss att få ihop denna uppsats samt stöttat oss på vägen.

Vi tackar de två arbetsgrupper vi har studerat för att de ställde upp på att bli intervjuade. Vi är oerhört tacksamma för er hjälp! Vi vill vidare tacka ledningen på företaget som vi gjort vår studie vid för att vi fick ta del av verksamheten samt utföra intervjuerna på medarbetarnas arbetstid. Vi tackar även våra handledare från Institutionen Service Management vid Lunds Universitet för vägledningen genom arbetets gång. Slutligen vill vi tacka våra nära och kära som har stöttat oss längs vägen och alltid funnits vid vår sida med stor förståelse för vår pressade situation.

Med vänliga hälsningar

Sara Bülow, Martin Severin och My Söderström

Sammanfattning

Datum: 2010-05-26

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, 15hp

Författare: Sara Bülow, Martin Severin och My Söderström

Handledare: Ulrika Westrup och Katja Lindqvist

Titel: Samarbetsklimat – Bakomliggande faktorer som påverkar samarbetsklimatet i arbetsgrupper inom detaljhandel

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen kring vilka faktorer forskningen lyfter fram samt vilka av dessa arbetsgrupper anser är centrala för ett positivt samarbetsklimat. Då det är väl omskrivet och forskat kring vilka effekter ett gott samarbete eller arbetsklimat kan medföra är vi intresserade av att ta reda på vilka bakomliggande faktorer som kan komma att ligga till grund för ett positivt samarbetsklimat. Vidare vill vi öka förståelsen för hur företag och dess arbetsgrupper kan arbeta med dessa faktorer i sin vardag med avsikt att nå samarbetsklimatets positiva effekter, det vill säga ökad lönsamhet och välbefinnande. Den frågeställningen som kommer att behandlas i denna uppsats är följande: *Vilka faktorer är centrala för skapandet av gott samarbetsklimat i arbetsgrupper verksamma inom detaljhandeln?*

Metod: Då frågeställningen krävde en kvalitativ studie samlade vi in det empiriska materialet med hjälp av djupintervjuer av semistrukturerade karaktär. Totalt deltog nio informanter i intervjuerna. Informanterna var medlemmar i två arbetsgrupper verksamma inom detaljhandeln. Resultatet från intervjuerna analyserades utifrån faktorer som enligt teorin påverkar samarbetsklimatet.

Slutsats: De faktorer som teorin menar påverkar samarbetsklimatet är;

- *gruppers historia*
- *gruppers struktur och processer*
- *gruppers relationer*
- *gruppers förhållande till omgivande organisation*
- *gruppers syn på framtiden*

Respektive faktor har vi brutit ner till element för att anpassa samarbetsklimatet till arbetsgrupper. Svaret på frågeställning är att samtliga faktorer, bortsett från framtiden, är centrala för att skapa ett gott samarbetsklimat i arbetsgrupper inom detaljhandeln. Studien poängterar även vikten av att en grundläggande trygghet finns inom gruppen för att respektive element skall bidra med ett positivt utfall snarare än att ha en negativ påverkan i utvecklandet av samarbetsklimatet.

Nyckelord: Samarbete, Arbetsklimat, Samarbetsklimat, Arbetsgrupper, Detaljhandel

Abstract

Date: 2010-05-26
Level: Service Management Bachelor Degree Essay, 15hp
Authors: Sara Bülow, Martin Severin and My Söderström
Supervisors: Ulrika Westrup and Katja Lindqvist

Title: Climate of cooperation – Underlying key factors affecting the climate of cooperation in workgroups in retail trade

Objective: The objective of this essay is to increase knowledge about which factors are highlighted by research and which of those workgroups believe are central to the positive climate of cooperation. As the effects of a good working climate and good cooperation are well documented, we are interested in finding out which underlying factors can lay the foundation for a positive climate of cooperation. Moreover, we want to increase the understanding of how companies and their workgroups can work with these factors in their day-to-day business in order to gain the positive effects of a good climate of cooperation: increased profitability and wellness among the staff. The problem formulation that will be dealt with is; *Which factors are central for the creation of a good climate of cooperation in workgroups within the retail trade?*

Method: As the problem formulation required a qualitative study, we gathered the empiric material through semi-structured depth interviews. A total of nine informants participated in the interviews. The informants were members of two workgroups within the retail trade and the results of the interviews were analyzed on the basis of the factors that, according to the theory, affect the climate of cooperation.

Conclusion: The factors that the theory argues affect the climate of cooperation are:

- *group history*
- *group structure and processes*
- *group relations*
- *group relations to neighbouring organizations*
- *group view of the future*

We have broken down each factor to elements in order to suit the climate of cooperation to workgroups. The answer to the problem formulation is that all factors, apart from the future, are central in order to create a good climate of cooperation in workgroups within the retail trade. The study also stresses the importance of having a basic sense of safety within the group in order for each element to contribute to a positive outcome rather than having a negative impact on the development of the climate of cooperation.

Key words: Cooperation, Working Climate, Climate of Cooperation, Workgroups, Retail Trade

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	7
2 TEORETISK RAM	8
2.1 ARBETSGRUPP	8
2.2 SAMARBETSKLIMAT	9
2.3 FEM FAKTORER MED DESS ELEMENT SOM ANSES PÅVERKA SAMARBETSKLIMATET I EN ARBETSGRUPP	9
2.3.1 Grupperns historia	10
2.3.2 Grupperns struktur och processer	10
2.3.3 Grupperns relationer.....	14
2.3.4 Grupperns förhållande till den omgivande organisationen	16
2.3.5 Grupperns syn på framtiden.....	18
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAM	18
3 METOD	20
3.1 EN FÖRSTÅELSE OCH INTE EN FÖRKLARING	20
3.2 LITTERATURSTUDIE	21
3.3 VAL AV FAKTORER	22
3.4 DISPOSITION	23
3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
3.6 SAMLING AV EMPIRI	24
3.7 TRANSKRIBERING	25
3.8 ANALYS.....	26
3.9 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	27
4. ANALYS AV DE FEM FAKTORER SOM ANSES PÅVERKA SAMARBETSKLIMATET I ARBETSGRUPPER	28
4.1 GRUPPERS HISTORIA	28
4.2 GRUPPERS STRUKTUR OCH PROCESSER	31
4.2.1 Ansvar.....	31
4.2.2 Normer	34
4.2.3 Mål	35
4.2.4 Organisationsstrukturens betydelse	36
4.3 GRUPPERS RELATIONER	38
4.3.1 Kommunikation	38
4.3.2 Feedback	40
4.4 GRUPPERS FÖRHÅLLANDE TILL DEN OMGIVANDE ORGANISATIONEN	42
4.4.1 Grupperns förhållande till andra grupper inom organisationen	42
4.4.2 Grupperns förhållande till ledningen.....	43
4.5 GRUPPERS SYN PÅ FRAMTIDEN	44
4.6 SLUTSATSER	46
5 DISKUSSION OCH REFLEKTIONER	51
REFERENSLISTA	53
BILAGA 1	56
INTERVJUGUIDE.....	56
BILAGA 2	59
INFORMATIONSBREV – EXAMENSARBETE 2010.....	59

1 Inledning

Alla olika gruppkonstellationer innebär ett dynamiskt system som behandlar människor och sociala fenomen. Grupper omformas och anpassas ständigt efter nya kontexter då de påverkas av sin omgivning. Dessa förändringar kan hanteras på olika sätt beroende på vilken grupp känsla som råder inom gruppen. En grupp med en positiv grupp känsla möter förändringar med nyfikenhet medan grupper med mer negativ känsla ser problem och känner uppgivenhet.¹ Inom arbetslivet innebär arbetsprocesser idag alltmer en samverkan mellan medarbetare, ett lagarbete för att uppnå det gemensamma målet får allt större betydelse.² Då arbetsgrupper ofta har som mål att generera lönsamhet till företaget ställs det därmed stora krav på att gruppens samverkan fungerar väl. Likt andra gruppkonstellationer påverkas arbetsgrupper av sin omgivning vilket vi i det här fallet menar kan handla om arbetskamrater, ledning, organisationsstruktur samt kunder³. Vi har nog alla någon gång dock erfårit att det finns svårigheter i att vara en del av en arbetsgrupp, oavsett om det är en grupp på universitetet eller om det är en grupp på en arbetsplats. Vad vinner grupper på att kunna samverka väl? Kan det vara av vikt för företaget där arbetsgruppen är verksam att satsa på att utveckla välfungerande grupper?

Ett samarbete visar på ett mer fördelaktigt resultat än enskilt arbete då gruppen kan dra nytta av varandras erfarenheter och kompetenser.⁴ Ett begrepp som används för att beskriva samarbetet i en arbetsgrupp är samarbetsklimat. Detta begrepp behandlar enighet och delaktighet i en grupp och beskriver viljan av att koordinerar sina ansträngningar för att uppnå de gemensamma målen. Men hur kan det då vara av vikt att arbeta för att uppnå ett gott samarbetsklimat? Arbetsgrupper med ett gott samarbetsklimat innebär en lägre personalomsättning och frånvaro från arbetet vilket kan ses som fördelaktigt för företaget. Utöver detta blir även arbetsprocessen mer effektiv och ett bättre arbetsresultat kan levereras, jämfört med om klimatet hade varit dåligt.⁵ Vidare innebär ett gott samarbetsklimat hälsa och välbefinnande för den enskilda medarbetaren.⁶ I serviceyrken menar vi att arbetsgruppers samarbetsklimat även kan spegla sig i den levererade servicen. Grupper med ett gott

¹ Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: Om gruppprocesser på arbetet*. Lund, Studentlitteratur. Sid. 116f.

² Ibid. Sid. 7.

³ Ibid. Sid. 116f.

⁴ Ibid. Sid. 7.

⁵ Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur och Kultur. Sid. 21.

⁶ Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Studentlitteratur. Sid. 18.

samarbetsklimat och en känsla av välbefinnande speglar med andra ord mer positiv energi än grupper fyllda med konflikter och ovisshet. Kunden kan därmed få en positiv eller negativ upplevelse i mötet med företaget beroende på arbetsgruppens förmåga att skapa ett gott samarbetsklimat. Det finns med andra ord mycket att vinna på ett gott samarbetsklimat, både för verksamheten och för den enskilda medarbetaren. Vi anser att detta speciellt gäller för arbetsgrupper inom detaljhandeln då deras arbete främst innebär bra försäljning och service vilket underlättas av ett lagarbete med god stämning i gruppen. Med detta som utgångspunkt ökar även förståelsen för vikten av att ha insikt kring vad som påverkar samarbetsklimatet till att generera välbefinnande. Om ett företag kan påverka de faktorer som bidrar till ett gott samarbetsklimat vilket i sin tur genererar positiva effekter har det mycket att vinna, både på kort och lång sikt. Vad är det då som gör att grupper bli välfungerande och kan prestera väl?

Teorin, som vi presenterar senare i arbetet, menar att faktorer som påverkar samarbetsklimatet är; gruppens historia, dess struktur och processer, gruppens relationer, gruppens förhållande till den omgivande organisationen samt gruppens syn på framtiden. Många aspekter kan därmed visa sig ha avgörande roll i gruppens förmåga att samverka. Är vissa av dessa faktorer mer betydelsefulla för samarbetsklimatet än andra? Hur kan arbetsgrupper arbeta med dem i vardagen? Utifrån denna problematik har vi valt att låta samarbetsklimat i arbetsgrupper genomsyra hela uppsatsen.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen kring vilka faktorer forskningen lyfter fram samt vilka av dessa arbetsgrupper anser är centrala för ett positivt samarbetsklimat. Frågeställningen som kommer att behandlas i denna uppsats är följande: *Vilka faktorer är centrala för skapandet av gott samarbetsklimat i arbetsgrupper verksamma inom detaljhandeln?*

2 Teoretisk ram

Detta avsnitt behandlar det teoretiska material som kommer att ligga till grund för kommande analys och besvarandet av frågeställningen. Avsnittet inleds med en beskrivning av innebörden av uppsatsens centrala begrepp, arbetsgrupp och samarbetsklimat. Vidare kommer vi att presentera fem faktorer som teorin anser påverkar samarbetsklimatet. Dessa faktorer har vi brutit ner till mer påtagliga faktorer, vilka vi fortsättningsvis kommer benämna som element. Avsikten med att bryta ned faktorerna är att öka förståelsen för företag och dess arbetsgrupper i hur de kan arbeta mer konkret med dessa i sin vardag i syfte att skapa ett gott samarbetsklimat. För att syntetisera detta avsnitt har vi valt att använda oss av flera forskares åsikter. Det har dock framkommit att forskarna mestadels utvecklar varandras åsikter snarare än att belysa motsatsen.

2.1 Arbetsgrupp

Lars Svedberg, fil.dr, psykolog och lektor vid Centrum för utbildningsledning i Stockholm, har översatt Joseph Lufts, psykolog vid University of California, uttryck som menar att en grupp är:

Ett levande system som är självreglerande genom delad perception och samspel, som erfar och får feedback genom utbytet med sin omgivning. Varje grupp har unika helhetsegenskaper som formas av individernas tankar, känslor och kommunikation till strukturerade delsystem. Gruppen finner sätt att hålla sin balans i förändringar, den skapar egna riktlinjer och regler och söker sina egna mål genom återkommande cykler av oberoende handlingar.⁷

Vidare uttrycker Svedberg att ”I en grupp samspelar medlemmarna (minst tre) för att nå ett mål eller utföra en uppgift. Råder det oenighet under en längre tid i gruppen, om sådant som är betydelsefullt för dess identitet, upplöses eller ombildas sannolikt gruppen.”⁸

Mer specifikt menar Wilfred Bion, brittisk psykoanalytiker och pionjär inom gruppdynamik, att en arbetsgrupp är ett stadium där alla medlemmar vet hur de ska agera för att föra gruppen mot det givna målet. Gruppen har en praktisk struktur som stämmer överens med uppgiften som skall utföras och medlemmarnas fokus ligger på att lösa uppgiften samt de problem som uppstår på vägen. Gruppmedlemmarna handlar även rationellt och medvetet efter situationen.

⁷ Luft, J. (1984). ”Group processes. An introduction to group dynamics”. I Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: Om grupper, organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 15.

⁸ Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi om grupper organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 16.

I detta stadium kan en grupp dock bara vara en stund för att sedan tappa fokus och gå över till att bli en så kallad grundantagandegrupp. Denna övergång kan bero på att gruppen kommer in i en stressad eller pressad situation vilket medför att gruppen agerar utifrån ett grundantagande som är förankrat inom gruppen snarare än att drivas mot det gemensamma målet.⁹

2.2 Samarbetsklimat

Svein Stensaasen, professor emeritus i pedagogik vid universitetet i Oslo, och Olav Sletta, professor i pedagogik vid Norges teknisknaturvetenskapliga universitetet i Trondheim, menar att samarbete är ett begrepp som kombinerar två differentierade ord, ”sam” och ”arbete”. ”Sam” ser författarna som att flera personer arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål och ”arbete” innebär att skapa, göra, tillverka samt jobba. Stensaasen och Sletta menar följaktligen att medlemmarna i en grupp utför något tillsammans som medför ett resultat.¹⁰

Ett gott arbetsklimate menar Bosse Angelöw, docent och socialpsykolog verksam vid forsknings- och utbildningsinstitutet Nova Futura, är grundläggande för en välfungerande arbetsplats. Han visar på att arbetsklimate handlar om förhållandet mellan arbetsglädje och ett gott samarbete. En välfungerande arbetsplats ger förutsättningar för att höja prestationsförmågan, tillfredställelsen och engagemanget i arbetet samt sammanhållningen i gruppen.¹¹

Detta har sammantaget bidragit till att innebörden av *samarbetsklimate* är arbetsgruppens förmåga att; skapa enighet, vilja koordinera sig för att uppnå de gemensamma målen samt att känna delaktighet i arbetet inom gruppen. Det är den här definitionen av samarbetsklimate som kommer att följa arbetet.

2.3 Fem faktorer med dess element som anses påverka samarbetsklimate i en arbetsgrupp

Teorin som följer behandlar faktorer som, utifrån teorin, anses kan komma att påverka samarbetsklimate i en arbetsgrupp. Tre av fem faktorer beskrivs med hjälp av mer specifika element vilka avser näringslivet för att anpassa de centrala faktorerna till just arbetsgrupper.

⁹ Bion, W. R. (1974). *Gruppterapi*. Prisma. Sid. 25.

¹⁰ Stensaasen, S & Sletta, O. (2000). *Grupprocesser: Om inläring och samarbete i grupper*. Stockholm: Natur och Kultur. Sid. 14.

¹¹ Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 73.

2.3.1 Grupperns historia

Alla grupper har, vare sig de vill det eller ej, en historia som de bär med sig in i gruppen. Medlemmarna för med sig förväntningar inför den nya arbetsplatsen, vad de tror ska hända, vem de ska möta samt vad de tror att de ska få ut av att vara en del av gruppen. Detta benämner Barbro Lennéer Axelson, leg. psykolog och universitetslektor i psykologi vid Göteborgs universitet, och Ingela Thylefors, leg. psykolog och docent vid Göteborgs universitet, som det bagage som gruppmedlemmarna bär med sig. Grupperns historia omfattas även av hur länge en grupp har varit verksam, vilka förändringar och kriser som gruppen har gått igenom samt hur dessa har hanterats. Lennéer Axelson och Thylefors menar att förändringar och kriser med positivt utfall ökar gruppens självkänsla och stärker gruppen inför nya problem och förändringar.¹² Björn Nilsson, lektor i socialpsykologi vid Högskolan i Skövde, instämmer och menar även han att medarbetarnas bagage, tiden gruppen varit verksam samt personalomsättningen och sammansättning inom gruppen kan ha påverkan på grupperns förmåga att samarbeta.¹³

Gruppens sammansättning samt dess personalomsättning är annan information av vikt som bör tas i beaktande i förståelsen av grupperns utveckling. Sådana beaktanden kan vara hur ny personal har tillkommit, av vilken orsak andra har lämnat gruppen samt hur många av kärngruppen som är bestående. Beskrivningen av gruppens historia mynnar ut i nulägesfakta och tar upp information gällande antalet medlemmar samt deras arbetsuppgifter. Elementen har sedan betydelse för hur samarbetet kan komma att utvecklas i gruppens vardag.^{14,15}

2.3.2 Grupperns struktur och processer

Till grupperns struktur kan ansvar, normer och mål inräknas vilket således blir våra element. I processen då denna struktur tas fram eller omarbetas är medarbetarnas delaktighet en viktig del.¹⁶ Delaktighet innebär att medverka aktivt samt i juridisk betydelse att ha ett medansvar.¹⁷ Utöver det innebär delaktighet att medarbetaren har kontroll över sin arbetssituation vilken kan uppnås genom just ansvar, normer och mål vilka förklaras närmare nedan.¹⁸ Genom att medarbetaren får en ökad delaktighet i arbetet kan det bidra till en mer välfungerande och

¹² Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). Sid. 46.

¹³ Nilsson, B. (2005). *Samspel I grupp*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 38.

¹⁴ Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). Sid. 46.

¹⁵ Nilsson, B. (2005). Sid. 38.

¹⁶ Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). Sid. 46.

¹⁷ Nordstedts svenska ordbok. (1988). Utarbetad vid Språkdata Göteborgs universitet.

¹⁸ Hanson, A. (2004). Sid. 229.

samverkande grupp.¹⁹ Varför alla i en arbetsgrupp skall få vara delaktiga beror på praktiska skäl som att uppmärksamma och dra nytta av medarbetarnas kunskap, skapa engagemang samt att ge medarbetarna en större förståelse för hur arbetet bäst kan genomföras, menar Hanson, fil. mag. i arbets- och organisationspsykologi.²⁰ Då gruppmedlemmarna blir tillfrågade, får komma med förslag eller på andra sätt är betydelsefulla för gruppen blir de mer motiverade till arbetet.²¹ Delaktighet kan finnas nedskrivnen inom gruppen eller vara av muntlig karaktär och den är en process snarare än ett tillstånd. Även om förutsättningar för delaktighet finns inom gruppen är det upp till var och en att verkställa denna.²²

2.3.2.1 Ansvar

Ansvar och handlingsfrihet hos personalen kan beskrivas med begreppet empowerment. Genom att personalen får mer handlingsfrihet blir arbetsprocessen mer effektiv då fler beslut kan tas direkt på plats. Adrian Wilkinson, professor i management vid Griffith University, anser att ökat empowerment kan ses som motiverande för personalen då de får större möjligheter att själva påverka sin egen arbetssituation. Empowerment går att applicera på enskilda arbetstagare eller mindre arbetsgrupper men är svår att applicera på större grupper såsom fackföreningar.²³

Kenneth W. Thomas, professor emeritus i ekonomi vid University of Pittsburgh, och Betty A. Velthouse, professor i ekonomi vid University of Michigan, använder begreppet empowerment utifrån ett tolkande perspektiv för att beskriva människors kognitiva processer, det vill säga hur personalen integrerar med sin omgivning, fattar viktiga beslut samt dess förmåga att lösa problem²⁴. För mycket empowerment inom en organisation kan dock på sikt orsaka negativ stress och missförstånd inom arbetsgruppen då riktlinjerna från ledningen kan uppfattas som otydliga.²⁵ Från ledningens sida gäller det därmed att inte tilldela medarbetarna för mycket empowerment på en gång utan snarare att anförtro dem detta stegvis. För att få ett så effektivt arbetsklimat som möjligt gäller det även att delge olika mycket empowerment till medarbetarna då vissa uppskattar mer ansvar och makt än andra. Genom att arbetsgivaren

¹⁹ Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

²⁰ Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Studentlitteratur. Sid. 231.

²¹ Ekvall, G. (1991). *Förnyelse och friktion, om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm, Natur och Kultur. Sid. 71.

²² Hanson, A. (2004). Sid. 242f.

²³ Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: theory and practice*. *Personnel Review*. [online]. Vol. 27, No. 1, 40-56.

²⁴ Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*, Vol 15, No. 4.

²⁵ Hanson, A. (2004). Sid. 123.

involverar hela arbetsgruppen på olika plan inges en form av delaktighet för den enskilda individen.²⁶

2.3.2.2 Normer

Oavsett om en arbetsgrupp ska verka under en kort eller lång tid så kommer medlemmarna att utveckla normer som ligger till grund för vilket beteende som anses acceptabelt. Sådana faktorer kan vara vad som är godkänt att samtala om inom gruppen, accepterat agerande samt hur lång tid en arbetsuppgift får ta. Gruppmedlemmarnas tidigare erfarenheter och förväntningar ligger till grund för utformandet av de normer som råder inom gruppen. Dennis Levi amerikansk professor i psykologi, visar även att gruppen utifrån normer utvecklar en gruppidentitet som visar på vad som är accepterat respektive inte accepterat inom gruppen. Normerna kan även visa vad som särskiljer en grupp från en annan.²⁷ Normer kan vara formella eller informella, de normer som dock anses vara mest relevanta vad gäller gruppens arbete och samarbetsförmåga är de som är målinriktade.²⁸ Ju mer rådande normer och regler är förankrade och accepterade i gruppen desto bättre kan samhörigheten och sammanhållningen bli i gruppen vilket även kan leda till ett bättre fungerande arbete.²⁹

2.3.2.3 Mål

Tidigare var det vanligt att organisationer styrde sina medarbetare genom tvång. Idag används i större grad mål och visioner som styrverktyg. Detta skifte innebär en övergång från att medarbetaren är styrd utifrån till att vara inifrånstyrd vilket tyder på en ökad empowerment.³⁰ Nilsson menar att alla grupper måste ha ett mål av något slag för att inte upplösas. Ju mer gruppmedlemmarna är överens vad gäller målsättningen desto mer effektiv och sammansvetsad blir gruppen.³¹ Ett tydlig och utmanande mål ökar förutsättningarna för att gruppen ska kunna prestera mer effektivt.³² Svedberg menar att tydliga mål även kan leda till att gruppen löser konflikter på ett mer tillfredställande sätt samt att medlemmarna upplever mindre stress och tänker mer rationellt.³³ Nilsson hävdar att om gruppen inte har tydliga mål

²⁶ Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: theory and practice*. *Personnel Review*. [online]. Vol. 27, No. 1, 40-56.

²⁷ Knight, M. May, G. L.(2003). *Group Dynamics for Teams*. *Journal of business Communications*. Vol.40. Nr.3. Sid. 241-246.

²⁸ Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). Sid. 47f.

²⁹ Nilsson, B. (2005). Sid. 61.

³⁰ Svedberg, L. (2007). Sid 206.

³¹ Nilsson, B. (2005). Sid. 61.

³² De Mause, K.P.(1992). *TEAMWORK: What Most Go Right / What Can Go Wrong*. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol.13. Nr.6. Sid.237-239.

³³ Svedberg, L. (2007). Sid. 226.

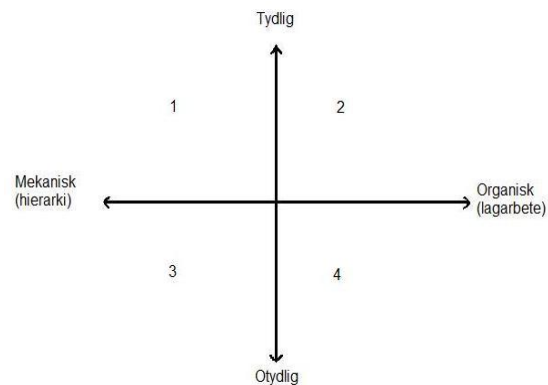
vet medlemmarna inte vart de är på väg eller vad arbetet skall leda till.³⁴ Granström anser vidare att effektivt och målinriktat arbete ökar samarbetsgraden.³⁵

2.3.2.4 Tvådimensionell modell för bedömning av organisationer

Med hjälp av fyra beskrivande bedömningsvariabler har modellen ”Tvådimensionell modell för bedömning av organisationer” (se fig.2) tagits fram av Granström. Modellen hjälper till att utvärdera varför skillnader uppstår mellan olika arbetsgrupper.³⁶

Fyra organisationstyper:

Ruta nummer ett karakteriseras av tydlig hierarki, av arbete som styrs av väl inarbetade rutiner och som är mycket tidseffektivt. Besluten sker efter en bestämd schablon med bestämda standardlösningar. Gruppledaren ses inte som en del i gruppen utan mera som en länk mellan ledningen och gruppen. Ruta nummer två innebär att gruppen har ett



Figur 2.2 Tvådimensionell modell för bedömning av organisationer (Efter Granström, K. (2006). Sid. 30.)

tydligt lagarbete samt klara riktlinjer kring hur de ska handla i de flesta frågor. Samarbetsgraden inom gruppen är hög vilket leder till ett effektivt och målinriktat arbete. Gruppledaren uppfattas som en del av gruppen samt fungerar som en samordnare mellan ledningen och gruppen. Ruta nummer tre visar på otydlig hierarki och innefattar personal som inte ifrågasätter de uppgifter de blir tilldelade av ledningen. Skulle de dock någon gång vilja ändra på en sak blir deras röst sällan hörd. Gruppledaren är en viktig länk mellan gruppen och ledningen men känner ingen större koppling till gruppen. Ruta nummer fyra åskådliggör det otydliga lagarbetet vilket innebär större självständighet till den enskilda gruppen. Gruppen styr till stor del sitt eget arbete i samråd med gruppledaren vars viktigaste uppgift är att hålla gruppen samman. Rutinerna i gruppen fungerar överlag dåligt och det är oklart vem som ska göra vad inom gruppen.³⁷

³⁴ Nilsson, B. (2005). Sid. 45ff.

³⁵ Granström, K. (2006). Sid. 31ff.

³⁶ Granström, K. (1990). *Arbete och kommunikation i arbetslag och i arbetsbeter*. Studies in Communication. No. 31. Sid. 1-113.

³⁷ Granström, K. (2006). Sid. 31ff.

Sammanfattningsvis kan konstateras att arbetet i en grupp i stor grad påverkas av hur tydlig strukturen är. En tydlig struktur, det vill säga ruta nummer två har visat sig vara den bästa organisationsformen när det gäller att förbättra arbete och samarbetet i grupper. Varken ruta tre eller fyra är att föredra i en miljö där arbetsuppgifterna sker gruppvis i organisationen, då tydligheten väger tyngre än graden av lagarbete.³⁸

2.3.3 Grupper relationer

Angelöw redogör för betydelsen av goda relationer inom arbetsgrupper då det enligt honom bidrar till ett positivt arbetsklimat samt är en betydande faktor till att arbetsglädje skapas. Kommunikation är en bidragande faktor genom vilket gruppen kan öka chanserna till att samarbetsförmågan förbättras inom gruppen.³⁹ En grupp med god kommunikation kan ha bättre förutsättningar för att öka samarbetet samt att skapa en effektivare arbetsprocess.⁴⁰ Stefan Gunnarsson, med en master of science i organisationspsykologi och verksam vid Gestalthus AB, menar vidare att feedback är en form av kommunikation som påverkar kvaliteten av relationerna.⁴¹

2.3.3.1 Kommunikation

Stensaasen och Sletta menar på att ”*Kommunikation kan leda till närhet eller avstånd mellan människor.*”⁴² Kommunikationen är med andra ord avgörande för om en gemenskap kommer skapas eller om missuppfattningar och förvirringar blockerar ett vidare samspel inom gruppen. God kommunikation är således av stor vikt för att samspelet inom gruppen ska komma att fungera väl, menar Stensaasen och Sletta.⁴³ Svedberg hävdar att det ställs större krav på kommunikationen inom större grupper då antalet relationer ökar exponentiellt inom gruppen.⁴⁴ Rolf-Petter Larsen, försteamanuens i ledarpedagogik vid Krigsskolen i Oslo, stärker även detta påstående och förespråkar mindre gruppammansättningar. En mindre grupp bidrar till ökad kommunikation samt sänker graden av kommunikationsproblem inom gruppen, självklart måste dock gruppens storlek anpassas till situationen och uppgiften för att den skall kunna lösas på bästa sätt.⁴⁵

³⁸ Granström, K. (2006). Sid. 34f.

³⁹ Angelöw, B. (2002). Sid. 151.

⁴⁰ Luft, J. (1969). *Of human interactions*. Palo Alto, California. National Press.

⁴¹ Gunnarsson, S. (2009). *Professionell feedback: Medvetna mötens magi*. Stockholm: Gestalthusets förlag. Sid. 15.

⁴² Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000). Sid. 229.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Svedberg, L. (2007). Sid. 104.

⁴⁵ Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Uppl. 1:8. Lund: Studentlitteratur. Sid. 134-136.

Kommunikationen mellan människor kan även delas upp i en öppen och en dold sida. Joseph Luft och hans kollega Harry Ingham har konstruerat en modell kallad Johari-fönstret (se fig.3) som hjälper till att öka förståelsen och utvecklingen för kommunikationen i grupper.⁴⁶ Det är en välanvänd modell som bland annat används inom det svenska försvaret.⁴⁷ Modellen är skapad utifrån människors grupp beteende och förklarar hur kommunikationen utvecklar sig mellan gruppmedlemmarna. Teorin kan tillämpas på grupper med avsikten att öka dess samarbete och effektivitet.⁴⁸

Modellens första fält är det öppna fältet och det innefattar det som både jag och andra vet om mig. Det andra fältet är det blinda vilket visar på det som andra vet om mig men som jag själv inte har någon vetskap om. Det dolda fältet innebär det som jag själv vet om mig men som hemlighålls för andra, det vill säga mina hemligheter. Slutligen innebär det okända fältet information som är okänt både för mig och för andra.⁴⁹

	Känd för en själv	Inte känd för en själv
Känd för andra	1 Öppen	2 Blind
Inte känd för andra	3 Dold	4 Okänd

Figur 2:3 Johari-fönstret
(Efter Stensaasen, S. & Sletta, O.
(2000). Sid. 238.)

Stensaasen och Sletta menar vidare att personer med ett stort öppet fält har bäst förutsättningar för att skapa goda relationer inom gruppen. Öppenheten i gruppen kan även bli större om gruppen existerat en längre tid. Detta medför samtidigt att den blinda och dolda kommunikationen minskar. En gruppkonstellation med övervikt av personer från det öppna fältet är således att föredra om en grupp med chans till stor samverkan efterfrågas. Genom en tydlig kommunikation samt en ökad lyhörddhet kan denna samverkan utvecklas positivt.⁵⁰

2.3.3.2 Feedback

Feedback, eller återkoppling som det betyder på svenska, är ett viktigt redskap när det gäller att motivera och utveckla personal. Feedback används som ett verktyg för att på både individnivå såsom grupp nivå lära sig om medarbetarens beteende överensstämmer med vägen

⁴⁶ Esposito, R.P., Mcadoo, H. & Scher, L. (1978). *THE JOHARI WINDOW TEST: A RESEARCH NOTE*. Journal of humanistic psychology. Vol.18, Nr.1. Sid. 79-82.

⁴⁷ www.grupp utveckling.se (Sökt: 2010-05-06).

⁴⁸ Luft, J. (1969). *Of human interactions*. Palo Alto, California. National Press.

⁴⁹ Luft, J. (1969).

⁵⁰ Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000). Sid. 237ff.

mot det överenskomna målet.⁵¹ Genom feedback ökar dels individens medvetenhet men även dess förmåga att samarbeta i grupp då det främjar goda relationer. Individen kan känna sig mer bekräftad än tidigare tack vare återkopplingen.⁵² Även grupper kan dra fördelar av en ökad feedback, detta då samspelet inom gruppen kan bli bättre då en ökad öppenhet leder till att färre konflikter och missförstånd uppstår. Detta i sin tur kan även leda till att känslan av tillhörighet och gemenskap inom gruppen blir större.⁵³ Mihaly Csikszentmihalyi, professor i psykologi i Claremont, Kalifornien, stärker denna tes. Han redogör även för att om en individ skall kunna engagera sig maximalt i en arbetsuppgift krävs det uppmärksamhet och respons, detta för att få personen ifråga att känna sig betydelsefull för gruppen.⁵⁴

På varje arbetsplats ligger det ett extra stort ansvar på ledarna att hjälpa och stödja personalen i sin utveckling för att tillsammans nå individuella och organisatoriska mål. Feedback är i detta anseende ett av de viktigaste hjälpmedlen till att lyckas.⁵⁵ Larsen menar vidare att den uppmärksamhet som ges i form av feedback bör vara anpassad till mottagaren. Feedback bör även ges i nära anknytning till händelsen så att inte problem glöms bort eller justeras under tiden. Genom att direkt ta upp ett problem med personen i fråga vinner båda parterna på utbytet av informationen.⁵⁶ Gunnarsson framhäver dock även vikten av att själv fråga efter feedback och inte bara förvänta sig att få den av andra.⁵⁷

2.3.4 Grupperns förhållande till den omgivande organisationen

Då grupper är öppna system påverkas deras beteende i samverkan med andra. Den omgivande organisationen, vilket innebär andra grupper samt ledningen, spelar därmed en viktig roll i gruppens handlande. Svedberg menar på att samtliga grupper i en verksamhet påverkar varandra då de är en del av helheten.⁵⁸

2.3.4.1 Grupperns förhållande till andra grupper

Arbetsgruppens förhållande till den omgivande organisationen har betydelse för gruppens sammanhållning på så sätt att det kan skapas en vi- och de-känsla mellan organisationens

⁵¹ Larsen, R-P. (2003). Sid. 153.

⁵² Archer, J.C. (2010). *State of the science in health professional education: effective feedback*. Medical Education. Vol. 44. Nr.1. Sid. 101-109.

⁵³ Gunnarsson, S. (2009). Sid. 15.

⁵⁴ Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow: Ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur. Sid. 125.

⁵⁵ Gunnarsson, S. (2009). Sid. 117.

⁵⁶ Larsen, R-P. (2003). Sid. 155ff.

⁵⁷ Gunnarsson, S. (2009). Sid. 19f.

⁵⁸ Svedberg, L. (2007). Sid. 50.

arbetsgrupper.⁵⁹ Då roller i en grupp har klarlagts, framförallt ledarens, samt att normer har skapats och accepterats brukar grupper kunna identifiera sig genom en så kallad vi-känsla, det vill säga det här är vi och det här står vi för.⁶⁰ Vi-känslan kan få en grupp att fungera utmärkt, menar Endre Sjøvold, doktor i organisationspsykologi och verksam vid Norges Teknisknaturvetenskapliga universitetet. För att detta ska ske behövs, förutom en tydlig rollbild och normer, även ett definierat mål, tydliga uppgifter samt uttalat vilka gruppens konkurrenter är.⁶¹ Genom att det finns en de-grupp utmärks också en vi-grupp vilket kan leda till ökad solidaritet i den egna gruppen.⁶² Efter en tid i denna vi-grupp känner sig gruppen alltmer trygg i beslutstagande och uppgiftslösning samt är mindre beroende av en formell och stark ledare. Gruppen har därmed en större förmåga att anpassa sig efter nya utmaningar som kommer i deras väg så länge de ligger innanför gruppens ramar och riktlinjer. Parallellt med denna trygghet minskar också känslan av rivalitet gentemot andra grupper, trots att vi-känslan fortfarande är lika stark. Gruppens mognad innebär en trygghet i vi-känslan samt att ett samarbete grupper emellan ses som positivt för att lösa gemensamma problem, gruppen känner sig nu som en del i helheten.⁶³

2.3.4.2 Gruppers förhållande till ledningen

Förutom andra grupper spelar även ledningen stor roll för den egna gruppen, menar Berth Danermark, professor i sociologi vid Örebro universitet. Två viktiga aspekter som ledningen bör uppfylla för att få bästa legitimitet hos gruppen är att visa sig kunnig inom medarbetarnas arbetsområde samt att visa lojalitet mot gruppen.⁶⁴ Ledningen skall även föredömligt vara ett stöd för gruppen. Vidare är det en fördel för gruppen och dess arbetsprocess ifall ledningen lyckats skapa en tydlig organisation. I en tydlig organisation har ledningen tagit fram en handlingsplan som beskriver vad arbetsgruppen skall arbeta med samt vilket ansvar och vilka befogenheter medarbetarna har, det vill säga i vilken utsträckning empowerment är delgiven medarbetarna.^{65,66} I en otydlig organisation styrs arbetet snarare av individuella problem eller intressen än av den gemensamma planen.⁶⁷ En passiv ledning kan leda till konsekvenser för

⁵⁹ Svedberg, L. (2007). Sid. 17.

⁶⁰ Sjøvold, E. (2008). *Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber AB. Sid. 86.

⁶¹ Ibid. Sid. 86.

⁶² Svedberg, L. (2007). Sid. 17.

⁶³ Sjøvold, E. (2008). Sid. 87ff.

⁶⁴ Danermark, B. (2005). *Samverkan: Himmel eller helvete?* Malmö: Gleerups Utbildning AB. Sid. 19.

⁶⁵ Granström, K. (2006). Sid. 28.

⁶⁶ Gunnarsson, S. (2009). Sid. 93-94.

⁶⁷ Granström, K. (2006). Sid. 29.

gruppens samverkan. En sådan konsekvens kan vara att missförstånd uppstår mellan gruppen och ledningen då ledningen inte finns till som stöd i gruppens arbetsprocess.⁶⁸

2.3.5 Grupper syn på framtiden

John Adair, brittisk ledarskapsprofessor, menar att alla grupper genomgår, medvetet eller omedvetet, en utveckling som tar olika lång tid. Grupper förändras kontinuerligt då de ständigt byter uppgifter samt tillsammans genomgår problem och kriser.⁶⁹ Faktorer som påverkar graden av viljan att delta i gruppen beror på vad den enskilda individen kan få ut av sitt deltagande, det vill säga prestige, lön eller meningsfulla arbetsuppgifter. Beroende på vilken grad gruppmedlemmarna vill fortsätta vara en del av gruppen menar Dorwin Cartwright, professor i sociologi vid Swarthmore College i Philadelphia, avgör styrkan av gruppens vi-känsla.⁷⁰ Nilsson menar dock att brist på engagemang och närvaro är ett tecken på att en grupp är på väg att upplösas. Detta kan i sin tur innebära att gruppmedlemmarna upplever obehag samt att fler konflikter kan uppstå vilket tyder på negativ påverkan på samarbetsklimatet inom gruppen. Tiden för hur länge en grupp har varit verksam samt hur stark deras sammanhållning har varit kan vara avgörande för hur påtagliga följderna blir.⁷¹ Med andra ord kan grupper ta två olika vägar i framtiden, upplösas alternativt att fortsätta att vara verksamma och stärka samarbetet ytterligare.

2.4 Sammanfattning av teoretisk ram

Samarbetsklimatet påverkas, enligt teorin, av ett antal faktorer och element i olika kronologiska skeden. Historiska faktorer som består av tiden gruppen varit verksam tillsammans, förändringar som gruppen har erfart samt medlemmarnas bagage har avgörande betydelse för hur långt gruppen kommit i utvecklingen mot ett starkare samarbetsklimat. Ytterligare element som tillräknas denna faktor är gruppens personalomsättning samt sammansättning. Gruppens struktur och processer bidrar till ökat samarbetsklimat med hjälp av att ansvar fördelas genom empowerment, normer är väl förankrade och accepterade i gruppen samt att det finns tydliga och gemensamma mål. Till gruppens struktur och processer tillräknas även organisationsstrukturen då en tydlig struktur samt lagarbete har positiv inverkan på samarbetet. Ytterligare en faktor som påverkar gruppens samarbetsklimat är

⁶⁸ Danermark, B. (2005). Sid. 19.

⁶⁹ Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. London: PAN Books.

⁷⁰ Cartwright, D. Et al. (1954). *Group Dynamics: Research and Theory*. American Sociological Review. Vol.19. Nr.2. Sid. 228-230.

⁷¹ Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and organisations studies*, 2, Sid. 419-427.

relationen mellan medarbetarna. Denna relation bygger på elementet kommunikation vilken bör vara öppen samt innefatta feedback för att skapa förutsättningar för ett bra samarbetsklimat. Gruppens förhållande till den omgivande organisationen är ytterligare en faktor som teorin anser påverkar gruppens förmåga att skapa ett gott samarbetsklimat. Till denna faktor hör dess förhållande till andra grupper inom organisationen samt till ledningen. Detta sker genom att det skapas en vi-känsla genom att det finns andra grupper samt att ett kollektivt medvetande finns genom riktlinjer från ledningen. Den sista faktorn behandlar framtiden där gruppmedlemmarnas syn på sitt deltagande i gruppen i framtiden har inverkan på samarbetsklimatet, ju tydligare framtidsbilden är för gruppen desto större inverkan.

I det här kapitlet har teorin visat på vilka faktorer med dess element som anses vara betydelsefulla för gruppens utveckling av ett gott samarbetsklimat. I kapitel fyra kommer vidare analys göras där empiri kopplas samman med denna teori i syfte att finna vilka av dessa fem faktorer som är mer centrala än andra för skapandet av ett gott samarbetsklimat.

3 Metod

Utifrån vårt intresse för arbetsgrupper och dess förmåga att skapa ett gott samarbetsklimat sökte vi grupper där krav på samarbete var högt och fann just detaljhandeln som ett svar på vårt behov. Detta då arbetsklimatet kan vara avgörande för kundens upplevda service då medarbetarnas trivsel i gruppen kan smitta av sig i mötet med kunden. Då en av oss har en anhörig inom en butikskedja verksam inom detaljhandeln föll sig valet av företag naturligt. Företaget i fråga är en butikskedja bestående av tre butiker vilka omsätter cirka 30 miljoner kronor och är lokaliserade i Stockholms län. Ledningen och ägarna av verksamheten består av en familj på fyra personer och vidare består verksamheten av 13 heltidsanställda samt ett antal extraarbetare.⁷² Vi har valt att studera arbetsgrupperna i de två största butikerna där vardera butik har en arbetsgrupp om fyra personer, en är butikschef samt tre heltidsanställda butiksbiträden. Utöver dessa är det en medarbetare som även denne arbetar heltid men fördelat i de båda butikerna. I övrigt har de båda grupperna en tydlig spridning i ålder samt en könsfördelning med majoriteten kvinnor. Butikscheferna har det övergripande ansvaret för arbetsprocessen och har kontinuerligt kontakt med ledningen. Utöver detta ansvar har butikschefen samma arbetsuppgifter som övriga i gruppen vilket har bidragit till vårt val att inte urskilja butikscheferna från resterande medarbetare i gruppen i uppsatsen. Då företaget har haft en önskan om att vara anonym har vi självklart respekterat och accepterat detta genom att varken nämna företagets eller medarbetarnas namn i uppsatsen.

Metoden som redovisas nedan kommer att följa uppsatsens disposition för att det skall vara lätt att följa och förstå för läsaren. För att säkerställa att vi besvarar vår frågeställning i vår studie har vi under arbetsprocessen haft stöd av intervjuundersökningens sju stadier vilka Steinar Kvale, norsk psykolog och professor i pedagogisk psykologi vid Århus universitet, har satt samman och menar på är nödvändigt för att säkra kvaliteten på arbetet.⁷³

3.1 En förståelse och inte en förklaring

Då frågeställningen söker svar på tolkningar av specifika situationer är uppsatsens resultat en förståelse av fenomenet snarare än en förklaring.⁷⁴ Detta då vi redogör för individers uppfattning av dess komplexa vardagssituation. Då fenomenet vi har sökt svar på är taget från

⁷² Personalansvarig och medlem i ledningsgruppen i den studerade verksamheten. (Godkänt: 2010-05-17).

⁷³ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 213.

⁷⁴ Ibid. Sid. 36f, 67, 58.

näringslivet, närmare bestämt detaljhandeln, har vi valt att använda begreppet samarbetsklimat i samband med arbetsgrupper. Vi har valt att genomgående fokusera på just arbetsgruppen och inte på individen alternativt på kund- eller ledningsperspektiv. Då vi utfört vår empiriska studie på två specifika grupper tillkommer även avgränsningen att faktorerna som medarbetarna anser påverkar samarbetsklimatet kommer utifrån deras egen uppfattning av situationen och med deras specifika grupp i åtanke. Frågeställningen tyder därmed på att den är av beskrivande karaktär då den besvarar frågan *vilka* faktorer är centrala för skapandet av gott samarbetsklimat i arbetsgrupper.⁷⁵

3.2 Litteraturstudie

Begreppet samarbetsklimat har vi valt att använda oss av då vi ser vikten av att förstå olika bakomliggande faktorer till grupperns goda arbetsresultat och välbefinnande. Begreppet samarbetsklimat saknar dock en beskrivning av dess innebörd i Nationalencyklopedin men finns dock med som ord i Svenska Akademiens Ordbok. Detta har inneburit att vi har fått använda oss av definieringar av begreppen ”samarbete” och ”arbetsklimat” och därefter slagit samman dessa två till en egen definition. Vi har dock valt att avgränsa gruppens arena genom att inte belysa exempelvis den fysiska miljön samt gruppmedlemmarnas privatliv då vi har ansett att det ligger utanför företagets makt att påverka.

Under sökandet av relevant teori har vi använt oss av sökmotorerna ELIN, LOVISA, google.com och worldcat.org. Våra sökningar började mestadels med sökorden samarbete, arbetsklimat, gruppdynamik, gruppsykologi, arbetsgrupper och samspel i olika kombinationer i ELIN och LOVISA. Vidare har vi sökt på elementen, även där i ELIN och LOVISA. ELIN har vi använt oss av för att finna forskning i området i artikelform och LOVISA för att hitta skrifter med samlad forskning. Då vi har funnit intressanta källor i den samlade litteraturen har vi valt att söka vidare på källan från boken i sökmotorn ELIN, på google.com eller via worldcat.org, detta för att finna ursprungskällan till det intressanta materialet. Med detta material har vi sedan kunnat dra egna slutsatser av forskningen snarare än att förlita oss på författare som redan omtolkat forskningen en eller flera gånger. De vetenskapliga artiklar vi har använt oss av i vår studie är originalartiklar, översiktsartiklar samt teoretiska artiklar.⁷⁶ I övrigt har källorna vi använt oss av publicerats i bokform, de är dock fortfarande originalkälla. Den samlade litteraturen vi har valt att använda oss av har vi kritiskt granskat

⁷⁵ Westrup, U, Eldh, C. & Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet. Sid. 28.

⁷⁶ www.ki.se. (Läst: 2010-05-25).

genom att jämföra innehållet mellan flera författare samt funnit att de hänvisar till varandra i deras litteratur. Efter en omfattande litteratursökning och strukturering av det funna materialet har vi kunnat plocka ut det material vi till slut har ansetts vara relevant för att kunna besvara vår frågeställning.

Litteratursökningen har, förutom en definition av begreppen samarbetsklimat samt arbetsgrupp, även givit oss en bild av tidigare forskning på området. Vi har hittat mycket litteratur kring samarbetsförmåga kopplat till effektivitet, hälsa och arbetsklimat. Dock har vi hittat faktorer som påverkar samarbetet och arbetsklimatet i arbetsgrupper. Dessa faktorer har vi valt att använda i vår beskrivning av vad som kan skapa ett gott samarbetsklimat.

3.3 Val av faktorer

För att underlätta för företag inom detaljhandel att applicera fem faktorer på sin verksamhet har vi tagit fram ett antal element som har för avsikt att tydliggöra varje faktors innebörd. Elementen har även som avsikt att kunna göra faktorerna lättare att använda i praktiken.

Faktorer med dess element har till största del sitt ursprung i Lennéer Axelson och Thylefors samt Svedbergs forskning. Lennéer Axelson och Thylefors menar att historia, framtid, struktur och procedurer, mål, normer samt kommunikation påverkar gruppens klimat. Svedberg menar vidare att samspelet i grupper beror på relationer, processer, struktur i gruppen samt dess förhållande till omgivande organisation. Utifrån detta har vi valt de fem faktorer som kan anses påverka samarbetsklimatet i arbetsgrupper. Dessa är gruppens historia, gruppens struktur och processer, gruppens relationer, gruppens förhållande till omgivande organisation samt gruppens syn på framtiden.

Motiveringen till att vi har valt just dessa faktorer har varit att struktur och processer var gemensamt hos de tre ovan nämnda författarna vilket genast gav dem stor relevans. Till detta ansåg vi att mål och normer hörde då ytterligare teori visade på att det har med gruppens struktur och processer att göra. Vidare fann vi, genom ytterligare litteraturstudie, att även ansvar kan ha betydelse för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Detta resulterade i att vi slog samman ansvar, normer och mål då vi såg, via litteraturen, att deras gemensamma nämnare var att skapa delaktighet. Delaktighet har vi därmed låtit vara den gemensamma nämnaren under faktorn gruppens struktur och processer. Till denna faktor har vi även valt att lägga till organisationsstrukturen som ett underliggande element då detta har betydelse för gruppens samarbetsklimat enligt Granström. Dessa element kan sammantaget visa om faktorn

är central eller ej. Vidare beskriver Svedberg vikten av goda relationer för att grupper skall kunna samverka. Lennéer Axelson och Thylefors poängterar vikten av god kommunikation vilket krävs för att skapa goda relationer och därmed valde vi att ha relationer som faktor med kommunikationens olika delar som element. Grupperns förhållande till den omgivande organisationen såg vi även som en relevant faktor då den beaktar elementen vilka ligger utanför gruppen men som fortfarande ligger i direkt anknytning till dess arbete. Dessa element behandlar gruppens förhållande till ledningen samt till andra grupper inom organisationen. Motiveringen till varför vi har valt att ta grupperns historia samt syn på framtiden som faktorer i beaktande grundar vi i Lennéer Axelson och Thylefors forskning. De menar att det inte bara är faktorer i medarbetarnas vardag som påverkar det rådande klimatet, utan just även historiska och framtida faktorer då även dessa faktorer har en påverkan på det arbetsklimat som råder.⁷⁷

3.4 Disposition

När vi var färdiga med vårt urval kring litteraturen valde vi att organisera faktorerna i teorin i kronologisk ordning då vi ansåg att den följd föll mest naturligt. Faktorn *grupperns historia* anser vi tillhör dåtiden då det behandlar element som redan har inträffat. Inom nutiden, det vill säga det som inträffar i gruppens vardag, hör *grupperns struktur och processer*, *grupperns relationer* samt *grupperns förhållande till omgivande organisation*. Tillhörande framtiden har vi slutligen valt att lägga *grupperns syn på framtiden* då det behandlar det som kan komma att ske. I det analytiska kapitlet har vi varvat empirisk redovisning och analys. Kapitlet är ordnat med rubriker som är baserade på rubrikerna i det teoretiska kapitlet, detta för att det ska vara lätt att följa vad teorin och de studerade grupperna säger samt vad resultatet blir av studien. I det sista kapitlet i uppsatsen, nämnt diskussion och reflektioner, har vi valt att resonera kring vidden av studiens resultat, vad vi kunde ha gjort annorlunda i vårt tillvägagångssätt samt tips till vidare forskning.

3.5 Tillvägagångssätt

I sökandet efter vilket tillvägagångssätt vi skulle använda oss av i samlandet av vårt empiriska material ställde vi oss ett antal frågor för att finna den mest optimala metoden för vår frågeställning. Exempel på frågor vi ställde oss var; Kräver vår frågeställning en metod av kvantitativ eller kvalitativ karaktär? Hur många intervjupersoner behöver vi för att skapa tillförlitlighet i studien? Hur kan vi undvika att ställa ledande frågor? Hur kan vi vara säkra på

⁷⁷ Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). Sid. 46f.

att få veta vad den intervjuade menar? Hur ska vi analysera intervjuerna? Är det nödvändigt att transkribera intervjuerna? Kan resultatet generaliseras? Svaren på dessa frågor har vi kommit fram till med hjälp av ett antal metodböcker samt genom att studera andra uppsatser på kandidat- samt högre nivå.

När vi hade fått klarhet i tillvägagångssättet började vi sammanställa en intervjuguide. Intervjuguiden har vi byggt på frågor där vi har sökt svar på medarbetarens arbetsklimate utifrån den intervjuade personens perspektiv. Detta har fungerat då vi anser att det relevanta i studien är det de intervjuade uppfattar av verkligheten.⁷⁸ Vidare har vi byggt upp frågorna med fokus på gruppen och inte individen, det vill säga individens uppfattning om hur gruppen fungerar. I frågorna har vi även valt att utgå från de faktorer som teorin anser kan påverka förmågan att skapa ett gott samarbetsklimat vilket har gjort att vi har säkrat att vi besvarar den fråga vi utsagt oss för att göra. Intervjufrågorna har vi format som öppna frågor vilket ger den intervjuade utrymme att lägga in sin tolkning i frågans innebörd.

3.6 Samling av empiri

Vi valt att utföra ett antal kvalitativa intervjuer, närmare bestämt nio stycken djupintervjuer med medarbetarna från de två butikerna. Detta för att resonera fram vårt resultat med hjälp av teori och empiri. Vi har även genomfört en tionde intervju, denna på en person i ledningsgruppen. Dock har vi valt att inte använda oss av detta material då vi tog beslutet att enbart fokusera på gruppnivå och inte på ledningsnivå. Under intervjuerna har medarbetarna fått möjligheten att beskriva vilka faktorer de anser påverkar arbetsklimatet i deras vardag på arbetsplatsen.⁷⁹ Under samtliga intervjuer har, förutom informanten, två av gruppens tre medlemmar deltagit där en har agerat moderator och den andra sekreterare. Detta val har vi baserat på att vi inte vill utsätta intervjupersonen för en obehaglig känsla om att vara tre mot en. Två personer har vi ansett vara tillräckligt, speciellt då vi har valt att också spela in intervjuerna för att öka källvärdet.^{80,81} Inspelningen har vi gjort med hjälp av en mikrofon kopplad till en handdator och dess syfte var att vi skulle kunna gå tillbaka och citera viktiga uttalanden samt för att minska risken för misstolkningar av det som sagts. Moderatorn har följt den sedan tidigare utformade intervjuguiden under samtliga intervjuer men har också haft utrymme för att lägga till egna följdfrågor där det ansetts behövas. Intervjuerna har varit av

⁷⁸ Kvale, S. (1997). Sid. 54.

⁷⁹ Ibid. Sid. 71.

⁸⁰ Bryman, A. (2001). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 299-317.

⁸¹ Idvall, M. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Kulturstudier i Sverige. Nr. 15. Linköping University Electronic Press, Linköpings Universitet, Linköping. Sid. 470.

semistrukturerad karaktär vilket har inneburit svårigheter för oss att förutse vad vi skulle få för material, detta då svaren har baserats på informantens tolkning och uppfattning av frågorna samt av verkligheten.⁸² Dock har det varit upp till moderatorn att hålla informanten inom temat samt att följa de frågor som var förberedda i intervjuguiden. Samtliga intervjuer har vi genomfört under intervjupersonernas arbetstid samt i personalrummet tillhörande vardera arbetsplats, detta för att skapa en trygghetskänsla för informanterna samt att bespara deras arbetstid. Intervjuerna tog i genomsnitt fyrtio minuter vardera. Platsen har även inneburit att vi har kunnat få en ökad förståelse för gruppens stängda rum, intervjun blev mer naturlig för informanten då den utfördes på hemmaplan.⁸³ Vi har valt att genomföra två intervjuer första dagen för att sedan utvärdera frågorna och vår metod, vi har alltså gjort en pilotstudie.⁸⁴ Då vi ansåg att dessa intervjuer hade givit svar på det vi sökte valde vi att använda intervjuguiden oförändrad samt att använda båda intervjuerna i resultatet.

Dock har vi ifrågasatt användning av teoretiska modeller i intervjuguiden. Detta då den text som kommer fram kring en modell under en intervju tolkas i samband med att texten skapas. Det vill säga att moderatorns förklaring av modellen samt följdfrågor kan påverka det svar som konstrueras av den intervjuade.⁸⁵ Syftet med modellerna har dock inte varit att de skulle besvara vår frågeställning utan snarare att de skulle ge oss en tydligare bild och djupare förståelse av gruppens kontext. Ett ordspråk säger att ”en bild säger mer än tusen ord” vilket har gjort att vi sett modellerna som ett komplement till övriga frågor i intervjuguiden. Dock har vi i efterhand valt att utesluta FIRO-modellen då vi anser att den inte bidrar till något nytt till svaret på vår frågeställning.

3.7 Transkribering

Under varje intervju har vi antecknat en sammanfattning av det som sagts. Till detta har vi sedan, utifrån de inspelningar vi valde att göra under intervjuerna, lagt till extra detaljer och annat relevant material som missats av sekreteraren. När vi sedan känt att vi har haft det relevanta materialet nedskrivet har vi strukturerat upp informanternas svar under samma följd som teorin är strukturerad efter. Denna procedur har vi genomfört för de båda grupperna. Materialet har därmed ordnats på gruppnivå och är inte längre på individnivå. Detta material har vi sedan redovisat parallellt med vår analys. Detta val har motiverat med att minska

⁸² Bryman, A. (2001). Sid. 299-317.

⁸³ Ehn, B. & Löfgren, O. (2001). *Kulturanalyser*. Andra upplagan. Gleerups Utbildning AB, Malmö. sid. 96.

⁸⁴ Bryman, A. (2001). Sid. 299-317.

⁸⁵ Kvale, S. (1997). Sid. 49f.

upprepningar i uppsatsen. Transkribering av intervjumaterialet har vi gjort löpande under arbetets gång. Vårt val av att transkribera löpande och inte direkt efter intervjuerna har berott på att vi dels har haft intervjuerna inspelade så det har inte funnits någon risk att glömma informationen samt att vi delvis hade transkriberat intervjuerna genom våra anteckningar under intervjuernas gång. I transkriberingarna har vi valt att redovisa allt relevant material, det vill säga att de avsnitt där informanten talar utanför temat är borttaget. Vidare har vi valt att datera varje transkribering samt markerat citaten med M för moderator och I för informant.

3.8 Analys

I början av analysarbetet kring empirin har vi skrivit ner sammanfattande anteckningar av intervjuerna, här har våra första tankar i analysarbetet påbörjats genom att vi har sorterat materialet i relevanta och icke relevanta högar. Sedan har vårt analysarbete gått vidare till att strukturera svaren till samma struktur vi har valt till den insamlade teorin. Vidare i analysarbetet har vi sett till att materialet organiserats socialt och lagts på gruppnivå istället för att vara individuella uttalanden, allas talan förs härefter på gruppnivå. I nästa steg har vi valt att studera gruppernas uppfattningar om vilka förutsättningar som bör finnas för att kunna skapa ett gott samarbetsklimat. Vidare har vi valt att stämma av teorin med detta material i syfte att utveckla teorin med hjälp av vårt empiriska material.

Idén med vår uppsats har varit att undersöka ifall några av de faktorerna kan ses som centrala eller om samarbetsklimatet helt enkelt är situations- och gruppanpassat. För att kunna säga att en faktor är central eller ej, grundar sig vårt val i att studera två arbetsgrupper. Detta då en gemensam syn på varje enskild faktor tyder på att den är central för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Skulle synen inte vara lika hos de båda grupperna skulle resultatet istället bli att faktorn var mindre central och snarare situations- eller gruppberoende. Det sista utfallet av studien vi har tänkt oss att kunna få är en gemensam syn mellan de studerade grupperna kring en faktor som talar för att faktorn inte spelar någon som helst roll för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Nästa steg i analysarbetet har varit att sammanställa ifall majoriteten av elementen tillhörande en faktor är av betydelse för ett positivt samarbetsklimat. Visar det sig att merparten är betydelsefulla menar vi att faktorn är central då mer än hälften av de underliggande elementen är betydelsefulla enligt två studerade arbetsgrupper. Samtliga teoretiska åsikter kring faktorerna har vi byggt upp med hjälp av flera författares forskning i syfte att visa på en bredare syn samt en djupare förståelse i ämnet.

3.9 Studiens tillförlitlighet

Vi har ställt oss kritiska till det empiriska material vi samlat in, då människan har en förmåga att vara påverkbar samt ändra beteende. Men även då samhällsfenomen är oregelbundna och ständigt föränderliga. För att öka medvetenheten angående dessa fenomen har vi bland annat ställt oss frågan om vi har fått reda på sanningen eller bara fått ett svar som informanten tror att vi vill höra. Genom valet av individuella intervjuer framför fokusgrupper menar vi att informanterna har kunnat vara mer ärliga i sina svar kring gruppens förhållande gentemot om hela gruppen hade deltagit i en och samma intervju. För att stärka tillförlitligheten i svaren ytterligare har vi belyst vikten av att intervjuerna var frivilliga samt att informanterna är anonyma. Utöver det har vi informerat om att materialet inte skulle behandlas på individnivå utan på gruppen i helhet. Studien har resulterat i att vi har skapat oss en förståelse för olika delar i arbetsgruppers komplexa vardag. Uppsatsens resultat kommer ej vara generaliserbart då vi har använt oss av en kvalitativ studie. Dock kommer studiens resultat vara implementerbart vilket innebär att andra företag än exempelföretaget kan ha användning av det i sitt arbete vid skapande av gott samarbetsklimat.

4. Analys av de fem faktorer som anses påverka samarbetsklimatet i arbetsgrupper

I detta avsnitt presenterar vi vår empiri samt analyserar denna tillsammans med tidigare presenterad teori. Här ligger fokus på att hitta likheter och skillnader grupperna emellan där dess likheter talar för att elementen är betydelsefulla för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Skillnaderna som grupperna påvisar talar snarare för gruppens individuella situation och kan i och med det inte räknas som lika betydelsefull för grupper i allmänhet. För att komma fram till detta har vi valt att först presentera exempelgruppernas uppfattning om hur de arbetar med samarbetsklimatet i deras vardag. Sedan har vi sammanfattat varje avsnitt i text samt i tabellform där det framgår om elementet anses vara betydelsefullt eller ej för utvecklandet av samarbetsklimatet. Därtill presenteras även om elementet är beroende av något annat som påverkar om utfallet blir positivt eller negativt.

4.1 Grupperns historia

Grupp A har arbetat tillsammans i knappt ett halvår och en ny butikschef har kommit till gruppen. Då den nya butikschefen anser att tydliga riktlinjer underlättar arbetsprocessen utvecklade denne ett arbetsschema som är anpassat efter att ta vara på gruppens kompetenser vilket gruppen anser fungera bra. *”/.../vi provar oss fram lite till det som funkar bäst. Vi håller på att jobba på det så vi är inte klara än.”*⁸⁶. Grupp B har arbetat tillsammans i cirka ett år, dock har majoriteten av gruppen funnits i tre år och de ser det som positivt att alla känner varandra väl samt känner till arbetsprocessen. Förändringar som grupp B har genomgått är bland annat ett lokalbyte samt att de nyligen börjat arbeta med ett nytt kassasystem. Dessa förändringar har bidragit till att gruppen har fått bättre förutsättningar än innan att uppnå försäljningsmålen då den nya lokalen ligger på en mer attraktiv adress samt att kassasystemet innebär en mer effektiv arbetsprocess än tidigare. *”/.../det var en stor förändring/.../, här är det mycket mera kunder, det är större yta, mer lättarbetat.”*⁸⁷. Enligt Nilsson har gruppens historia betydelse för möjligheten till att skapa ett gott samarbetsklimat. Ju längre en grupp har varit verksam tillsammans samt hur förändringar och kriser har hanterats längs vägen är faktorer av vikt. Omställningar med ett positivt utfall menar Nilsson kan stärka gruppens självkänsla inför ytterligare förändringar och i sin tur bidra till ett bättre samarbetsklimat. Utifrån vad grupperna ses ha för historia samt utifrån vad teorin menar så visar analysen på att

⁸⁶ Grupp A, Intervju Nr. 4.

⁸⁷ Grupp B, Intervju Nr .7.

grupperna har olika förutsättningar för att kunna skapa ett gott samarbetsklimat i detta avseende. Grupp B som varit verksam under längre tid än grupp A skulle här påvisa bättre förutsättningar att skapa ett gott samarbetsklimat. Dock kan utläsas av de både grupperna att medlemmarna upplever ett gott samarbete vilket tyder på att detta element inte har någon vidare inverkan på skapandet av ett gott samarbetsklimat.

Grupperna ställs även inför olika förutsättningar då grupp A med lägre snittålder för med sig ett mindre bagage till gruppen vilket delar av grupp A menar har betydelse för inflytandet i gruppen. *"Jag kanske inte står högst upp i gruppen men jag kan absolut säga vad jag tycker."*⁸⁸, uttrycker sig en gruppmedlem i syfte att förklara att en viss hierarki gällande erfarenhet kan skönjas i gruppen. I grupp B där personalen är äldre, mer rutinerad och således besitter ett större bagage. Beroende på vad bagaget innehåller kan det utifrån empirin anses påverka samarbetsklimatet både positivt och negativt vilket vi menar innebär att mängden bagage inte är av avgörande roll, utan hur gruppen hanterar det. Lennéer Axelson och Thylefors menar att underliggande trygghet kan påverka samarbetet positivt. Ett exempel på detta är bagaget i grupp B, där tre av fyra medlemmar tidigare har varit eller nu är butikschef, vilket gruppen kan dra nytta av eller låta leda till rivalitet beroende på hur gruppen just väljer att hantera det. Grupp B menar att gruppens bagage spelar roll i fråga att skapa ett gott samarbete då delad målbild finns beroende vad gruppmedlemmarna har för tidigare erfarenheter vilket här har sin grund i gruppens differentiering i ålder. *".../men det har med ålder att göra då det är många äldre så vill man inte jobba lika hårt. Är inte lika mycket på hugget med höga siffror på jobbet /.../."*⁸⁹. Medlemmarnas bagage nämner Lennéer Axelson och Thylefors som en bidragande faktor till hur gruppens förmåga till att samarbeta kommer att utveckla sig.

De båda exempelgrupperna upplever inte att personalomsättningen är speciellt hög bland den fasta personalen. Vid tillfällen då det dock sker förändringar i gruppen ligger icke grupprelaterade faktorer till grund för splittringen. Bland den mer etablerade personalen sker ett ombyte snarare mellan butikerna än ett byte av arbetsgivare, vilket är erfaret i grupp A. *"Jag har börjat på söder sen jobbade jag lite ute i Länna och nu är jag tillbaka här igen."*⁹⁰.

⁸⁸ Grupp A, Intervju Nr. 3.

⁸⁹ Grupp B, Intervju Nr. 9.

⁹⁰ Grupp A, Intervju Nr. 5.

Inte att förglömma är dock att personalomsättningen är signifikant hög för branschen då den attraherar ett stort antal extraarbetare. *”Nä det är väl en bransch där det flyttas mycket. Tittar man helgarbetare så byts det ut hela tiden men även de yngre som jobbar i butik så jobbar du kanske inte 20 år på samma ställe.”*⁹¹. Vi tolkar därmed att låg personalomsättning har betydelse för hur ett gott samarbetsklimat kan utvecklas då majoriteten i gruppen har varit verksamma tillsammans under en längre tid samt att bytena som sker mellan butikerna ses som positivt jämfört med nyanställning.

Gruppsammansättningen är grupp A nöjda med. *”Alltså jag tycker att vi har väldigt bra samhörighet i gruppen, att vi är väldigt nära varandra. Vi pratar om allt med varandra och man kan säga nästan typ vad man vill, det är ingen som tycker illa om någon eller någonting sånt, inget som jag uppfattat i alla fall.”*⁹². Grupp B poängterar även de att de trivs bra i gruppen och att de umgås privat trots olika åldrar, *”/.../det är hur kul som helst.”*⁹³, vilket gruppen ser som en bidragande faktor till att de känner varandra väldigt bra och att det skapar förutsättningar för att kunna utvecklas ett bra klimat. Trots att grupp A uttalar att de trivs bra i varandras sällskap så har de dock ej hunnit arrangera någon social sammankomst utanför arbetstid. *”/.../det var så kallt och sådär så har vi inte hunnit så mycket, men vi har sagt nu när det är fint väder så kommer vi att göra det/.../.”*⁹⁴. Grupperna förstår även vikten av att hjälpas åt. Grupp A säger att *”/.../det är aldrig någon som står med alla kunder utan man hjälps ju alltid åt.”*⁹⁵, och I grupp B menar de på att *”/.../man hjälper varandra, hela tiden.”*⁹⁶. De båda exempelgrupperna poängterar här vikten av att trivas bra tillsammans vilket stärker Nilssons påstående om att gruppsammansättningen har betydelse för graden av samarbetsklimat. Grupperna menar vidare att det är viktigt att kunna hjälpas åt för att uppnå det gemensamma målet.

Sammanfattningsvis tyder ovanstående på att hur länge en grupp har varit verksam tillsammans inte har särskilt stor betydelse för skapandet av ett gott samarbetsklimat. De båda exempelgrupperna anser att de samarbetar och trivs bra tillsammans trots att de varit verksamma olika lång tid. Förändringar som grupper går igenom, bör enligt teorin ha ett

⁹¹ Grupp B, Intervju Nr. 1.

⁹² Grupp A, Intervju Nr. 3.

⁹³ Grupp B, Intervju Nr. 7.

⁹⁴ Grupp A, Intervju Nr. 5.

⁹⁵ Grupp A, intervju Nr. 4.

⁹⁶ Grupp B, Intervju Nr. 9.

positivt utfall. Detta har de båda grupperna erfarenhet ifrån vilket Nilsson menar har betydelse för den goda trivseln i en grupp. Vidare är grupperna eniga kring att medlemmarnas bagage har betydelse för skapandet av ett gott samarbetsklimat då medtagna erfarenheter minskar enigheten i grupperna. De båda grupperna anser att deras personalomsättning är låg samt att det är positivt att det övergripande personalbytet sker mellan butikerna då det innebär att nya gruppmedlemmar redan besitter kunskaper och erfarenheter kring arbetsprocessen. Lennéer Axelson och Thylefors menar här att huruvida bytet har skett är avgörande för ett bättre samarbetsklimat. Slutligen anser de båda grupperna att de är nöjda med sammansättningen i gruppen vilket innebär en större potential till att utveckla ett välfungerande klimat.

Faktor	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull
Gruppers historia	Tiden grupper har varit verksamma		
	Förändringar med positivt utfall		
	Medlemmars bagage		
	Personalomsättning		
	Gruppsammansättning		

Tabell 4:1 Sammanfattande tabell

4.2 Gruppers struktur och processer

Följande analys av gruppers struktur och processer sammanfattar vi med begreppen ansvar, normer och mål vilka har den gemensamma nämnaren att öka delaktigheten i gruppen. Båda exempelgrupperna belyser vikten av att känna sig delaktig då det får medarbetarna att känna sig accepterade i gruppen samt bli motiverade till att uppnå gruppens gemensamma mål. Vilket enligt Hanson är bidragande till att medarbetarens kontroll ökar över rådande arbetssituation.

4.2.1 Ansvar

För att samtliga medarbetare i de båda exempelgrupperna ska känna delaktighet har medlemmarna ansvar för varsitt arbetsområde gällande beställningar och reklamationer, vilket grupp A ser som viktigt. *”/.../har man inget ansvarsområde, har man inget som man måste jobba emot eller för så tror jag att man tappar gnistan då har man liksom ingen anledning, då går man bara och släpar.”*⁹⁷. Grupp B menar att det är viktigt att ha denna ansvarsfördelning då det får en att känna sig behövd och kunnig inom området, *”/.../det är väldigt viktigt att*

⁹⁷ Grupp A, Intervju Nr. 4.

*känna sig behövd.*⁹⁸. Delar av grupp B menar dock att det finns tendenser till ett visst revirtänk vad gäller ansvarsområdena, vilket uttrycks som *”/.../rör inte mitt bord.”*⁹⁹. Dock anser gruppen generellt att alla hjälps åt för att få det dagliga arbetet utfört, *”/.../det är ju ändå kunder som kommer och de är våra kunder.”*¹⁰⁰, vilket visar på att medlemmarna arbetar som en grupp. Wilkinson anser att delgivet ansvar har motiverande effekt på personalen då de får mer egenmakt över sin rådande arbetssituation. Genom att arbetsgivaren delger empowerment till hela arbetsgruppen bidrar det till ökad delaktighet i gruppen och därmed också ett bättre samarbetsklimat. Det är positivt när en gruppmedlem känner sig behövd och är delaktig i arbetet, detta hävdar Argyris & Schön är en bidragande faktor till att ett bättre samarbete inom gruppen utvecklas.

Medlemmarna i de båda exempelgrupperna anser att de kan lösa problemen som uppkommer i butiken då de har befogenheten till det, *”/.../det som vi kan lösa i butiken det löser vi”*¹⁰¹. Om osäkerhet kring arbetet uppstår finns det stöd från ledningen menar grupp A att, *”/.../jag vågar inte ta det här och att jag känner mig osäker så är det klart att vi pratar med butikschefen eller med våran huvudchef/.../.”*¹⁰². Grupp A menar dock även att butikschefen har det sista ordet vilket enligt teorin kan tolkas som otydlighet då ansvar och befogenheter finns men inte gäller fullt ut. För mycket empowerment med otydliga riktlinjer kan uppfattas som förvirrande för medarbetarna vilket kan leda till missförstånd och negativ stress menar teorin. Inställningen grupp B har kring ansvar och befogenheter är att det den enskilda medarbetaren tagit beslut om inför en kund gäller oavsett om medhåll finns från resterande medlemmar i gruppen, de står inte över någon annans beslut, *”/.../då har man ju verkligen kört över någon, så det gör vi inte/.../.”*¹⁰³. Butikschefen finns till som ett stöd vid behov vilket gör det delegerade ansvaret tydligare i de flesta situationer. Grupp B sätter sina riktlinjer tillsammans men om situationen kräver ett annat agerande så anses det inte vara några problem att gå utanför gruppens ramar, så länge det löses professionellt och med god service. Arbetssättet hos grupp B anser vi tyder på tydliga riktlinjer vilket är positivt för samarbetsklimatet enligt Granström. Ett svar på varför grupp A anses ha otydligare riktlinjer än grupp B kan beror på att de inte har varit verksamma under lika lång tid. Skillnaden mellan

⁹⁸ Grupp B, Intervju Nr. 7.

⁹⁹ Grupp B, Intervju Nr. 9.

¹⁰⁰ Grupp B, Intervju Nr. 1.

¹⁰¹ Grupp B, Intervju Nr. 1.

¹⁰² Grupp A, Intervju Nr. 5.

¹⁰³ Grupp B, Intervju Nr. 7.

grupperna ligger dock inte på gruppnivå utan kan bero på att grupp A inte hunnit lära sig arbetsprocessen samt de beslut som det innebär. Medlemmarna förväntas inte kunna hela arbetsprocessen direkt utan måste få stöd från butikschefen vid behov. Vi menar här att teorin inte belyser vikten av tiden grupper har varit verksamma vilket har gjort resultatet missvisande.

Grupp A menar att de i nuläget testat olika arbetsfördelningar för att kunna hitta ett mer fördelaktigt och passande arbetssätt för gruppen, *”Vi har väl gjort en hel del förändringar, lite annorlunda upplägg och har roterat om lite arbetsscheman, ansvarsområden.”*¹⁰⁴. Genom att göra en ansvarsfördelning av arbetsuppgifterna i gruppen ökar delaktigheten enligt teorin. När ledningen delegerar ut ansvar måste det dock anpassas till varje enskild individ, detta då alla inte önskar eller känner sig bekväma med för mycket ansvar.

Grupp B menar på att ansvarsområdena bidrar till att var och en har möjlighet att besitta en expertkunskap vilket i sin tur bidrar till en ökad delaktighet i arbetet då medlemmen nu kan bidra med betydande information. Detta utlåtande kan vi tolka som att grupp B ser det som viktigt att få medarbetarna delaktiga i arbetet, gruppen drar då nytta av de enskilda medarbetarnas kunskaper, deras bagage, som de tagit med sig från tidigare erfarenheter. Engagemang är något som grupp A har tagit upp till diskussion under det senaste personalmötet då gruppen har som mål att öka engagemanget på arbetsplatsen, *”Och då tar vi upp som vi gjorde idag att vi pratade om engagemang, vi pratar om företagets olika ben, att det finns olika viktiga punkter som håller ett företag/.../.”*¹⁰⁵. Delaktighet skapar ett större engagemang i gruppen och ett kollektivt medvetande av arbetet, enligt Hansson, vilket är delar av innebörden av begreppet samarbetsklimat. Grupperna försöker ha personalmöte varannan vecka dock har mötena emellanåt kommit i andrahand med tidsbrist som största bidragande faktorn. *”/.../klart att det alltid finns brist på tid man önskar alltid att dygnet har 25 timmar.”*¹⁰⁶, uttrycker en medlem i grupp A. Grupp B poängterar vikten av personalmötena, inte bara som ett informativt möte utan även som en social sammankomst, *”/.../det är inte för själva mötets skull, jag vill bara sitta ner och prata och umgås lite.”*¹⁰⁷. Enligt Hanson ökar även här delaktigheten då alla i gruppen får möjlighet att säga sitt. Ekvall menar på att detta ses som en motiverande faktor då medlemmarna får känna sig

¹⁰⁴ Grupp A, Intervju Nr. 4.

¹⁰⁵ Grupp A, Intervju Nr. 4.

¹⁰⁶ Grupp A, Intervju Nr. 4.

¹⁰⁷ Grupp B, Intervju Nr. 9.

betydelsefulla. På personalmötena får alla medlemmar i grupp A respektive grupp B uttrycka sina åsikter och allt som tas upp respekteras av gruppen. Vi anser att gruppens förståelse för arbetsprocessen ökar samt att gruppmedlemmarna kan dra nytta av existerande kunskaper hos varandra.

Medlemmarna i grupp A har tagit del av nedskrivna riktlinjer gällande arbetets ramar och vid en eventuell förändring i arbetsfördelningen utdelas nya riktlinjer som då ska följas. Detta för att underlätta och tydliggöra arbetsprocessen för de nya i gruppen. *”/.../så får dom då ett papper där dom får skriva under att dom har tagit del av det som gäller och blir det förändringar eller dom känner att det här funkar inte så får vi ta upp det.”¹⁰⁸*, redogör en medlem i grupp A. En sådan handlingsplan visar på att delaktighet är en process och inte ett fast tillstånd, något som Hanson förespråkar. Vidare menar Hanson att det dock är upp till var och en av medlemmarna att verkställa de givna riktlinjerna inom gruppen och då vara en del i skapandet av förutsättningar till ett bättre samarbetsklimat. En medlem från grupp B belyser detta som *”/.../frihet under ansvar/.../.”¹⁰⁹*.

4.2.2 Normer

Normer som grupp A antyder på är att de helst inte vill vara sjuka eller frånvarande från arbetet då den resterande gruppen kan bli lidande i sin arbetsprocess, *”/.../jag skulle känna så att det hade varit jobbigt att vara borta för jag vet hur jobbigt det blir för de andra.”¹¹⁰* Detta uttrycks dock inte vara något problem i någon av grupperna då de inte anser sig ha någon hög frånvaro. Levi menar att alla grupper oavsett om de ska vara verksamma under kort eller lång tid utvecklar normer som ger riktlinjer för vilket beteende som är acceptabelt inom gruppen. Ytterligare menar Nilsson att om normer är målinriktade samt accepterade i gruppen finns det större förutsättningar till att ett bättre samarbetsklimat skapas.

De båda exempelgrupperna anser att om sjukfrånvaro mot förmodan skulle inträffa så ser inte grupperna det som något problem att täcka upp för varandra i det dagliga arbetet. *”Det är inga problem över huvudtaget.”¹¹¹*, uttrycker en medlem i grupp B. Dock uppskattar inte medlemmarna i grupperna att bli tillkallade och behöva arbeta på sin lediga dag. En förankrad och accepterad norm kan vi här utläsa då ledningen faktiskt försöker undvika att ringa in

¹⁰⁸ Grupp A, Intervju Nr. 4.

¹⁰⁹ Grupp B, Intervju Nr. 2.

¹¹⁰ Grupp A, Intervju Nr. 3.

¹¹¹ Grupp B, Intervju Nr. 1.

personalen på deras lediga dagar. När en norm blir förankrad och accepterad inom en grupp anser Nilsson samt Lennér Axelsson och Thylefors att sammanhållningen blir bättre samt leder till ett mer välfungerande arbete.

Vidare har grupperna även uttalade normer i form av rutiner och riktlinjer för hur kassan, reklamationer samt hur butiken skall skötas. De har även ett schema för hur kassan ska bemannas under dagen. Städrutinerna av personalrummet och toaletterna, som ligger på allas ansvar i de båda grupperna, har successivt fallit bort i grupp A. Vissa inom gruppen tar dock sitt ansvar och städar de veckor som de är uppsatta på schemat medan andra struntar i det, något som tyder på en oaccepterad norm inom grupp A. *”/.../vi har inte följt schemat riktigt ordentligt/.../sen känner jag att det har gått fem veckor och nu är det jag igen, det känns lite så där/.../.”*¹¹². Grupp A menar att trots detta problem tar ingen i gruppen illa vid sig när ämnet diskuteras på personalmötena. I grupp B finns det här snarare antydningar på en accepterad norm som innebär att gruppen följer det schema som finns. Förutsättningar för att en förbättring eller kvarhållande av normer finns här, då ett öppet klimat inom grupperna kan ses som normerande.

4.2.3 Mål

De båda exempelgrupperna har som uttalade mål att förbättra kundservicen och försäljningen. *”/.../det är alltid att sätta kunden i centrum och förbättra försäljningen/.../.”*¹¹³. För att uppnå målen följer grupperna upp arbetet månadsvis och utvärderar det som skett. Målen diskuteras inom gruppen och förslag på förbättringsåtgärder uttalas. För att en grupp ska kunna existera och finnas kvar är det viktigt att det finns mål, menar Nilsson. Enligt Svedberg leder tydliga mål till att eventuella konflikter löses på ett mer tillfredställande sätt samt att grupper tänker mer rationellt.

Grupp A anser att målen är realistiska, tydliga och möjliga att uppnå. Även samtliga medlemmar i grupp B menar på att de kan hantera målen som finns genom att uttrycka *”Ja har vi sålt det i fjol så är det klart att vi kan sälja det i år.”*¹¹⁴. Dock finns det tendenser i grupp B som kan få negativa konsekvenser för samarbetsklimatet då medlemmarna strävar åt

¹¹² Grupp A, Intervju Nr. 5.

¹¹³ Grupp A, Intervju Nr. 3.

¹¹⁴ Grupp B, Intervju Nr. 1.

olika håll gällande ambitionsnivån i arbetet, *”/.../en del har sådana väldiga mål medans andra vill liksom att det går sin gilla gång/.../.”*¹¹⁵.

Gemensamt för grupperna är dock att de anser att de kortsiktiga målen bör vara tydligare och förmedlas bättre samt att de långsiktiga målen bör utvecklas, *”/.../vi har inte fått någon struktur på att ha långsiktiga mål ännu än.”*¹¹⁶. Nilsson menar att om gruppen ska veta vart arbetet är på väg samt ska leda till, är det viktigt att tydliga mål finns på arbetsplatsen. Granström stärker detta antagande och hävdar även att tydliga mål kan leda till ett ökat samarbete inom gruppen.

4.2.4 Organisationsstrukturens betydelse

Samtliga medarbetare inom de studerade grupperna har tagit del av en arbetsbeskrivning med riktlinjer för arbetsprocessen vilken ledningen har tagit fram. Granström samt exempelgrupperna menar att detta underlättar gruppens arbete då medarbetarna nu vet vilket ansvar och befogenheter de besitter. I grupp B har det delats ut och skrivits under i avsikt att *”/.../man inte ska behöva återkomma till mig eller till ägaren hela tiden utan man ska veta tydligt varje dag när man kommer och är jag borta så ska man veta att så här är det som gäller.”*¹¹⁷. Granström menar att gruppens samverkan påverkas av organisationens struktur samt att ledningens förmåga att skapa en tydlig organisation, genom en handlingsplan och riktlinjer kring empowerment, påverkar gruppens samverkan och stärkandet av samarbetsklimatet. Granström menar även på att då tydliga riktlinjer finns går även arbetsprocessen smidigare.

Grupp A är överens om att de befinner sig i ruta nummer två i modellen ”tvådimensionell modell för bedömning av organisationer”. Gruppen motiverar detta med att de arbetar mer i lag än enskilt då de täcker upp för varandra och strävar mot samma mål. Gruppen menar även att ett bättre samarbete ofta ger ett mer fördelaktigt resultat jämfört med enskilt arbete. Detta hanterar grupp A på så vis att alla kan prata med alla om allt samt att de känner trygghet i gruppen. Butikschefen uppfattas även som en del av gruppen då dennes arbetsuppgifter inte skiljer sig markant från resten av gruppens uppgifter. Något som skiljer dem åt är att butikschefen är den samordnande länken mellan gruppen och ledningen. Vidare menar gruppen att tydliga rutiner och riktlinjer är uttalade från ledningens sida. Enligt Granström är

¹¹⁵ Grupp B, Intervju Nr. 7.

¹¹⁶ Grupp B, Intervju Nr. 7.

¹¹⁷ Grupp A, Intervju Nr. 4.

en tydlig struktur i organisationen samt en lagarbete något som varje organisation borde sträva efter i syfte att skapa ett gott samarbetsklimat. Han menar även att en tydlig hierarki är mer fördelaktig än ett otydligt lagarbete i syfte att förbättra arbetet och samarbetet i grupper.

Grupp B har delade meningar kring bedömningen av organisationen. Medarbetarna i grupp B svarar alla olika på denna fråga då de anser att det beror på situationen. Vissa av gruppmedlemmarna menar att de arbetar mer enskilt än i grupp medan andra talar för en viss otydlighet i riktlinjer i olika situationer. ”Alltså det är båda delarna, jag kan inte säga ja eller nej för ansvarsområdena där är det ju vissa av oss som vill göra det själv och bara vill göra det, medans en annan vill gärna att man hjälps åt/.../.”¹¹⁸, uttrycker sig en medlem i grupp B i frågan. Sammantaget menar gruppen dock att alla vet vad de skall göra samt att de ställer upp och hjälper varandra vid behov. Vi menar dock att lagarbetet kan förbättras i grupp B då lagandan uppfattas olika mellan medarbetarna samt att arbetsuppgifterna kan bli än mer tydliga vilket på sikt kan påverka samarbetsklimatet negativt om det inte tas i beaktande. Vidare menar vi att de skilda meningarna kan ha sin grund i olika syftningar till ledaren beroende på om gruppen relaterar till sin butikschef eller till företagsledningen. Delar av grupp B menar nämligen att det kan vara svårt att få gehör från delar av ledningsgruppen vid behov. Vikten av att hela ledningen känner att de har en koppling till gruppen samt känner att dess stöd är betydelsefullt för arbetsgruppen poängteras även. Danermark stärker detta då han menar att en passiv ledning kan leda till missförstånd vilket även kan ha negativ påverkan på gruppens samverkan.

Sammanfattningsvis anser både teorin och exempelgrupperna i detta avsnitt att ansvar är en viktig del i att få medarbetarna delaktiga och engagerade i arbetsprocessen. Exempelgrupperna menar vidare att ansvarsfördelningen innebär att alla kan känna sig betydelsefulla och kompetenta inom det delgivna området vilket kan bidra till ett bättre samarbetsklimat. Dock poängteras det i grupp B att ett visst revirtänk kring arbetsuppgifterna finns vilket tyder på att en viss trygghet saknas vilket teorin menar behövs för att en grupp skall kunna fungera väl. Vi anser därmed att trygghet bör finnas inom gruppen innan en ansvarsfördelning kan bidra till en positiv utveckling av samarbetsklimatet. Ansvarsfördelning måste därmed underbyggas med trygghet för att bli betydelsefull för samarbetsklimatet.

¹¹⁸ Grupp B, Intervju Nr. 7.

Vidare visar både teori och empiri vikten av att normer är väl förankrade och accepterade i gruppen för att samarbetsklimatet skall kunna utvecklas positivt. Detta belyser empirin genom att de normer som ännu inte är accepterade leder till diskussioner och problematik inom gruppen. Det finns en övergripande målbild inom de båda exempelgrupperna, det vill säga att sälja mer samt ge bättre service. Dock anser de båda grupperna att det krävs en utveckling av dessa vad gäller tydlighet och struktur. Även teorin visar att då tydligheten brister kan tendenser finnas till att gruppmedlemmarna strävar åt olika håll och att ett negativt samarbetsklimat kan utvecklas. Vidare menar teorin att en känsla av lagarbete bör finnas för att gruppen skall kunna arbeta mot ett gemensamt mål. Exempelgrupperna poängterar både vikten av att tydliga riktlinjer finns samt att arbeta som ett lag där alla hjälper alla vid behov.

Faktor	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull	Måste underbyggas med trygghet
Grupper struktur och processer	Delgivet ansvar			
	Förankrade normer			
	Tydlig och gemensam målbild			
	Tydliga riktlinjer			
	Lagarbete			

Tabell 4:2 Sammanfattande tabell

4.3 Grupper relationer

Teorin pekar på vikten av goda relationer i gruppen vilket här kommer att analyseras utifrån kommunikation i allmänhet, Johari-fönstret samt feedback som kommunikationsverktyg. Dessa element bidrar enligt teorin till att bättre relationer utvecklas.

4.3.1 Kommunikation

Samtliga i grupp A känner sig som en del av gruppen och alla är intresserade av att lära känna varandra. Varje morgon tar gruppen en gemensam fika där de får tillfälle att diskutera arbetet samt lära känna varandra närmare, *".../vi brukar alltid sitta och fika precis innan vi börjar, då sitter vi alltid i tio minuter en kvart och har frukost/.../."*¹¹⁹. Medlemmarna menar att de är en öppen grupp och att ingen stark vi-känsla existerar vilket de anser underlätta när nya medlemmar välkomnas. Grupp B anser att kommunikationen mellan medarbetarna i

¹¹⁹ Grupp A, Intervju Nr. 3.

allmänhet fungerar bra, trots olika åldrar förstår de varandra bra. Gruppen menar att de kan prata med alla om allt då de känner varandra väl vilket de anser beror på att de just umgås på fritiden, *"I och med att vi känner varan privat så inga problem."*¹²⁰. Stensaasen & Sletta menar att när en person välkomnas in i en grupp och genom att gruppen känner ett utbyte med denna person, bidrar det till att medarbetaren känner grupptillhörighet. De menar även på att genom att ständigt sträva efter en god kommunikation minskar risken till att missuppfattningar och förvirring uppstår inom gruppen, det vill säga faktorer som skulle bidra till ett försämrat samarbetsklimat.

Grupp A anser att de talar mycket med varandra då det ges möjlighet samt att deras grupp är bra då de kompletterar varandra i arbetet. Alla är nöjda och glada och gruppen beskriver sig som tajt. Blir det dock stressigt under dagen, exempelvis vid stora leveranser eller krävande kunder, kan det uppkomma problem i kommunikationen. En person beskriver detta som att det är *".../som att prata med en vägg ibland/.../."*¹²¹. Stensaasen & Sletta hävdar att en sådan arbetssituation leder till att känslan av samarbetsanda blir lidande då kommunikation skapar närhet eller avstånd mellan människor.

Delar av grupp B uttrycker ett behov av att hinna umgås och samtala mer med varandra då arbetssituationen inte ger tillfällen för sådant eftersom det oftast råder tidsbrist. *"Då vi jobbar i butik så kan vi sällan sitta ner och prata med varandra. Idag kommer vi in tidigare till jobbet bara för att hinna prata mera och umgås."*¹²², säger en medarbetare i grupp B om den rådande arbetssituationen. Även grupp A ser tidsbristen som ett betydande problem i hur kommunikationen ser ut i gruppens vardag. Dock menar Svedberg att det ges bättre förutsättningar för att skapa en välfungerande kommunikation då grupperna är relativt små vilket menar på att de båda grupperna har goda förutsättningar utifrån Svedbergs resonemang att skapa ett gott samarbetsklimat.

Exempelgruppernas kommunikation kan beskrivas som öppen då alla talar med alla. Grupp A belyser detta som att de känner ett bra stöd från gruppen och uttrycker att *"Vi förstår varandra."*¹²³. Grupp B ger även de ett gott exempel på detta då de brukar komma tidigare till arbetet för att hinna prata och umgås med varandra. Kommunikationen tyder på en öppenhet

¹²⁰ Grupp B, Intervju Nr. 1.

¹²¹ Grupp A, Intervju Nr. 3.

¹²² Grupp B, Intervju Nr. 9.

¹²³ Grupp A, Intervju Nr. 5.

samt en stark lyhördhet vilket Luft anser ger förutsättningar för att skapa goda relationer inom gruppen. För att förtydliga gruppens kommunikation kan Johari-fönstret användas. En gruppkonstellation med övervikt av personer från det öppna fältet i modellen är således att föredra när ett gott samarbetsklimat efterfrågas menar Luft. Insikten om arbets- och grupprocessen hos en själv och andra i gruppen är då större.

Gruppens historia, som nämnt tidigare, innefattar hur länge gruppen har varit verksam tillsammans och detta ligger till grund för en grupps ökade chanser till öppenhet. Grupp B har varit verksam tillsammans under en längre tid än vad grupp A har vilket är något som Luft hävdar påverkar graden av öppenhet. Genom att sträva efter en större öppenhet inom gruppen gällande dess kommunikation bidrar detta till att missförstånd och konflikter uppstår i mindre omfattning.

Båda grupperna menar på att konflikter väldigt sällan uppstår inom gruppen och grupp B menar på att det är tack vare deras goda kommunikation. Grupp A menar att om en konflikt mot förmodan skulle uppstå löses den direkt, *”/.../man hade snackat med varandra, jag har svårt att se någon stå och skrika på varandra här ute.”*¹²⁴. Räcker inte det till tas problemet vidare upp med butikschefen eller ledningen enligt grupp A. Luft anser att en tydlighet och lyhördhet inom gruppen kan bidra till en ökad öppenhet vilket är en bidragande faktor till att ett bättre samarbete utvecklas.

4.3.2 Feedback

Till den öppna kommunikationen kan feedback räknas. Gruppmedlemmarna i de studerade grupperna strävar efter att uppmuntra varandra genom positiv feedback i den mån det hinns med. Grupp B anser att den feedback som ges är bra men att det kunde ges mer, *”/.../jag vill höra när jag gjort något bra.”*¹²⁵. Csikszentmihalyi belyser vikten av att få respons och bli bekräftad i gruppen då det kan ha en bidragande faktor till att den enskilda gruppmedlemmen känner sig mer betydande än tidigare.

Grupperna anser att de är dåliga på att kommunicera negativ feedback men uppstår det problem är det inga svårigheter med att ta upp det med vederbörande. Rent allmänt menar grupp A på att de brukar försöka uppmuntra varandra så mycket som möjligt dock kan det enskilda arbetet göra att det blir svårt att se andras arbete samt premiera detta. *”/.../vi har inte*

¹²⁴ Grupp A, Intervju Nr. 6.

¹²⁵ Grupp A, Intervju Nr. 9.

*så mycket tid att kommunicera när arbetstiden redan börjat, så man hinner prata lite grann men det är mest kunder som tar all våran tid.*¹²⁶, menar en medlem i grupp A. Gunnarson anser att feedback leder till att samspelet inom gruppen blir bättre samt att en mer öppen kommunikation används vilket minskar grader av missförstånd.

Om en konflikt skulle uppstå i grupperna så löser medlemmarna detta väl och menar att de tar upp eventuella problem i samband med förloppet. *”Man säger till när det händer.”*¹²⁷. För att förhindra konflikter eller större problematik inom gruppen menar Larsen att feedback bör ges i nära anslutning till händelsen. Gunnarsson belyser även vikten av då gruppmedlemmar är mer öppna gällande idéer och feedback känner de trygghet i gruppen samt att de kan hantera konflikter på ett bättre sätt och mer tillfredställande sätt.

Delar av grupp B menar dock att feedback har större betydelse för den enskilda prestationen än vad det får utrymme för idag. Både exempelgrupperna och teorin pekar på vikten av att arbeta med feedback som verktyg för att få ett ökat medvetande kring situationen samt att hjälpa varandra att hitta vägen till de gemensamma målen. Grupperna uttrycker att de saknar uppskattning från ledningen i form av feedback, *”/.../det räcker med att säga att man är duktigt.”*¹²⁸ Teorin stärker att feedback från ledningen är en viktig del för att grupper ska kunna uppnå de organisatoriska målen. Gunnarsson menar dock att gruppen själv har ett ansvar att efterfråga feedback vid önskade tillfällen.

Sammantaget menar både exempelgrupperna och teorin att det är av stor vikt att vara öppen i sin kommunikation för att öka förståelsen för varandra och undvika att konflikter uppstår vilket resulterar i ett bättre samarbetsklimat. De båda exempelgrupperna och teorin är även överens om att feedback är ett viktigt verktyg för att skapa ett gott samarbete. Detta då det bidrar till att medarbetarna känner sig bekräftade samt att det hjälper gruppen att nå det gemensamma målet.

Faktor	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull	Måste underbyggas med trygghet
Grupper relationer	Öppen kommunikation			
	Feedback			

¹²⁶ Grupp A, Intervju Nr. 5.

¹²⁷ Grupp B, Intervju Nr. 8.

¹²⁸ Grupp B, Intervju Nr. 9.

Tabell 4:3 Sammanfattande tabell

4.4 Grupperns förhållande till den omgivande organisationen

Enligt Svedberg är arbetsgrupperns förhållande till andra grupper inom organisationen samt till ledningen av betydelse för hur gruppens sammanhållning kan komma att påverkas. Finns där ett gott samarbete mellan organisationens olika organ kan det förbättra förutsättningarna för ett bättre samarbetsklimat i de enskilda grupperna.

4.4.1 Grupperns förhållande till andra grupper inom organisationen

Grupp B ser sig själv som en del av hela organisationen, de anser även att samarbetet fungerar relativt bra butikerna emellan. Samarbetet ter sig på så sätt att de skickar varor mellan sig samt hjälper varandra vid behov. Grupp A anser även de att det rådande samarbetet mellan butikerna är relativt bra men att det kunde ha fungerat bättre. Båda grupperna poängterar att kommunikationen som sker via telefon kan leda till problem då respektive butik kan vara svår att få tag på. Sjövold menar att ett samarbete är motiverande för gruppen då den känner sig som en del i helheten. Han anser vidare att ett samarbete mellan en organisations olika grupper är positivt, detta då de nu kan lösa eventuella problem gemensamt. Då det finns fler grupper inom en organisation kan det bidra till att en vi- och de-känsla uppstår och samarbetsklimatet kan öka i den egna gruppen menar Svedberg.

De studerade grupperna anser även att det finns en outtalad rivalitet mellan de olika butikerna men inga tecken på att en vi- och de-känsla finns. Detta kan tyckas vara motsägelsefullt då båda grupperna ändå strävar efter att ha den bästa dagsförsäljningen. *”Nej, men man vill ju helt klart slå dem och vara bäst.”*¹²⁹, menar grupp B. Grupp A har en negativ inställning till denna rivalitet då de anser att det försvårar det egna arbetet, *”Jag vet inte riktigt vad tävlingarna går ut på för jag har inte förstått vart det kommer ifrån, det kommer inte härifrån, men det finns nog någon form av outtalad rivalitet, det finns det absolut.”*¹³⁰ I grupp B är det blandade känslor kring rivaliteten, vissa anser att rivaliteten är negativ medan andra anser att det är motiverande för det dagliga arbetet. För att öka samarbetet mellan grupperna anordnar ledningen personalfest cirka två gånger per år för hela företaget vilket är något som grupperna generellt uppskattar då tillställningen medför att medlemmarna lär känna övrig personal bättre. Sjövold menar att en grupp med tiden utvecklar en trygghet som medför att känslan av rivalitet inte är lika viktigt för att identifiera den egna gruppen, andra grupper ses som ett komplement snarare än som rivaler. Genom trygghet i gruppen kan det

¹²⁹ Grupp B, Intervju Nr. 8.

¹³⁰ Grupp A, Intervju Nr. 4.

finnas möjlighet att utveckla ett starkare samarbetsklimat, menar Sjöveld vidare. Detta då gruppen nu känner sig trygga i sig själva och inte blir en vi-grupp enbart för att det finns en de-grupp. Vi kan dock utläsa i empirin att tidsaspekten inte har så stor betydelse som teorin menar. Levi menar istället att normer kan skapa en gruppidentitet och att detta kan vara bidragande till en tryggare vi-känsla inom gruppen.

4.4.2 Grupperns förhållande till ledningen

Inom exempelgrupperna finns inget monetärt belöningsystem, varken på grupp eller på individuell nivå, vilket nämnts tidigare. Dock är det heller ingenting som medarbetarna i gruppen efterfrågar då de värderar uppmuntran från ledningen högre. Uppmuntran från ledningens sida har skett men det är inget som sker kontinuerligt, menar de studerade grupperna. Enligt teorin är det av vikt att ledningen är aktiv och ger feedback till sina grupper då brist på detta kan få konsekvenser för gruppens samverkan.

En viktig aspekt enligt grupperna är att ledningen finns nära tillhands vilket de gör i exempelverksamheten då ledningens kontor ligger i nära anslutning till de båda butikslokalerna. Grupp B anser att deras generella förhållande till ledningen är bra, dock anser delar av gruppen att det finns bristande tillgänglighet till delar av ledningen vid akuta frågor. *”/.../när man har problem så finns inte han.”*¹³¹, uttrycker en medarbetare i grupp B i denna fråga. De båda grupperna menar att ledningen är insatt i arbetet, är kompetenta inom området samt att ledningen kan hoppa in vid behov i butiken. Grupp A menar att i och med att *”/.../de har jobbat i butiken tidigare också, så där har de koll.”*¹³². Uppstår det problem i arbetet har gruppmedlemmarna inga svårigheter att diskutera det med ledningen. En trygghetskänsla inom gruppen kan uppnås genom en god relation till ledningen och andra omgivande organ inom verksamheten. För att ledningen ska få bästa legitimitet hos grupper anser såväl gruppmedlemmarna som Danermark att ledningen skall vara kunnig inom arbetsområdet samt visa lojalitet mot respektive grupp.

Sammanfattningsvis menar teorin att genom att grupper inom en och samma organisation har en god relation till varandra har de lättare för att lösa problem då de tar hjälp av varandra. Det resulterar även i att grupperna känner sig som en del i helheten. Exempelgrupperna anser att det finns ett gott samarbete mellan butikerna men att det kan bli ännu bättre då relationen tenderar att visa på en viss rivalitet. Exempelgrupperna menar här på att samarbetet bör

¹³¹ Grupp B, Intervju Nr. 7.

¹³² Grupp A, Intervju Nr. 6.

stärkas ännu mer då grupperna i så fall kan dra nytta av varandras kunskaper. Vi menar dock att ett sådant samarbete kräver en viss grad av trygghet i den egna gruppen för att inte en negativ vi- och de-känsla skall bli resultatet. Detta baserar vi på exempelgruppernas känsla av rivalitet samt att Sjökvold påstår att en trygghet minskar känslan av rivalitet. Detta avsnitt visar även på att det är relevant för ett gott samarbetsklimat att grupper har en god relation även till dess ledning. Genom en sådan relation kan en trygghet skapas inom gruppen. Exempelgrupperna menar att de har en bra relation till ledningen då de anser att ledningen är kompetent samt lojal mot de båda grupperna. Dock finns en viss saknad kring ledningens tillgänglighet vilket gruppen önskar en förbättring kring.

Faktor	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull	Måste underbyggas med trygghet
Grupper förhållande till omgivande organisation	God relation till andra grupper			
	God relation till ledning			

Tabell 4:4 Sammanfattande tabell

4.5 Grupper syn på framtiden

Delar av grupp A ser sig som en del av gruppen även i framtiden medan andra vill utvecklas på annat håll. Samtliga medlemmar i grupp A trivs dock bra i gruppen som den ser ut idag och menar på att gruppen inte kommer vara någon bidragande faktor till en eventuell splittring, *”/.../vi har roligt här och jag trivs/.../.”*¹³³. I grupp B, som varit verksamma tillsammans under längre tid än grupp A, ser samtliga medarbetare sig som en del av gruppen även i framtiden. Cartwright menar att beroende på om exempelgruppernas medlemmar ser sig själva som en del av gruppen i framtiden kan det bidra till gruppens förmåga att skapa ett starkt samarbetsklimat. Han menar vidare att graden av viljan att delta i en grupp påverkar individens engagemang i gruppen. Sammantaget kan detta enligt teorin bidra till en minskad möjlighet att skapa gott samarbetsklimat för grupp A då viljan att arbeta för att utveckla en trygg vi-känsla kan vara svagare hos dem som inte ser en framtid i gruppen. Nilsson menar att en sådan inställning kan ge gruppen goda förutsättningar för att skapa ett gott samarbetsklimat. Vi anser dock att en eventuell upplösning skulle lämna stora spår i grupp B då gruppen är väl sammansvetsad vilket vi baserar på Tuckman och Jensens uttalanden

¹³³ Grupp A, Intervju Nr. 3.

angående detta. Ingen av medlemmarna i exempelgrupperna visar dock på ett bristande engagemang eller hög sjukfrånvaro vilket är tecken på att en upplösning av gruppen inte är nära. Grupperna visar därmed snarare på förutsättningar att stärka samarbetsklimatet än på tendenser till upplösning vilket en i grupp A uttrycker trivseln i gruppen som ”*Absolut, svårt att se mig själv jobba någon annanstans.*”¹³⁴.

Sammanfattningsvis belyser teorin vikten av att gruppmedlemmar ser sig själva som en del av gruppen även i framtiden för att ett gott samarbetsklimat skall kunna skapas. De båda exempelgrupperna uttalar att de har ett bra samarbete inom gruppen samt att de trivs bra. Trots detta anser delar av grupp A att de inte ser en framtid i gruppen vilket, enligt teorin, skulle vara missgynnande för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Då de båda grupperna anser att de har ett bra samarbete i gruppen, trots att alla inte ser en framtid inom gruppen, menar vi att denna faktor är mindre betydelsefull för samarbetsklimatet.

Faktor	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull	Måste underbyggas med trygghet
Grupperns syn på framtiden	Syn på framtiden			

Tabell 4:5 Sammanfattande tabell

¹³⁴ Grupp A, Intervju Nr. 4.

4.6 Slutsatser

För att påminna om vår frågeställning lyder den enligt följande: Vilka faktorer är centrala för skapandet av gott samarbetsklimat i arbetsgrupper inom detaljhandel vilken vi ämnar att besvara i följande slutsats.

Utifrån den empiriska analysen kan slutsatsen dras att en viss skillnad kan göras mellan de faktorer som ligger till grund för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Denna skillnad tydliggjordes då både teori och empiri var eniga kring vissa av faktorerna men ansåg olika gällande andra. Urskiljningen innebär således att faktorerna kan delas in i centrala samt mindre centrala faktorer. De mindre centrala faktorerna talar för att de är situationsberoende eller individuella, det vill säga att faktorn kan vara av betydelse enbart i en viss situation eller för en specifik grupp och inte för grupper i allmänhet. Vidare visade det sig att tre av de studerade elementen är beroende av att en trygghet finns inom gruppen för att dessa ska bidra till en positiv utveckling av samarbetsklimatet. Elementen visade sig kunna bidra med en negativ alternativt positiv inverkan på samarbetsklimatet beroende på vilken grad av trygghet gruppen besitter.

Vad gäller grupperns historiska faktorer har vi funnit att fyra element kan ses som betydelsefulla för utvecklandet av ett gott samarbetsklimat medan ett element anses vara mindre betydande. Till de betydelsefulla elementen hör hur kriser har hanterats längs vägen, medarbetarnas bagage samt hur sammansättning och omsättning på personal ser ut. Exempelgrupperna menar att personalsammansättningen spelar roll för samarbetsklimatet då de kunskapsmässigt kompletterar varandra samt att det är positivt att de tillsammans genomgått förändringar med positiva utfall. Grupperna menar även att personalomsättningen, genom ett utbyte av personal mellan butikerna, påverkar klimatet positivt. Vidare menar teorin att bagaget kan påverka samarbetsklimatet både positivt och negativt beroende på hur det hanteras inom gruppen, även de studerade grupperna antyder detta. Bagagets inverkan på samarbetsklimatet beror således på en grundläggande trygghet inom gruppen. Dock visar empirin att tiden gruppen har existerat inte har någon påverkan för deras samarbetsklimat då stora delar av grupp A inte ser sig som en del av gruppen i framtiden. Medlemmarna anser ändå att det är ett bra samarbete inom gruppen. Slutsatser blir således att faktorn historia är central i skapandet av ett gott samarbetsklimat med undantag för elementet, hur länge gruppen har varit verksam.

Faktorn strukturer och processer innebär ökad delaktighet som kan fås genom ansvar, normer och mål, då detta ger ökad kontroll över arbetsituationen. För att ansvar skall bidra till ett bättre samarbetsklimat bör det enligt teorin vara anpassat till arbetsgruppen då det i detta fall ger motiverande effekt. Exempelgrupperna menar att ett tilldelat ansvar får dem att känna sig behövda i gruppen. Dock menar vissa gruppmedlemmar att ansvarområdena kan bidra till en rivalitet vilket i sådana fall leder till försämrat samarbetsklimat. Detta utfall innebär att ansvarets betydelse för samarbetsklimatet kan ha både positiv och negativ effekt. I valet av att använda ansvarsfördelning för att utveckla samarbetsklimatet positivt, bör därmed gruppens trygghet tas i beaktande. Detta då bristande trygghet kan vända ansvarsfördelningens positiva effekt till just rivalitet i och med att en enskild gruppmedlem inte känner förtroende hos andra medlemmar. Vidare menar teorin att normer bör vara accepterade och förankrade inom gruppen för att det ska påverka samarbetsklimatet positivt. Detta är något som även exempelgrupperna poängterar då de anser att det är viktigt att följa det som är normerat. Både teorin och exempelgrupperna menar att målen bör vara tydliga och uppnås med hjälp av lagarbete, detta då en gemenskap skapas då samtliga strävar efter samma målbild. Verksamhetens struktur bör även vara tydligt organiserad för att ge bästa förutsättningar för att skapa ett gott samarbetsklimat. Slutsatser kring faktorn struktur och processer är att denna kan ses som central, detta då samtliga element är betydelsefulla för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Dock bör användning av ansvarsfördelning tas i beaktande då det kan ha både positiv och negativ inverkan på klimatet.

Nästa centrala faktor vilken har betydelse för skapandet av ett gott samarbetsklimat är grupperns relationer med dess element kommunikation. Både teori och empiri menar att kommunikationen bör vara öppen och tydlig samt innefatta lyhördhet då det leder till ett kollektivt medvetande. Den bör även innefatta feedback vilken skall ges i nära anslutning till händelsen för att ge bästa effekt. Oavsett om feedback ges av gruppmedlemmarna eller av ledningen så är detta element betydande för samarbetsklimatet. Slutsatsen visar här att grupperns relationer som faktor är central för skapandet av ett gott samarbetsklimat, detta då dess element ses som betydelsefulla för samarbetsklimatet enligt både teorin och empirin.

Ännu en faktor som anses central i skapandet av ett gott samarbetsklimat är grupperns förhållande till den omgivande organisationen, det vill säga till andra grupper samt ledningen. Genom att ett gott samarbete existerar mellan verksamhetens olika delar skapas förutsättningar för att gruppen ska känna sig som en del i helheten. För att skapa denna känsla

menar teorin att gruppen behöver uppnå en viss mognad och trygghet, på samma sätt som vid ansvarsfördelning. Enligt exempelgrupperna kan en viss rivalitet uppstå till omgivande grupper vilket enligt teorin kan bero på att brist på trygghet finns inom gruppen. Det innebär med andra ord att gruppens förhållande till omgivande grupper i organisationen kan bidra till både positiv och negativ inverkan på samarbetsklimatet beroende på gruppens känsla av trygghet.

Ledningen bör, enligt både teori och empiri, vara lojal mot gruppen och kompetenta inom arbetsområdet samt finnas som stöd vid behov. Ledningen bör även utforma en tydlig organisation genom en handlingsplan och riktlinjer. Betydande enligt exempelgrupperna är även att ledningen befinner sig i lokaler i nära angränsning till de båda butikerna. Grupperna anser att det kan bidra till en närmare relation mellan ledning och arbetsgrupp då de delar vardagen och inte bara för en kommunikation kring arbetsprocessen. Genom ett nära förhållande till ledningen kan gruppen bli tryggare i sig vilket kan främja ett gott samarbetsklimat samt ett bättre förhållande till omgivande grupper inom organisationen. Slutsatsen kring denna faktor med dess element blir således att den är central i utvecklandet av ett gott samarbetsklimat. Empirin och teorin visar dock på att en grundläggande trygghet bör finnas inom gruppen för att förhållandet till omgivande grupper skall ha positiv inverkan på klimatet.

Slutligen visade det sig i analysen att faktorn som behandlar framtiden, graden av att vilja delta i gruppen framöver, inte är av någon större betydelse för samarbetsklimatet. Vad medlemmarna får ut av att vara en del av gruppen menar teorin är betydande för viljan att engagera sig vilket kan vara betydande för förmågan att skapa ett gott samarbetsklimat. Dock menar exempelgrupperna att de har ett bra samarbetsklimat idag trots att alla inte ser en framtid i gruppen. Denna faktor är därmed inte central för utvecklandet av ett gott klimat för arbetsgrupper verksamma inom detaljhandel då de studerade grupperna inte är eniga kring dess påverkan.

Sammanfattningsvis var syftet med uppsatsen att öka kunskapen kring vilka faktorer forskningen lyfter fram samt vilka av dessa arbetsgrupper anser är centrala för ett positivt samarbetsklimat. För att tydliggöra vårt resultat redovisar vi svaret på vår frågeställning i tabellen på nästa sida.

Faktorer	Element	Betydelsefull	Mindre betydelsefull	Måste underbyggas med trygghet	Central faktor
Grupperns historia	Tiden grupper har varit verksamma				JA
	Förändringar med positivt utfall				
	Medlemmars bagage				
	Personalomsättning				
	Gruppsammansättning				
Grupperns struktur och processer	Delgivet ansvar				JA
	Förankrade normer				
	Tydlig och gemensam målbild				
	Tydliga riktlinjer				
	Lagarbete				
Grupperns relationer	Öppen kommunikation				JA
	Feedback				
Grupperns förhållande till angränsande organisation	God relation till andra grupper				JA
	God relation till ledning				
Grupperns syn på framtiden	Syn på framtiden				NEJ

Tabell 5:6
Sammanfattning av tabell 2:1-2:5

Genom att ha tagit fram faktorer som påverkar samarbetsklimatet via teorin och sedan undersökt vilka av dessa som arbetsgrupper inom detaljhandeln anser är betydelsefulla har vi kunnat dra slutsatsen om vilka faktorer som är centrala; gruppens historia, gruppens struktur och processer, gruppens relationer samt gruppens förhållande till angränsande organisation.

5 Diskussion och reflektioner

Vi har under detta arbete kartlagt centrala faktorer som ligger till grund för hur ett gott samarbetsklimat kan skapas. Dessa faktorer är till en början framtagna via en litteraturstudie. Vår grundläggande tes, utifrån teorin, var att vi fick uppfattningen om att faktorerna huvudsakligen kunde delas in i interna och externa faktorer. Vidare trodde vi att dessa skulle ha olika betydelse för graden av påverkan på samarbetsklimatet. Detta visade sig dock inte stämma då vi genom vår empiriska undersökning inte kunde hitta någon sådan skillnad i betydelse. Skillnaden visade sig istället grunda sig på tidsaspekt, det vill säga att faktorn grupper syn på framtiden visade sig inte ha någon betydelse för skapandet av ett gott samarbetsklimat. Vidare har vi lärt oss att en grundläggande trygghet behöver finnas i grupper för att vissa element skall ha en positiv inverkan. En förklaring till varför varken framtiden eller tiden gruppen varit verksam tillsammans är mindre betydande för gruppens utvecklande av dess samarbetsklimat skulle kunna vara att personalomsättningen är signifikant hög för branschen, vilket medarbetarna påpekar. Denna förutsättning kan förklara gruppernas goda trivsel redan efter en relativt kort tid då de lever i nuet och måste anpassa sig efter en ombytlig grupsammansättning. Då studien resulterat i tre aspekter, vilka samtliga behandlar en föränderlig grupsammansättning, bedömer vi resultatet som relevant.

Utifrån vår slutsats kan en diskussion föras kring hur resultatet kan användas i ett vidare sammanhang. Här menar vi att de centrala faktorerna kan användas i både ett proaktivt och reaktivt syfte. Faktorerna kan med andra ord användas redan vid rekryteringstillfället i syfte att skapa förutsättningar för ett gott samarbetsklimat redan innan gruppen är fastställd. I det reaktiva syftet menar vi att faktorerna istället kan användas som verktyg för att förbättra samarbetsklimatet i en redan befintlig grupp. Ett vidare användningsområde för de centrala faktorerna menar vi skulle kunna vara att skapa ett belöningsystem som är baserat på dessa faktorer. Ett sådant system skulle då belöna att gruppen lägger energi och vikt i att använda dessa faktorer som verktyg för att skapa ett bättre samarbetsklimat. På en sådan satsning skulle alla parter, ledning, medarbetare samt interna och externa kunder, ha något att vinna. Ett gott samarbetsklimat kan innebära ett mer effektivt arbete och därmed ökad lönsamhet för företaget, vilket ledningen och organisationen i stort har att vinna på. Vidare kan ett gott samarbetsklimat innebära hälsa och välbefinnande för medarbetarna. Då medarbetarna känner

välbefinnande i gruppen och i arbetsprocessen ökar därmed även förutsättningarna för att kunna leverera bättre service internt och externt.

Reflektioner vi gör så här i efterhand är att ställa oss frågande till valet av att använda två arbetsgrupper från samma företag då det kanske hade varit bättre att välja två grupper från skilda verksamheter. För att få svar på detta ställer vi oss frågan om vad som krävs för att kunna påstå att en faktor är central i skapandet av ett gott samarbetsklimat. Vi anser att det behövs minst två arbetsgrupper som påstår att en faktor är betydande för skapandet av ett gott samarbetsklimat för att kunna påstå att denna är central. Därmed menar vi att det inte är av någon betydelse ifall dessa grupper är verksamma inom samma företag eller i skilda verksamheter. Motiveringen är att arbetsgrupper inom detaljhandeln har liknande förutsättningar då samarbete är av stor vikt för att uppnå en god försäljning och service. Vidare visar fenomenet att personalomsättningen är signifikant hög inom detaljhandeln vilket visar på att resultatet vi kommit fram till är realistiskt. Ett förslag till fortsatt forskning kan därmed vara att försöka generalisera de centrala faktorerna genom att göra kvantitativa studier.

Vidare reflektioner vi kan göra så här i efterhand behandlar vårt urval av element. De reflektioner vi gör är att området av element som kan komma att påverka samarbetsklimatet i en arbetsgrupp är omfattande vilket kan ha medfört att vi omedvetet har utelämnat något element. Efter vår litteraturstudie såg vi dock de element vi valt som mest relevanta då de är beskrivna av flertalet sakkunniga.

Referenslista

Tryckta källor

Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. London: PAN Books.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Archer, J.C. (2010). *State of the science in health professional education: effective feedback*. Medical Education. Vol. 44. Nr.1. Sid. 101-109.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Bion, W. R. (1974). *Gruppterapi*. Prisma.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.

Cartwright, D. Et al. (1954). *Group Dynamics: Research and Theory*. American Sociological Review. Vol.19. Nr.2.Sid.228-230.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow: Ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.

Danermark, B. (2005). *Samverkan: Himmel eller helvete?* Malmö: Gleerups Utbildning AB.

De Mause, K.P.(1992). *TEAMWORK: What Most Go Right / What Can Go Wrong*. Journal of Organizational Behaviour. Vol.13. Nr.6. Sid.237-239.

Ehn, B. & Löfgren, O. (2001). *Kulturanalyser*. Andra upplagan. Gleerups Utbildning AB, Malmö.

Ekvall, G. (1991). *Förnyelse och friktion, om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm, Natur och Kultur.

Esposito, R.P, Mcadoo, H. & Scher, L. (1978). *THE JOHARI WINDOW TEST: A RESEARCH NOTE*. Journal of humanistic psychology. Vol. 18, nr.1. Sid. 79-82

Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: Om arbetsprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Granström, K. (1990). *Arbete och kommunikation i arbetslag och i arbetsenheter*. Studies in Communication. No. 31. Sid. 1-113.

Gunnarsson, Stefan. (2009). *Professionell feedback, medvetna mötens magi*. Stockholm: Gestalthusets Förlag.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Idvall, M. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Kulturstudier i Sverige. Nr. 15. Linköping University

Knight, M. May, G. L.(2003). *Group Dynamics for Teams*. Journal of business Communications. Vol.40. Nr.3. Sid. 241-246

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

Larsen, R-P. (2003). *Teamutveckling*. Uppl.1:8. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Bokförlaget Natur och Kultur.

Luft, J. (1984). "Group processes. An introduction to group dynamics". I Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: Om grupper, organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Luft, J (1969). *Of human interactions*. Palo Alto, California. National Press

Nilsson, B. (2005). *Sampel i grupp*. Lund, Studentlitteratur.

Nordstedts svenska ordbok. (1988). Utarbetad vid Språkdata Göteborgs universitet.

Sjövold, E. (2008). *Teamet : utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber

Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000). *Grupprocesser, om inläring och samarbete i grupper*. Stockholm: Natur och Kultur.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990) *Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation*. Academy of Management Review, Vol 15, No. 4

Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and organisations studies*, 2, Sid. 419-427.

Westrup, U. Eldh, C & Sjöbeck, K. (2005) *Skrivhandboken : vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Lund.

Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: theory and practice*. *Personnel Review*. [online]. Vol. 27, No. 1, 40-56

Elektroniska källor

Utveckling av grupp och ledare. www.gruppetveckling.se/index.php?p=UGL (Sökt: 2010-05-06)

Karolinska Institutet. <http://ki.se/content/1/c4/54/02/Vetenskaplighet.pdf> . (Sökt: 2010-05-20)

Muntliga källor

Grupp A Intervju Nr. 3 (2010-04-20)

Grupp A Intervju Nr. 4 (2010-04-20)

Grupp A Intervju Nr. 5 (2010-04-20)

Grupp A Intervju Nr. 6 (2010-04-20)

Grupp B Intervju Nr. 1 (2010-04-19)

Grupp B Intervju Nr. 2 (2010-04-19)

Grupp B Intervju Nr. 7 (2010-04-21)

Grupp B Intervju Nr. 8 (2010-04-21)

Grupp B Intervju Nr. 9 (2010-04-21)

Personalansvarig och medlem i ledningsgruppen i den studerade verksamheten. (Godkänt: 2010-05-17).

Bilaga 1

Intervjuguide

Gruppens historia

- 1. Hur länge har du arbetat här?
- 2. Kan du beskriva de förväntningar du hade när du började arbeta här?
 - o Exemplifiera
- 3. Kan du nämna några förändringar som du vet gruppen har gått igenom.
 - o Exempelvis platsförändring/chefsbyte/ledningsbyte/koncept/rutiner/konflikter och svårigheter i gruppen
 - o Vad har förändringarna för bakgrund?
- 4. Spridning i gruppen
 - o Hur länge har gruppen sett ut som den gör idag?
 - o Hur ser personalomsättningen ut?

Struktur och processer i gruppen

- FIRO – var anser du att gruppen befinner sig i modellen idag?
 - o Motivera varför de anser sig vara där!
- Har du något speciellt ansvarsområde inom gruppen?
- Vad har gruppen för befogenheter?
 - o Hantera reklamationer/klagomål
 - o Beställningar
- Placera in i fyrfältaren, ”två dimensionell modell för bedömning av organisationer”
- Kan du beskriva hur rutinerna kring tidsrapporter sköts i gruppen?
Kontrollverktyg (hur man litar på sin personal)
- Kan du beskriva gruppens rutinerna vid sjukdom eller frånvaro från arbetsplatsen.
- Hur ofta har ni personalmöten, vad tas upp där och hur hanterar man det som tas upp?
Tar ni upp något eller är det mest informativt?

- Vad finns det för riktlinjer för hur arbetsuppgifterna ska utföras i gruppen?
 - Är de grundade på normer och värderingar eller är det fast rutiner/regler som ledningen bestämt?
 - Är arbetsuppgifterna tydliga eller uppstår det oftast problem under ett arbetspass?
- Anser du att du oftast tar rationella beslut i ditt arbete eller baseras besluten på gruppens gemensamma antaganden?
- Har gruppen långa- eller kortsiktiga mål?
 - Följer ni upp dem?
- Huruvida diskuterar ni gruppens målsättning?
- Anser du att gruppens mål är realistiska utifrån de resurser som ni har att tillgå?
- Sker butikens övergripande planering vecko- eller månadsvis?
 - Vem eller vilka sätter planeringen?
- Anser du att gruppen arbetar tillsammans för att få det dagliga arbetet utfört, finns det en tydlig samarbetsanda i gruppen?
 - I vilken grad anser du att ni koordinerar er för att uppnå det gemensamma målet?
- Anser du finns något i arbetet som gör att du inte kan fokusera på uppgiften?

Relationer

- Hur anser du att kommunikationen ser ut i gruppen?
 - Öppen el dold.
 - Uppföljning?
- Anser du att du har mycket att säga till om inom gruppen? Känner du dig hörd?
- Hur kommunicerar gruppen positiv och negativ feedback?
- Hur anser du att gruppen arbetar för att få alla att känna sig som en del av gruppen? (social inkludering i gruppen)
 - Ex vid nyanställning
- Om det skulle uppstå en konflikt, hur löser ni det då? Är det generellt ?
- Hittar gruppen på något tillsammans utanför arbetstid. Om ja vem tar initiativ till det, vad gör man?

Förhållande till omgivande organisationer

- Belöningsystem av gruppen? Förekommer det, tex när gruppen redovisar en hög försäljning
- Hur anser du att kommunikationen mellan gruppen och ledningen ser ut?
 - o Hur väl anser du att denna kommunikation fungerar?
 - o Exemplifiera vad som är bra resp. dåligt.
 - o Hur ser eventuell uppföljning ut?
 - o Anser du att gruppen och ledningen strävar mot samma mål?
- Anser du att det finns ett samarbete mellan de olika butikerna?
 - o Om ja, hur fungerar det?
 - o Om nej, är det någonting du saknar?
- Anordnas det någon gång personalfester där alla träffas?
 - o Arrangerat via ledningen eller spontant/privat?

Framtiden

- Hur trivs du på arbetsplatsen? (är det arbetsuppgifterna som gör att man trivs eller är det gruppen)
 - o Sen fortsätta med frågor, om du trivs vad är det som du trivs med, för det är lätt att bara säga ja. Om de säger nej så fortsätta på samma sätt.
 - o Hur de trivs med arbetskamraterna och hur det trivs med arbetsuppgifter.
- Ser du dig själv arbeta här inom fem år?
 - o Om ja / nej motivera varför

Bilaga 2

Informationsbrev – Examensarbete 2010



Hej!

Vi är tre studenter från Lunds Universitet som just nu arbetar med vårt examensarbete. I vårt arbete vill vi titta på **faktorer** som kan påverka en arbetsgrupp i försöken att skapa en starkare sammanhållning och enighet samt öka viljan att koordinerar sina ansträngningar för att uppnå gruppens gemensamma mål.

Er arbetsgrupp har blivit utvald till vår studie då storleken på grupp stämmer överens med vad vi anser oss behöva för att kunna generalisera svaren. I frågorna och svaren kommer fokus att ligga på **gruppen** och inte på den enskilda individen. Vårt syfte med studien är att använda er som en exempelgrupp, det vill säga att vi kommer att utvärdera Er grupp men materialet kommer sedan att generaliseras. Ni kommer med andra ord inte vara eller behöva känna er utpekade i det slutgiltiga arbetet.

Svaren kommer självklart att vara **anonyma**.

I vår studie kommer vi att använda oss av så kallade **djupintervjuer** vilket innebär att vi kommer att utföra enskilda intervjuer på er i arbetsgruppen. Intervjuerna kommer att äga rum under Er arbetstid den 19-21 april och varje intervju beräknas ta 30-40 minuter. Två av oss studenter kommer att närvara vid varje intervju där den ena agerar intervjuledare och den andra notarie. Vi ser helst att varje intervju även får spelas in med hjälp av en diktafon, men detta sker självklart endast efter ert medgivande. Syfte med inspelningen är för att vi ska kunna gå tillbaka till det som sagts och därmed minska risken för misstolkningar från vår sida.

Vid önskemål får ni självklart ta del av vårt färdiga examensarbete. Har ni några frågor är ni välkomna att kontakta oss på tel. 0709-94 60 26.

Vi ser fram emot ett gott samarbete och tackar på förhand för er medverkan!

Med vänliga hälsningar

Sara Bülow, Martin Severin, My Söderström