

Halmstad Högskola  
Sektionen för Hälsa & Samhälle  
Socialpsykologi 61-90 Hp  
C-uppsats 15 Hp  
HT 2009

---

# En i gänget

- En kvalitativ studie om hur olika faktorer påverkar arbetsprestationerna i en bestämd arbetsgrupp i detaljhandeln.
- 

Handledare: Stenberg, Henrik  
Examinator: Isenberg, Bo  
Författare: Axelsson, Tina 860327  
Ohlsson, Sandra 861128

*Den är bra med lite sprickor i,  
jag tror inte att någon annan butik har  
en sådan fin sammanhållning som vi har,  
men som i alla förhållande har  
man svackor ibland.*

Citat av Tove, medlem i gruppen.

## **Abstrakt**

Syftet med uppsatsen är att utifrån en socialpsykologisk ansats se vilka faktorer som påverkar en bestämd arbetsgrupp inom detaljhandeln. Vi har båda erfarenheter från grupper inom arbetslivet vilket har bidragit till en nyfikenhet om hur individer relaterar och arbetar tillsammans med andra människor i en grupp. Uppsatsens centrala frågeställning är: *Hur påverkar rollerna, sammanhållningen och kommunikationen de anställdas arbete i en specifik grupp på ett företag inom detaljhandeln? Hur påverkar chefens ledarstil gruppens gemensamma arbete?*

Studien bygger på elva semistrukturerade intervjuer som vidare har analyserats utifrån relevanta socialpsykologiska teorier. Resultatet visar att den bestämda arbetsgruppen har en sammanhållning där individernas personliga roller präglar arbetsplatsen mer än de arbetsrelaterade rollerna. Vidare är bristen på kommunikation tydlig då de anställda inte alltid är medvetna om vad yrkesrollerna kräver av dem. Saknaden av klar kommunikation och tydliga direktiv bidrar till att personalen pratar bakom ryggen på varandra samt att motivationen inte når sin fulla potential i arbetsgruppen. Därtill påverkar chefen gruppen och deras gemensamma arbetsprestationer eftersom hon på grund av sitt relationella ledarskap inte i tillräcklig utsträckning förmår att styra och utveckla gruppen.

**Nyckelord:** Socialpsykologi, sammanhållning, kommunikation, roller och ledarskap.

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine which factors that affect a specific work group within retail stores. We both have experiences from groups in different organisations which is why we are curious of how people relate and work together with other people. The central questions we aim to answer are: *How do the roles, the cohesion and the communication effects the employees work in a specific group in a retail store? and to that, how does the chief's way of leading effect the employees?*

With six social psychological theories we have analysed the empiric material from eleven qualitative semi-structure interviews. The result of this study shows that the specific group have a complex cohesion where employees take on personal roles instead of working related roles. The lack of communication and clear directive affects the employees and their work performance in different ways; the motivation is low for some employees, they talk behind each other's back and they do not always know what are expected of them in their working role. Furthermore does the chief affect the group performances as a result of her humble leadership which keep the group from development.

**Keywords:** Social-psychology, cohesion, communication, roles and leadership.

## **Förord**

Under författandet av denna kandidatuppsats har vi erfarit motgångar såväl som njutit av framgångar. När uppförsbacken varit som brantast fanns familj och vänner där som ett välkommet stöd och därav vill vi tacka samtliga personer som stod ut med vårt eviga tjtande om uppsatsen. Resan och det slutgiltiga resultatet har berikat oss med ovärderlig kunskap för vårt fortsatta yrkesliv då den gett oss möjligheten att förankra teorier om grupper i praktiken. Således har vi fått en ökad insikt om grupper och därtill har uppsatsskrivandet bidragit till en personlig utveckling.

Vi vill tacka samtliga intervjupersoner för att ni tog er tid och delade med er av era tankar och känslor. Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra och sålunda är vi ytterst tacksamma för ert bidrag. Vidare vill vi även tacka vår handledare Henrik Stenberg för hans behjälplighet under skrivandets gång då hans konstruktiva kritik och synpunkter bidragit till en utveckling av uppsatsen.

**Tack alla!**

Sandra Ohlsson och Tina Axelsson

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....                            | <b>7</b>  |
| 1.1 Syfte .....                                      | 7         |
| 1.2 Frågeställning.....                              | 8         |
| 1.3 Disposition .....                                | 8         |
| <b>2. Bakgrund</b> .....                             | <b>9</b>  |
| 2.1 Vad är en grupp?.....                            | 9         |
| 2.3 Vår definition av en grupp .....                 | 10        |
| 2.4 Tidigare forskning.....                          | 10        |
| <b>3. Metod</b> .....                                | <b>13</b> |
| 3.1 Kvalitativ metod.....                            | 13        |
| 3.2 Hermeneutik.....                                 | 14        |
| 3.4 Förförståelse.....                               | 15        |
| 3.5 Urval och begränsningar .....                    | 16        |
| 3.6 Förberedelser.....                               | 18        |
| 3.7 Genomförandet.....                               | 18        |
| 3.8 Etiska ställningstaganden .....                  | 19        |
| 3.9 Reflektion.....                                  | 20        |
| 3.10 Reliabilitet & Validitet.....                   | 21        |
| <b>4. Teori</b> .....                                | <b>22</b> |
| 4.1 Scheffs sociala band.....                        | 22        |
| 4.2 Asplunds konkreta och abstrakta socialitet ..... | 23        |
| 4.3 Ledare och normer i grupper.....                 | 24        |
| 4.4 Formell och informell kommunikation .....        | 24        |
| 4.5 Vrooms motivationsteori.....                     | 26        |
| 4.6 Blake och Moutons ledarstilsteori.....           | 26        |
| <b>5. Resultat</b> .....                             | <b>28</b> |
| 5.1 Vem driver gruppen? .....                        | 28        |
| 5.2 Gruppen som helhet .....                         | 29        |
| 5.3 Slitningar i gruppen.....                        | 30        |
| 5.4 Kommunikationens flöde.....                      | 31        |
| 5.5 Gruppens motivation.....                         | 33        |
| 5.6 Chefens sätt att leda .....                      | 34        |
| <b>6. Analys</b> .....                               | <b>36</b> |
| 6.1 Hela gänget .....                                | 36        |
| 6.2 Arbetsrelationer.....                            | 38        |
| 6.3 Kommunikationens vägar .....                     | 42        |
| 6.4 Motivation i gruppen.....                        | 44        |
| 6.5 Behovet av en ledare .....                       | 45        |
| <b>7. Sammanfattning</b> .....                       | <b>48</b> |
| <b>8. Avslutande Reflektion</b> .....                | <b>49</b> |
| <b>9. Källförteckning</b> .....                      | <b>52</b> |
| <b>10. Bilaga 1</b> .....                            | <b>54</b> |

## 1. Inledning

Människor upplever ofta en stark och påtaglig längtan att tillhöra en grupp då gemenskapen en gruppstillhörighet kan ge tilltalar många. Gruppen kan bidra med en bekräftelse av dig själv som människa då du accepteras och inkluderas som en speciell del i helheten (Svedberg 2007). Du är en i gänget. I arbetslivet blir det allt vanligare att man nödgas samarbeta i olika gruppkonstellationer vilket kan påverka hur gruppen arbetar tillsammans (Granström 2006). Under vår livstid har vi fått erfara hur grupper vi trivts i lyckats frambringa ens bästa sidor medan man i vissa grupper inte kommit till sin rätt. Tidigare arbetsplatser har bidragit med erfarenheter av att vi på vissa företag givit mer av oss själva i form av engagemang, hårt arbete och lojalitet medan anställningar på andra företag inte varit lika motiverande. Det paradoxala i situationen är just det att vi människor har ett stort behov av att vara i en grupp men när det sedan gäller att arbeta i grupp kan det visa sig vara komplext och ibland problematiskt. Diskussioner som rört dessa ämnen har resulterat i att en lust väckts hos oss båda att finna förklaringar till hur och varför grupper i arbetslivet har en förmåga att påverka oss som individer så starkt.

I denna studie har vi valt att undersöka hur en bestämd arbetsgrupp i ett lågprisföretag i detaljhandeln med tolv anställda arbetar och relaterar till varandra. Studien baseras på elva kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Vi vill med hjälp av en socialpsykologisk ansats undersöka hur de anställdas roller, sammanhållning och kommunikation gestaltar sig och påverkar deras sätt att arbeta.

### 1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka arbetsgruppens sammanhållning, kommunikation samt vilka roller som existerar eller inte existerar i gruppen. Därtill är vår ambition att studera chefens ledarskap genom de anställdas upplevelser av denne. Genom att undersöka hur de anställda ser på relationerna i gruppen samt hur de ser på gruppen som helhet vill vi försöka skapa en uppfattning om gruppens sammanhållning. Vi eftersträvar även att ta del av gruppmedlemmarnas upplevelser av hur kommunikationen respektive brist på kommunikationen ter sig. Vidare vill vi genom personalens berättelser ta del av vilka roller som finns på den specifika arbetsplatsen. Vår ambition är att se hur ovanstående faktorer påverkar individen och gruppens arbetsprestationer.

## 1.2 Frågeställning

- *Hur påverkar rollerna, sammanhållningen och kommunikationen de anställdas arbete i en specifik grupp på ett företag inom detaljhandeln?*
- *Hur påverkar arbetsgruppens upplevelser av chefens ledarstil gruppens gemensamma arbete?*

## 1.3 Disposition

Uppsatsen är indelad i åtta avsnitt med underrubriker där vi strävar efter att låta frågeställningen genomsyra samtliga delar. I första avsnittet introduceras studiens syfte och frågeställning. Andra avsnittet, bakgrunden, presenterar i vilken kontext den specifika arbetsgruppen verkar i. Vidare definieras begreppet grupp och tidigare forskning inom ämnet redovisas. I avsnitt tre leder vi läsaren genom vilken metod som använts för att samla in det empiriska materialet samt de val och begränsningar som gjorts under arbetets gång. I det fjärde avsnittet redovisas de teorier som ligger till grund för det fortsatta analysarbetet. Avsnitt fem presenterar resultatet av den empiriska studien. I del sex analyseras resultatet av det empiriska materialet med hjälp av de teorier som tidigare presenterats. Sjunde delen är en sammanfattning av uppsatsen. I det avslutande avsnittet åttan knyts säcken ihop då slutsatser och reflektioner om studiens sammanförs.



## 2. Bakgrund

*Här redogörs för den kontext som den bestämda arbetsgruppen existerar i, allmän information om företaget presenteras samt hur strukturen i organisationen ser ut. Genom att bidra med en mer allmän definition av begreppet grupp i samband med vår egen definition hoppas vi kunna ge läsaren en djupare förståelse för hur begreppet vidare kommer att användas i studien. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av tidigare forskning inom detaljhandeln.*

Bra Böckers (1987) uppslagsbok definierar ett lågprisföretag som en organisation vars målsättning är att erbjuda kunderna likadana varor som andra kedjor, men till ett lägre pris. Det är möjligt på grund av stor omsättning och låga omkostnader. Företagen ligger vanligtvis utanför centrum nära utfartsleder där det finns tillgång till större parkeringar då kunderna för det mesta tar sig till varuhuset med bil. Företagen kännetecknas av stora golvytor, sparsmakad inredning samt begränsad service från de anställda (ibid.).

Butiken där den empiriska undersökningen ägde rum ingår i en av Sveriges ledande lågpriskedjor som varit verksamma under flera årtionden. Koncernen utgörs av ca 90 varuhus som årligen omsätter ca 3 miljarder kronor. Sortimentet omfattar 10 000 artikelvarianter där kunden kan finna allt från livsmedel till dagligvaror. Butikerna i kedjan är uppbyggda utifrån en hierarkisk struktur där den formella makten främst återfinns hos chefen och ställföreträdaren. Därutöver finns befattningen jour- och avdelningsansvarig. Positionen jour innefattar ett huvudansvar för arbetet och varuhuset vid de tillfällen chefen eller ställföreträdaren inte är närvarande på arbetsplatsen. Avdelningsansvaret innebär att en specifik person har det huvudsakliga ansvaret för någon av de fem varuhusgrupper som sortimentet är indelat i. Personalen med undantag av chefen och ställföreträdaren har en skiftande arbetstid som stäcker sig från 07.00 till 19.30 alla dagar i veckan. Chefen och ställföreträdarens fastställda arbetstid är vardagar mellan klockan 07.00 till 16.00 (Åström, Telefonsamtal 20.11.2009).

### 2.1 Vad är en grupp?

Donelson R. Forsyth (2006:3) beskriver grupper som ”...two or more individuals who are connected to one another by social relationships”. Sålunda kan en grupp utgöras av endast ett fåtal personer eller inkludera tusentals personer och fortfarande definieras som en grupp.

Cooley (Forsyth 2006) skiljer på primära och sekundära grupper och menar att den förstnämnda är av mindre karaktär och medlemmarna tenderar att ha en starkare inverkan på varandra i jämförelse med personerna i en sekundärgrupp. Rupert Brown (2000) ger ytterligare definitioner på begreppet och menar att människor med ett *gemensamt öde* kan kategoriseras som en grupp då de delar livsöde. *Social struktur* är ytterligare en faktor som en grupp kan grundas på där strukturen utgörs av diverse relationer med olika rollfördelning som förknippas med en specifik status eller maktposition. En tredje definition är att grupper består av individer som interagerar i ett mellanmänniskt möte *ansikte mot ansikte*. Upplevelsen av att tillhöra en grupp är en subjektiv definition av begreppet som innebär att individen är medlem av gruppen om individen känner en *tillhörighet* till den (ibid.).

### 2.3 Vår definition av en grupp

Utifrån Brown och Forsyths resonemang kring begreppet grupp kan man konstatera att det inte råder någon entydig definition på vilka kriterier en grupp ska uppfylla för att uppfattas som en grupp. I studien benämns intervjupersonerna som en grupp och därav vill vi klargöra vilka premisser som ligger till grund för det faktum att vi betraktar individerna som en grupp. Vi definierar respondenterna som en grupp då de är färre än femton personer, arbetar tillsammans i en gemensam kontext samt har ett kontinuerligt interpersonellt samspel. Följaktligen särskiljer vi på grupper som har mellanmännisklig kontakt mellan dess medlemmar och på grupper som endast hålls samman av orsaker som inte förutsätter något sorts möte mellan individerna.

### 2.4 Tidigare forskning

Vid sökandet av tidigare forskning upptäckte vi att det var svårt att finna studier som innefattade grupper inom detaljhandeln. Det finns högre med forskning om grupper men dessvärre inte om grupper verksamma inom detaljhandeln. Därav redovisas en forskning författad av Teas Kenneth som behandlar grupper inom detaljhandeln trots att den är utförd för ett antal år sedan och en forskning skriven av Tekleab, Quigley och Tesluk som behandlar konflikthantering, sammanhållning och effektivitet i ett team trots att den inte är utförd inom detaljhandeln.

Teas Kenneth har i sin studie (1981) studerat olika faktorer som påverkar arbetsglädjen hos anställda inom detaljhandeln. Han använde sig av enkäter som skickades ut i brev till 138

säljare på fem olika varuhus. Studiens resultat tyder på att beroende på hur personalen uppfattar faktorer som; övervakning i arbetet, kommunikation inom organisationen och feedback från arbetsledaren såväl som själva arbetet är av vikt för individens arbetsglädje. Författaren förklarar att säljare inom detaljhandeln upplever en högre arbetsglädje när de känner att de blir övervakade/kontrollerade av en överordnad arbetsledare. Således anser Teas att kontrollanter kan påverka de anställdas arbetsglädje positivt om de väljer att förespråka ett arbetsklimat som präglas av ömsesidig tillit, respekt, stöd och vänlighet såväl som strukturerade arbetsuppgifter. Med arbetsglädje menar Teas att tillfredställelse i arbetet, med övervakningen, lönen, kollegorna, utvecklingsmöjligheterna och kunderna upplevs av de anställda (ibid.).

Feedback relaterat till säljarnas arbetsprestationer visade sig vara positivt sammankopplat till säljarnas uppfattning om arbetsledarna och de utvecklingsmöjligheter som finns på arbetsplatsen. Enligt Teas kan det bero på att säljarna genom feedback blir mer medvetna om vad som krävs av dem samt hur det kan uppnå de mål som arbetsledarna satt upp. Vidare kan den anställda erhålla mer realistiska tankar rörande utvecklingsmöjligheterna på arbetsplatsen eftersom de kontinuerligt blir informerade om vad som krävs av dem för att bli beförade. Sålunda menar Teas att arbetsledaren är en vital länk i organisationens kommunikationsflöde vilket bör uppmärksammas när arbetsledare introduceras in i organisationen. Studiens resultat visar även att säljarnas arbetsglädje ökar när de upplever att deras centrala arbetsuppgift är meningsfull och att de själva har en möjlighet att påverka det egna arbetet. Därtill påverkas arbetsglädjen av hur arbetet är uppbyggt, hur självstyrande och varierande det är (Teas 1981).

Amanuel G. Tekleab, Narda R. Quigley och Paul E. Tesluk har i sin artikel (2009) studerat förhållandet mellan teamkonflikter, konflikthantering, sammanhållning och effektivitet i ett team. Materialet som ligger till grund för studien utgörs av undersökningar utförda under en längre tid på 53 olika teams. Resultatet visar att hantering av konflikter har en direkt, positiv påverkan på sammanhållningen i ett team. De reducerar även relations och uppgiftsrelaterade konflikter vilket återspeglar sig positivt i sammanhållningen (ibid.).

Resultaten visar även på att en gedigen konflikthanteringsprocess har en direkt effekt på sammanhållningen i teamet såväl som en negativ och positiv påverkan på de olika konflikttyperna. En vidare upptäckt var att sammanhållningen i teamet har en positiv

påverkan på livskraften, tillfredställelsen och prestationerna i teamet. Samtidigt visar studien att konflikthanteringen kan ha en skadlig effekt på gemenskapen i de fall där uppgiftsrelaterade konflikter existerar. Tekleab et al (2009) menar att de team som har relationsfokuserade konflikter bör få råd och hjälp med att lösa tvisterna medan de team som har meningsskiljaktigheter angående de givna uppgifterna istället bör få tid för att lösa det på egen hand. Det bör ske genom att missnöje uttrycks och diskuteras mellan medlemmarna. De har vidare studerat effekterna av att inte lösa konflikterna i ett team vilket resulterade i en reduktion av de positiva inlyftandet som uppgiftsrelaterade konflikter kan ha på sammanhållningen (ibid.).

### 3. Metod

*I följande avsnitt presenteras och motiveras valet av studiens metod och vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt för att tydliggöra hur det empiriska materialet samlats in och tolkas. Vidare beskrivs de förberedelser som fullgjordes innan tillträdet till fältet samt hur genomförandet gick till. Slutligen diskuteras etiska ställningstaganden, utkomsten av materialinsamlingen samt dess validitet och realitet.*

#### 3.1 Kvalitativ metod

De två främsta undersökningsmetoderna som används för att nå kunskap inom forskning är kvantitativ och kvalitativ metod. Denscombe (2000) menar att den centrala skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning grundar sig på hur man behandlar data. Den kvantitativa forskningen tillåter ett storskaligt material där fenomen omvandlas till mätbara siffror som med hjälp av statistiska metoder går att analysera. Kvalitativ forskning är mer lämpat på mindre studier där undersökningar av företeelser istället beskrivs och förstås med ord. Fenomenet, informanterna och tillvägagångssättet för att nå informationen kan således vara detsamma mellan kvantitativ och kvalitativ forskning då det är informationens omvandling till data som skiljer sig åt (ibid.).

Utifrån vår frågeställning har vi valt att använda en kvalitativ metod som omfattar elva semistrukturerade intervjuer då vi söker en djupare förståelse av det valda ämnet snarare än att uppnå ett allmängiltigt resultat. Eftersom grupper är ett komplext område kan ett allmängiltigt resultat vara svårt att uppnå och för oss irrelevant då vi vill undersöka vad som sker i vår specifika grupp. Enligt Denscombe (2000) tenderar kvantitativ forskning att fokusera på vissa specifika aspekter genom att isolera dem från dess sammanhang och därav anser vi att den kvalitativa metoden är mest optimal för vårt forskningsområde. Anledningen till det är att vår ambition är att förstå, tolka och analysera personalens berättelser i den kontext de arbetar i. Företaget i studien har få anställda vilket möjliggör användandet av en kvalitativ forskning. Om företaget hade haft tvåhundra anställda skulle elva intervjuer inte fullgjort ett underlag för att få fram en tillförlitlig bild av gruppen och dess arbete. Då hade en kvantitativ metod varit en mer lämpad metod då tvåhundra enkäter kunnat generera i en kartläggning över hela gruppen och dess arbete. Således kan vi genom kvalitativa intervjuer i denna studie erhålla en helhetsbild där varje individ har chansen att berätta sin subjektiva upplevelse om gruppen och dess beteende. Denscombe (2000) menar att kvalitativ data

uppkommer först när forskaren nyttjar och tolkar materialet vilket gör forskarens påverkan i den kvalitativa forskningen essentiell. Det är av vikt att ta hänsyn till forskarens värderingar, identitet och erfarenheter under studien då forskaren är en del av tolkningsprocessen och bör bekännas som sådan (ibid.). Av den orsaken har vi valt att redovisa för vår förförståelse samt vår påverkan på individerna som ingår i den grupp vi studerar.

Vi har valt att inte utföra observationer på grund av att studiens tidsram satte stopp för det. Istället för att utföra fem intervjuer och fem observationer valde vi att fokusera på att låta alla i gruppen få sin röst hörd genom att utföra intervjuer med samtliga i gruppen. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att samla information om hur individerna själva ser på gruppen och dess arbete. Denscombe (2000) menar att semistrukturerade intervjuer syftar till att skapa en konversation med intervjupersonen där individen tillåts reflektera öppet över de givna ämnena. De kan resultera i att intervjupersonen berättar saker som vi på förhand inte kunnat förutse skulle vara av betydelse i studien. På så sätt kan man finna förklaringar till gruppens beteende utifrån individernas egna tankar och reflektioner och således kan man reducera ledande frågor som anpassas efter de svar som vi tror komma skall. Enligt Denscombe (2000) liknar den semistrukturerade intervjun den strukturerade intervjun där forskaren ställer klara och tydliga frågor som informanten förväntas svara på utan att ”sväva ut” för mycket. Skillnaden ligger i att den semistrukturerade intervjuns utarbetade ämnen och frågor inte behöver följa den tänkta ordningsföljden vilket vi menar kan minska känslan av en förhörssituation. Sålunda finns förutsättningarna för att ett samtal kan skapas där en personlig kontakt kan uppstå och på så sätt kan intervjupersonen våga dela med sig av sina innersta reflektioner och känslor (ibid.).

### 3.2 Hermeneutik

Studien utgår från en hermeneutisk vetenskapsteoretisk ansats då vi önskar tyda det empiriska materialet som samlats in för att kunna besvara vår frågeställning. Hermeneutiken kan beskrivas som en tolkningslära som har sin bakgrund i tolkning av texter. Kunskapskällorna empiri och logik kompletteras med ett inkännande av det rådande materialet för att skapa en förståelse för det som studeras. Inom de olika forskningsdisciplinerna råder ingen entydig definition av det mångfasetterade begreppet ”text” och inom hermeneutiken ges begreppet en mycket vid betydelse. Följaktligen anser man att all sådan text som kan tillskrivas mening kan tolkas (Allwood & Erikson 1999). Thurén (2007) poängterar att hermeneutiken är

ändamålsenlig vid studier av människor och dess beteenden vilket går hand i hand med vår studie. Därtill går den vetenskapliga ansatsen i linje med valet av insamlingen av det empiriska materialet då kvalitativa intervjuer förutsätter att en tolkning görs. Med hjälp av den hermeneutiska ansatsen kan vi finna förklaringar till gruppens beteende även om de inte uttrycks på ett explicit sätt.

Vår ambition är att nyttja den hermeneutiska cirkeln i vår uppsats för att få en så djup förståelse som möjligt av det fenomen som ska studeras. Den cirkulära processen syftar till att möjliggöra en växelverkan mellan del och helhet, förförståelse och erfarenhet samt teori och praktik. Forskaren tolkar på så sätt det insamlade materialet utifrån ett helhetsperspektiv för att därefter särskilja de olika delarna som utgör materialet och endast se till de enskilda delarna. Tolkningen av delarna var för sig kan vidare bringa ljus över helheten och tvärtom och sålunda kan forskaren genom en pendling mellan del och helhet uppnå en förståelse för det som studeras (Thurén 2007; Kvale et al 2009). De vi har lärt oss teoretiskt om grupper behöver inte stämma överens med hur gruppen i vårt specifika företag beter sig i praktiken. Följaktligen måste vi ständigt ifrågasätta det vi vet för att vi inte ska ta något för givet. På så sätt kan vi lära oss att se saker från flera perspektiv vilket möjliggör att vi kan erhålla ny erfarenhet och förståelse om den grupp vi studerar.

För att utveckla vår hermeneutiska ansats använder vi oss av etnometodologin som hjälper oss att tolka fältet. Etnometodologin studerar hur världen byggs upp och upprätthålls av människor och betraktar således människor som medkonstruktörer till den sociala värld vi lever i. Etnometodologin undersöker och ger perspektiv på hur människor uppfattar sin verklighet (Gubrium et al 1997). Genom att se till hur respondenterna i studien byggt upp sin verklighet och upplever den kan vi få en förståelse för hur deras sociala värld påverkar gruppen och dess arbete.

### 3.4 Förförståelse

Alla människor besitter en förförståelse som präglar vårt sätt att tänka och förstå verkligheten. Att vi associerar ordet stol med en ”stol” kan för många betraktas som en självklarhet, men det självklara är inte alltid självklart. Vi relaterar specifika ord med en specifik sak på grund av att vi har socialiserats i vår uppväxt. Inom forskning kan förförståelsen påverka hur vi ser på saker och ting och hur det tolkas (Thurén 2007). Som ett led i valet av studiens

hermeneutiska ansats redogör vi nedan för vår förförståelse då den ligger till grund för hur materialets helhet kommer att tolkas och förstås.

Vår gemensamma förförståelse säger oss att grupper har en stark påverkan på den enskilda individen och därav tror vi att arbetsgruppens roller, sammanhållning och kommunikation påverkar gruppens arbetsinsats. Vår uppfattning är att ett negativt klimat i gruppen påverkar individens engagemang, motivation och effektivitet. Om individen inte känner sig delaktig i gruppen och denne upplever att arbetet inte värdesätts tror vi att den anställda slutar bry sig om sin egen arbetsinsats och företagets framgång. Förklaringen till det menar vi ligger i att individen känner en maktlöshet att påverka sin egen situation och arbetet i sig.

En av författarnas förförståelse skiljer sig relativt mycket åt från den andra författaren då hon är anställd på arbetsplatsen där studien utfördes. Följaktligen har hon en uppfattning kring hur verksamheten generellt fungerar och vilka rutiner som finns. Dock utfördes studien tre månader efter att författaren arbetade heltid på arbetsplatsen vilket medför att saker kan ha förändrats under denna tid. Hennes förförståelse säger att arbetsstrukturen inte fungerar optimalt varken i det specifika företaget eller i koncernen då kommunikationen ofta brister. Författaren uppfattar rutiner på arbetsplatsen som inkonsekventa vilket hon tror är ett resultat av att företaget är under en omfattande förändringsprocess. Hennes uppfattning är att majoriteten av de anställda inte kommer att ha någon svårighet att berätta hur de ser på arbetsplatsen under en intervju-situation. Författaren tror att intervjupersonerna kommer att framställa en bild av att det finns en sammanhållning där alla är delaktiga samtidigt som hon tror att personalen kommer att berätta att det förekommer konflikter och prat bakom ryggen.

### 3.5 Urval och begränsningar

Valet av respondenter grundade sig på vår önskan att utföra studien på personalen i ett företag och inte på en slumpmässig grupp då vår ambition efter studietiden är att arbeta med utvecklandet av grupper inom organisatoriska sammanhang. Utifrån den ena författarens förförståelse trodde vi att det specifika företaget innehöll grupprocesser som gick att analysera. Eftersom antalet anställda på företaget uppgår till tolv personer exklusive chefen utgjorde gruppen önskat antal respondenter i relation till studiens omfattning. Därav såg vi en möjlighet att intervjua samtliga medlemmar i en grupp och på så sätt kunna få ett helhetsperspektiv och en mer rättvis bild av gruppen och dess medlemmar. Det faktum att



samtliga i personalen har varit anställda längre än ett år var ytterligare en faktor som gjorde företaget mer intressant. Dels för att gruppen har hunnit forma en kultur med normer och värderingar som avspeglas i deras sätt att arbeta och dels för att det har funnits tid för att bilda roller och skapa en sammanhållning.

Eftersom vår ambition är att studera gruppen valde vi att fokusera endast på medlemmarna och exkluderade därav chefen som en medlem av arbetsgruppen. Dock inkluderades arbetsgruppens upplevelser av chefens ledarstil och dess påverkan på gruppen. Vi begränsade oss till anställda som arbetar minst 14 timmar i veckan på företaget vilket resulterade i att en person negligeras i studien eftersom personen endast arbetar vid enstaka tillfällen. Studien begränsades till att endast inkludera gruppen och chefen vilket innebär att organisationens struktur och omvärld inte tas i beaktning. Aspekter som makt, ekonomi, politik och kultur i samhället innefattas således inte i analysen. Självklart kan dessa faktorer påverka gruppen i stor utsträckning, men vi ansåg att studiens tidsram inte möjliggjorde en sådan omfattande undersökning och därmed var en begränsning nödvändig. Vi avser inte att inkludera en genusdiskussion i studien eftersom vi vill undersöka gruppen i sin helhet och inte dess eventuellt könsspecifika relationer. Dessutom utgör männen i studien inte ett tillräckligt underlag för att inkludera en tillförlitlig genusdiskussion. Därtill tar vi inte hänsyn till den maktfördelning som finns på företaget i form av de olika befattningarna ställföreträdare, jour- och avdelningsansvarig. Valet grundades på det faktum att majoriteten av de anställda besitter någon form av ansvar och maktbefogenhet. Det leder till att maktfördelningen inte synliggörs på samma sätt som om makten endast hade koncentrerats till ett fåtal personer.

I valet av respondenter diskuterade vi grundligt hur studien skulle komma att påverkas av att en av oss arbetar sporadiskt i det företag som studeras. Dock utgjorde detta faktum inte något hinder för att utföra studien eftersom vi anser att en inblick i arbetsplatsen kan hjälpa snarare än att stjälpa studien. Då författaren inte arbetar heltid kan det resultera i att hon inte betraktas som en i gruppen och på så sätt är hennes involvering i arbetsplatsen inte lika tydlig. Ytterligare en motivering är att en närhet till fältet kan underlätta insamlingen av det empiriska materialet av den orsaken att intervjupersonen kan känna ett förtroende för intervjuaren. Vi anser att förtroende mellan den som utför intervjun och intervjupersonen är essentiellt i vår studie därför att den behandlar personliga frågor.

Vår förförståelse vid studiens början kan ha påverkat de val och begränsningar som gjorts under arbetsprocessen. Valet av intervjufrågor baserades på de problem vi trodde fanns på arbetsplatsen. På så sätt kan förförståelsen ha bidragit till att annorlunda uppfattningar om gruppen och arbetsplatsen inte synliggjorts.

### 3.6 Förberedelser

Kontakten med företaget skedde över telefon och vi fick tillträde till fältet utan problem. Därefter kontaktades samtliga respondenter för att säkerställa att de kunde medverka i en intervju. Intervjuguiden författades utifrån fyra teman; *Roller, Gruppen, Påverkan på arbetet och Ledarskapet*. Vi eftersträvade att skapa öppna frågor som bjöd in till självreflektion i syfte att få intervjupersonerna att återge en subjektiv bild utifrån frågorna. Vissa frågor konstruerades medvetet som ja och nej frågor för att reducera att våra antaganden skulle påverka intervjupersonerna. Utifrån deras svar kunde vi ställa följdfrågor som öppnade upp för ett samtal. För att säkerställa att intervjufrågorna uppfattades på det sätt vi önskade bad vi en utomstående person att besvara frågorna utifrån sin arbetsplats innan vi utförde intervjuerna. Testet resulterade i att vi kunde förbättra frågorna ytterligare och eliminera de frågor som var överflödiga. Därtill skapade testet av intervjuguiden en förståelse för vilka svar som kunde komma att ges och en funderingsprocess kring möjliga följdfrågor påbörjades.

Vi diskuterade om intervjun skulle ske utanför arbetet, men eftersom det inte fanns någon lokal i närheten som var tillgänglig var det inte möjligt. Därtill uteslöt vi alternativet att låta intervjuerna utföras på en offentlig plats då vi befarade att intervjun skulle störas allt för mycket av människor runt omkring. Därav utfördes intervjuerna på ett rum på arbetsplatsen då vi trodde att platsen skulle lämnas ostörd.

### 3.7 Genomförandet

När vi anlände till fältet valde vi att presentera oss för samtliga samt berätta hur intervjuerna skulle gå tillväga för att reducera eventuell oro hos de anställda. Inledningsvis förhörde vi oss om att det gick bra att spela in intervjun och försäkrade dem om att samtalet skulle behandlas konfidentiellt. Då intervjun beräknades ta 45 minuter var den som intervjuade hela tiden medveten om tiden genom att hålla ett diskret öga på klockan och informerade intervjupersonen innan den sista frågan ställdes. Således undvek vi att skapa en situation där

individerna skulle kunna uppleva stress samt ett abrupt slut på intervjun. I den mån det var möjligt undvek vi diverse ovanor som att vicka på foten, gäspa eller klia sig i håret för att intervjupersonen inte skulle störas av vårt beteende. För att visa vårt intresse för intervjupersonernas berättelser var vi angelägna om att titta personen i ögonen utan att stirra, lyssna aktivt samt ställa följdfrågor. Kroppsspråk och mimik observerades under hela intervjun för att förstärka upplevelsen av intervjupersonens svar.

Intervjuerna flöt på som de skulle, dock hade vi inte tagit i beräkningen att samtliga personalmeddelanden ropades ut högt i den telefon som var installerad i rummet där intervjun genomfördes. Det skapade en smula förvirring och resulterade i några mindre avbrott under intervjuerna. Utropen kan ha påverkat intervjupersonerna genom att de kan ha blivit påmind om att de faktiskt var på sin arbetsplats som studien handlar om. Vår uppfattning var dock att avbrotten inte störde intervjun speciellt mycket då samtliga verkade vara vana vid utropen och kunde återgå till samtalet där det slutade. Intervjupersonerna kändes öppna och avslappnade vilket resulterade i vad vi tror ärliga svar. Dock fanns det vissa personer som var mindre talföra vilket försvårade uppkomsten av ett samtal. I dessa fall krävdes fler följdfrågor för att få personen att utveckla svaren. Det kan ha medfört att vi omedvetet styrte samtalen eftersom deras svar kan ha färgats av våra följdfrågor. Därtill var det en person som var tvungen att stressa hem till sina barn vilket kan ha lett till att hon inte utvecklade svaren fullt ut.

### 3.8 Etiska ställningstaganden

För oss var det av vikt att respektera de involverades integritet då ämnena och frågorna i intervjun kunde uppfattas som personliga och känsliga. Det var viktigt att medvetengöra intervjupersonerna om att varken orten, företaget eller deras namn skulle synas i det slutgiltiga resultatet. Frågor som berör organisationens struktur, chefens ledarroll och trivseln på arbetet kan vara svåra att besvara om man vet att människor i ens omgivning kan få tillgång till svaret. Chefen har även informerats om att resultatet från intervjuerna kommer att beröra hennes sätt att leda de anställda ifall kritik kommer att riktas mot hennes ledarstil. Vidare har vi reflekterat över vilka etiska ställningstaganden som gäller om konflikter i samband med intervjuerna skulle uppstå. Då vår studie inte syftar till att lösa de eventuella problemen som kan finnas menar vi att det kan kännas etiskt fel att inte ta till vara på de personliga berättelserna vi fått ta del av genom att lösa eventuella problem. Efter flera diskussioner beslutade vi oss för att uppsatsen i sig kan hjälpa de intervjuade att förstå

varandra. Då frågorna i sig är självreflekterande är vår förhoppning att de kommer se sin egen del i gruppen och hur samtliga påverkar varandra. Det kan medföra att man fokuserar på vad man själv kan göra annorlunda för att förbättra situationen istället för att lägga fokus på andra medlemmars fel och brister.

Den av oss som är anställd på företaget kommer inte att diskutera tankar och åsikter som de intervjuade delade med sig av varken med chefen eller med de övriga medarbetare. Att vidta detta etiska ställningstagande är nödvändigt både för att förhindra oönskade konflikter som följd av intervjuerna och att undvika att författaren blir behandlad negativt på grund av studien och den information hon tros besitta. Vidare har vi diskuterat hur de anställda och chefen kan komma att påverkas om de tar del av uppsatsen. Chefen har tidigare medverkat i en intervju som berör hennes ledarskap vilket kan tyda på att hon är relativt medveten om de brister som personalen nämner och sålunda tror vi inte att uppsatsen i sig skulle chocka henne. Användandet av fingerande namn medför förhoppningsvis att de anställda inte kan utläsa vem som sagt vad och därmed behöver personalen inte oroa sig för hur deras intervju kommer att uppfattas av resterande kollegor. Resultatet analyseras utifrån gruppen som helhet och inte utifrån specifika individer vilket minskar risken att en enskild medarbetare kan komma att känna sig ifrågasatt. Samtidigt kan studiens utfall bli en bekräftelse på att de känslor som upplevs som individ delas av flera personer i gruppen. Det kan leda till att problemen blir påtagliga och en ökad frustration kan uppstå då vi inte presenterar en lösning på problemen. För att ge något tillbaka till personalen kommer vi utifrån analysens slutsatser ge idéer och tips på saker som kan förbättras.

### 3.9 Reflektion

Författaren med anknytning till fältet upplevde att hennes förförståelse kring strukturen och rutinerna i företaget medförde att hon fick en annan förståelse för sammanhanget under intervjun. Det ledde till att hon inte behövde lägga fokus på arbetsbegrepp som en utomstående eventuellt hade behövt göra. På så sätt kunde hon lättare ställa följdfrågor som var relaterade till huvudfrågorna och försöka nå en djupare förklaring till intervjupersonernas berättelser. Risken fanns att respondenterna skulle bli påverkade av att författaren skulle få ta del av information under intervjuerna som de anställda under andra förutsättningar inte skulle delge. Efter genomförandet av intervjuerna kan vi dra slutsatsen att författarens anknytning till arbetsplatsen inte hade någon större betydelse. Hon intervjuade både de personer som hon

anser sig ha en nära relation till och de personer som hon har en mindre privat relation till för att se om intervjuerna skulle skiljas åt. Resultatet visade att samtliga intervjupersoner öppnade upp sig och de berättade personliga saker om sig själva och andra på arbetsplatsen som författaren inte varit medveten om tidigare vilket tyder på ett förtroende till intervjuaren. Att några personer sneglade på inspelningsapparaten och sänkte rösten vid de tillfällen de pratade mindre fördelsaktigt om någon kollega tyder snarare på att de stördes en aning av att deras berättelser skulle komma att synas i uppsatsen. Exempelvis klargjorde en respondent detaljerat en specifik situation, men påpekade att hon inte ville att detaljerna om vem och hur personen hade reagerat skulle inkluderas i studien. Vidare är vår uppfattning att författarens involvering i arbetsplatsen minskade risken för att personalen skulle framställa en idealiserad bild av gruppen. Har det förekommit en explicit konflikt på arbetsplatsen kan det vara svårt att exkludera den i intervjusituationen då respondenten är medveten om att författaren också vet att det förekommit en konflikt.

Med facit i hand hade vi utfört intervjuerna på en annan plats då två intervjuer stördes av att det ropades ut i högtalarna att intervjupersonen skulle kontakta kassan. Även om det var ett mindre avbrott anser vi att det hade varit bättre att låta intervjuerna äga rum i en mer ostörd miljö avskild från arbetsplatsen.

### 3.10 Reliabilitet & Validitet

Validitet innebär att studien undersöker det som avses och reliabilitet innebär att det mäts på ett tillförlitligt sätt (Thurén 2007). Studiens validitet kan ifrågasättas på grund av författarens anknytning till arbetsplatsen då hennes förförståelse kan färga det slutgiltiga resultatet. Därav var det av yttersta vikt att få intervjupersonerna att berätta på ett klart och tydligt sätt om sin subjektiva syn på gruppen för att reducera risken att författaren antog utifrån egna erfarenheter. Vidare ifrågasatte vi varandras sätt att sammanställa det empiriska materialet för att försöka skapa en rättvis bild av de anställdas berättelser. Vi är dock medvetna om att den specifika arbetsgruppen är unik och att deras berättelser inte går att generalisera.

Vi anser att studiens reliabilitet inte går att fastställa och inte är av betydelse på grund av studiens kvalitativa metod. Studiens tillförlitlighet går inte att redovisa i siffror då det empiriska materialet kan tolkas på en rad olika sätt beroende på vilken forskare som tar del av det.

## 4. Teori

*I följande del presenteras de teorier som vi valt att använda för att senare analysera de elva intervjuer som redovisas i nästkommande avsnitt. De valda teorierna är; Scheffs sociala band, Asplunds begrepp abstrakt och konkret socialitet, Vrooms motivationsteori och Blake och Moutons ledarstilsteori. Därtill redovisas begreppen formell och informell ledare, normer samt informell och formell kommunikation.*

### 4.1 Scheffs sociala band

Enligt Thomas Scheff (1990) är emotionen skam och dess motsats stolthet centrala känslor i skapandet av *sociala band* som i sin tur håller samman det samhälle vi lever i. Skam kan hota de sociala banden, medan stolthet kan stärka dem. Det sociala bandet mellan individer innefattar en form av emotionell samklang vilket Scheff förklarar är en delad förståelse av tankar, emotioner och drivkrafter. Det är genom samklangens som människor kan uppleva och skapa trygga sociala band. Ett socialt band kräver en balansgång mellan närhet och distans i förhållandet mellan individ och grupp vilket Scheff benämner *differentiering*. Det finns tre olika typer av differentiering; *underdifferentiering*, *överdifferentiering* och *optimal differentiering*. De trygga sociala banden är de som är optimalt differentierade, de är balanserade mellan individens och gruppens emotionella behov. De sociala banden kan också vara underdifferentierade och leder då till att individen blir uppslukad i gruppen, eller överdifferentierade, vilket uppstår då individen står över gruppen och blir isolerad från resterande medlemmar (ibid.).

Scheff (1990) förklarar att människor tenderar att ta hänsyn till omgivningens förväntningar och krav och utvärderar sig själv därefter. Beroende på graden av hänsyn upplever individen skam alternativt stolthet och tillsammans utgör detta hänsynsemotionssystemet. Skam och stolthet blir således en sorts social sanktion beroende på situationen. Den sociala kontrollen kan utlösa en kedjereaktion till följd av belöningsystemet där stolthet genererar i ett konformt beteende vilket i sin tur leder till ytterligare stolthet och det konforma beteendet eskalerar. Känslor som inte erkänns som skam eller förnekas fullständigt kan påverka individens tankar och beteende och upplevas som splittrande och oroande för individen (ibid.). Utifrån Scheffs teori kan vi genom de anställdas berättelser se hur relationerna i gruppen ser ut samt hur väl emotionerna skam och stolthet synliggörs och accepteras. Genom att se vilka sociala band gruppen präglas av menar vi att vi kan utläsa hur sammanhållningen hos personalen uppfattas.

## 4.2 Asplunds konkreta och abstrakta socialitet

Johan Asplund (1987) har myntat begreppen *konkret* och *abstrakt socialitet* som förklarar människans resa till en allt mer abstrakt socialitet. I det förindustriella samhället var människor sammanflätade med sin familj och den by man föddes in i, vilket resulterade i att deras privatliv och arbetsliv inte särskiljdes från varandra. Sålunda existerade människor utifrån en roll som följde dem genom den privata såväl som den offentliga sfären och på så sätt skapade de genuina relationer till varandra. I denna konkreta socialitet tilläts människorna att reagera känslomässigt på saker och ting vilket Asplund benämner *social responsivitet*. Socialt responsiv innebär att individen är socialt mottagen för gensvar på stimuli vilket innebär att man inte tyglar sin emotionella sida (ibid.). Förr kunde man bua och kasta tomater på föreställningar som inte föll en i smaken medan man i dagens samhälle disciplinerar sig och undertrycker sina spontana impulser.

I och med industrialismen har människors möjligheter till geografisk och social rörelse ökat avsevärt från förr i tiden och på så sätt har vår sociala samvaro blivit mer fri, samtidigt som vi i våra moderna roller, inte minst yrkesrollerna har ett större ansvar, inte minst ett ökat individuellt ansvar. Det har resulterat i en människa som kan pendla mellan en konkret och en abstrakt socialitet. Enligt Asplund (1987) betyder en abstrakt socialitet att vi i dagens samhälle iklär oss abstrakta yrkesroller där man förväntas agera på ett visst sätt. I en abstrakt socialitet har den sociala responsiviteten således disciplinerats och vi agerar i linje med den abstrakta yrkesrollen. Asplund menar att den abstrakta socialiteten har genererat i att människor har blivit allt mer *asocialt responslösa* individer som inte ger uttryck för sina genuina känslor (ibid.).

Asplunds begrepp socialt responsiv och asocialt responslös går att jämföras med Goffmans (2006) *främre och bakre region*. I den främre regionen agerar individen utefter rådande normer och värderingar i samhället för att försöka visa upp en tillfredställande bild av sig själv. Individen antar en roll som denne tror lever upp till andras förväntningar och således behärskar man sig på samma sätt som Asplunds asocialt responslösa individ. I den bakre regionen kan individen vara mer avslappnad och behöver inte i lika hög utsträckning anpassa sig till andra utan kan ingå i spontana relationer (ibid.). Den bakre regionen kan därmed jämföras med Asplunds socialt responsiva varelse och den konkreta socialiteten. Genom att använda oss av Asplunds begrepp kan vi genom de anställdas berättelser se hur de personliga

och yrkesmässiga rollerna samspelar med varandra samt hur det påverkar deras gemensamma arbetsinsats.

#### 4.3 Ledare och normer i grupper

Geir Kaufmann och Astrid Kaufmann (2005) förklarar att man i arbetsgrupper kan finna *formella* och *informella ledare*. Formella ledare utses ofta utifrån sin erfarenhet och kompetens inom det aktuella yrkesområdet och med befattningen följer en relativt klar och detaljerad beskrivning av personens ansvar och befogenheter. Således behöver ledartiteln inte vara relaterad till personens förmåga att leda en grupp även om det ena inte utesluter det andra. Informella ledare skiljer sig från den formella ledaren på så sätt att personen inte tilldelas något ansvar över gruppen utan de anställda följer personen på grund av dennes legitimitet i gruppen. En informell ledare som visar prov på yrkesskicklighet, uppgiftsorientering samt en förmåga att se till de personliga relationerna på arbetsplatsen kan ges legitimitet av gruppens medlemmar (ibid.).

Enligt Forsyth (2006) går det ofta att urskilja *normer* och värderingar i grupper som reglerar medlemmarnas beteenden. Normer är samstämmiga regler om hur man bör och förväntas bete sig i en viss situation. I arbetsgrupper kan det finnas explicita normer i form av formella regler och rutiner som de anställda förväntas att följa. Dock är det ofta de implicita reglerna som dominerar i en grupp då de anställda agerar på ett visst sätt utan att vara medvetna om att deras beteende ligger i linje med gruppens gemensamma normer. Genom att individerna i gruppen socialiseras in blir specifika beteenden i gruppen även självklara för den enskilda individen efter en viss tid (ibid.). Begreppen formell/informell ledare och normer kan hjälpa oss att se vilka rådande beteendemönster och värderingar som gruppen styrs av samt hur väl behovet av en informell ledare är tillfredställt.

#### 4.4 Formell och informell kommunikation

Enligt Gary L. Kreps (1986) kommunicerar människor i organisationer med hjälp av *informell* och *formell kommunikation* där båda kommunikationsformerna tillsammans utgör arbetsplatsens kommunikationsnätverk. Den formella kommunikationen fördelas främst genom bestämda kommunikationskanaler från ledningen till de anställda i organisationen. Kommunikationen anpassas efter organisationsstrukturen som inbegriper de olika nivåerna i företaget, dess avdelningar samt hur ansvarsfördelningen hos de anställda ser ut (ibid.).



Kreps (1986) förklarar att formell kommunikation kan följa de tre huvudflödena; *Downward*, *upward* och *horizontal*. I (downward) nedåttstigande kommunikation flödar kommunikation hierarkiskt mellan de olika nivåerna och anställda i de lägre nivåerna förses med arbetsrelaterad information från ledningen. Det basala kommunikationsflödet är essentiellt då chefen kan förmedla konkreta direktiv till personalen om hur arbetet bör utföras och på så sätt säkerställa att arbetsuppgifterna genomförs på önskat vis. I uppåttstigande (upward) kommunikation tillåts de anställda att dela med sig av sina subjektiva tankar och känslor som de anser är av vikt eftersom kommunikationen flödar från de lägre nivåerna till de högre nivåerna i organisationen. Barnard (Kreps 1986) poängterar vikten av uppåttstigande kommunikation då han förklarar att medarbetare i de lägre nivåerna ofta besitter vital kunskap om arbetet som är betydelsefull att ta i beaktning vid beslut inom organisationen. Horisontal kommunikation är den kommunikation som sker mellan anställda på samma nivå. Kommunikationen nyttjas vid koordinering av arbetsuppgifter och möjliggör på så sätt ett samarbete mellan medarbetarna. Därtill är den central vid konflikthantering och vid feedback till sina kollegor (ibid.).

Enligt Kreps (1986) uppstår informell kommunikation när individer på ett företag socialiserar naturligt sinsemellan och kommunikationen flödar fritt oberoende av organisationens struktur. Det informella kommunikationsflödet tenderar att blir allt mer omfattande ju mindre formell kommunikation som existerar i organisationen. Omvänt reduceras den informella kommunikationen mellan personalen om den formella kommunikationen är tillräckligt utbredd i samtliga nivåer av organisationen. David och Bach (Kreps 1986) benämner den informella kommunikationen ”*The grapevine*” och förklarar att dess syfte är att förse personalen med information som berör aktuella händelser och förändringar i organisationen. ”*The grapevine*” betraktas ofta som en negativ form av kommunikation då den ofta förknippas med skvaller och rykten (Davis & O’Connor, 1977 i Kreps 1986). Samtidigt kan grapevine kommunikation utnyttjas då informationen sprids som en löpeld mellan medarbetarna och på så sätt informeras personalen fortare än om kommunikationen distribuerats med hjälp av den formella kommunikationskanalen (ibid.). Med hjälp av Kreps teori om formell och informell kommunikation kan vi utläsa hur kommunikationsflödet i gruppen fungerar samt vilka kanaler som används för att information mellan de anställda ska komma fram.

## 4.5 Vrooms motivationsteori

Laurie J. Mullins (2005) beskriver hur Victor H. Vrooms förväntningsteori kan förklaras som en process vars syfte är att uppnå motivation på arbetet. Teorin är baserad på de tre termerna *förväntningar (expectancy)*, *prestation (instrumentality)* samt *belöning (valence)* och beskriver en drivkraft för individen att förverkliga sina uppsatta mål. Förväntningarna är individens subjektiva upplevelse om att insatsen på arbetet ger resultat, prestationen handlar om huruvida arbetsprestationen kommer att leda till belöning. Belöning är den förväntade tillfredställelsen som arbetsprestationen kan generera i, således det som lockar individen att prestera som till exempel pengar, utvecklingsmöjligheter, beröm, ansvar eller mer fritid. Det råder ett multiplikativt förhållande mellan de tre termerna, vilket innebär att motivationen kommer att vara högre ju högre värdet på de tre termerna är, men det betyder även att det inte hjälper att ha höga värden på två av termerna om det tredje är noll eftersom totalvärdet efter multipliceringen då kommer att vara noll (ibid.).

Vroom (1964) anser att individen känner motivation när denne tror att förväntningarna kan uppnås och belöningen är av personligt värde. Om människor har klara mål och förväntningar kan de bli motiverade att nå dem effektivt. Enligt Vroom betyder det att människor är rationella och kalkylerande då de gör medvetna val beträffande deras beteenden och prestationer i arbetet. Det vill säga att de utvärderar vilka beteenden som leder till de arbetsrelaterade belöningar som de värdesätter mest. Vidare kommer de att bestämma sig huruvida de uppgifter som de anser sig klara av är attraktiva utifrån deras subjektiva upplevelse. Attraktionen ligger i de förväntade belöningar som individen tror sig erhålla. Enligt teorin leder den förväntade ansträngningen till prestation som vidare leder till ett önskat resultat vilket påverkar personens motivation (ibid.). Med hjälp av Vrooms teori kan vi utifrån resultatet utläsa hur vida personalen är motiverade eller inte. Därtill kan vi genom att tyda vilken belöning som personalen upplever som personligt värde förhoppningsvis se vilka faktorer som kan bidra till en ökad motivation i gruppen.

## 4.6 Blake och Moutons ledarstilsteori

Robert Blake och Jane Mouton (1964) har utformat en modell som syftar till att beskriva hur chefer utövar sitt ledarskap beroende på graden av hänsyn till organisationens och/eller människornas behov. The managerial grid utformas utifrån frågan; ” *How are organizations purposes achieved through people by bosses*” (Blake et al 1964:8) och mynnar ut i fem

idealtyper av ledarstilar; *Country club*, *Produce of Perish*, *Impoverished*, *Middle of road* och *Teamleader*.

I *Country Club* ledarstilen värnar chefen om sina anställda och deras välbefinnande på arbetsplatsen och ser till den enskilda individens behov såväl som till gruppen i helhet. Ledarstilen domineras av antagandet att människor presterar maximalt så länge de är nöjda och upplever en trygghetskänsla och således uppnår man ofta en harmonisk och trivsamt arbetsplats. Regler åsidosatts till viss del då chefen kan likställas som en storebror snarare än en sträng föräldrafigur. I ett *Produce of Perish* ledarskap prioriterar chefen under alla omständigheter företagets effektivitet framför de anställdas behov och således betraktas människorna endast som ett instrument i produktionen. Chefen utövar en sträng kontroll över sina anställda och maktförhållandet är starkt uttalat då chefen är auktoritär och personalen underordnad. Chefer i ett *Impoverished* ledarskap tar inte hänsyn till varken organisationen eller människorna i den. Chefen befinner sig endast på arbetsplatsen rent fysiskt och involverar sig i minsta möjliga mån i gruppen och organisationen. *Middle of Road* ledarstilen kan uppfattas som en gyllene medelväg där organisationens och människornas behov integreras. Kompromissen resulterar dock i att ingen av behoven tillgodoses fullständigt vilket genererar i ett medelmåttigt ledarskap där den fulla potentialen aldrig uppnås (Blake et al 1964).

Chefer bör anta en *Team Leadership* ledarstil eftersom den uppfyller både organisationens och människornas behov. I denna ledarstil läggs stor vikt på personalens engagemang och kreativitet för att möjliggöra en effektiv produktion. Därtill är det essentiellt att de anställda är involverade vid beslut som rör organisationens mål eftersom en hängivelse till målen är nödvändigt för att skapa ett genuint engagemang. På så sätt skapas ett team med respekt och tillit till varandra (Blake et al 1964). Med hjälp av Blake & Moutons teori kan vi utifrån personalen berättelser utläsa vilken ledarstil chefen antagit. Vidare kan vi se hur ledarstilen påverkar gruppen såväl som gruppmedlemmarnas välmående och arbetsprestationer.

## 5. Resultat

*Här redovisas resultatet från de empiriska undersökningarna som innefattar elva semistrukturerade intervjuer. Materialet redovisas utifrån följande teman; ledargestalter, gruppen som helhet, slitningar i gruppen, kommunikationens flöde, gruppens motivation och chefens sätt att leda. Inledningsvis beskrivs kort den arbetsplats som undersökts för att förse läsaren med en bakgrund till den kontext som den specifika gruppen befinner sig i.*

Arbetsplatsen består av ett personalrum, ett lager och en butik där produkterna är tillgängliga för kunderna. Inredningen är enkel och varukvantiteten varierar då vissa hyllor är mindre välfyllda än andra. Personalen bär enhetlig arbetskläder med företagets logotyp på överdelen. Ute i butiken står det halvplockade pallar som personalen betar av mellan frågor från kunder och kollegor. Inne i personalrummet sitter en stor whiteboardtavla där personalen har skrivit meddelande till varandra med olika färger. På sex mindre tavlor finns lappar upphängda utifrån olika rubriker och därtill hänger det ett flertal lappar med information om diverse saker utspridda över väggarna i personalrummet. På golvet står det olika varor där några ska tillbaka till butiken, några ska kasseras och några är undanlagda till kunder. På lagret finns en tavla där man kan sätta upp meddelanden till varandra för att klargöra vilka varor som bör tas ut i butiken. På golvet står det sex pallstallage där varje innefattar cirka 27 pallar, därtill står det pallar utspridda på golvet. De anställda använder sitt stämpelkort för att registrera när de påbörjar sitt pass, avslutar det och har rast.

### 5.1 Vem driver gruppen?

Den specifika arbetsgruppen består av *Kajsa, Oliver, Klara, Eleonora, Tove, Lotta, Isabella, Julia, Gustav, Måns* och *Evanna*. Vid intervjun ombads de att berätta om det finns någon mer drivande person i gruppen. Julia menar att det finns två olika typer av drivande personer, de som driver på andra och det som kör sitt eget race. Hon utvecklar det på följande vis:

*”Isabella är ju grym på sitt jobb och sköter det utan något problem så hon är väldigt drivande på det men fortfarande har vi inte så många som liksom bara nu ska detta och detta göras. ”*

Intervjuerna visar att de anställda upplever att det finns personer som är mer drivande samtidigt pekas ingen entydig ledare ut vilket majoriteten av gruppen efterfrågar. Gustav

upplever att det inte finns några utmärkande roller då alla i gruppen är jämställda vilket han betraktar som något positivt. Kajsa beskriver sig själv som arbetsvillig och en av dem som kan vara mer drivande i gruppen samtidigt som det inte är någon av hennes kollegor som benämner henne som mer drivande. Flertalet i gruppen anser att en person som tar på sig ett större ansvar och styr upp arbetet på golvet skulle kunna bidra till att effektivisera deras gemensamma arbetsinsats då de inte vet vilka arbetsuppgifter som ska utföras och hur de bör prioriteras.

## 5.2 Gruppen som helhet

Samtliga medlemmar i gruppen beskriver stämningen på arbetsplatsen som familjär då det råder en öppenhet och ett tillåtande klimat där de kan dela med sig av eventuella problem och kriser i privatlivet. Intervjupersonerna förklarar att om något tynger dem behöver de inte hålla tillbaka sina känslor. Flertalet upplever att de flesta medarbetare alltid ställer upp och lyssnar vilket Julia förtydligar när hon beskriver att hon kunde komma gråtandes till arbetet när hon hade problem hemma. Kajsa menar att det känns som att gruppen har ingått en pakt där kollegorna anförtror sig åt varandra. Tove ger även sin förklaring till att individerna i gruppen stöttar varandra:

*”Jag tror det är att när man har det jobbigt hemma, då går det ut över jobbet och hur man presterar. Jag själv känner att jag kan gå till någon och säga hur det är och på så sätt bli stöttad. Jag känner att det hänt så himla mycket under de tre åren för olika personer så någon gång har man varit där och på så sätt har man stöttat varandra.”*

Vissa av de anställda menar att den öppna dialog som förs rörande personliga upplevelser kan ha uppkommit på grund av att två eller tre personer i gruppen från början delade med sig av sitt privatliv. Gustav tror att deras ärlighet har smittat av sig på resterande medlemmar i gruppen. Samtidigt utmärker Isabella sig från gruppen då hon menar att klimatet emellanåt kan vara för öppet för hennes smak.

När intervjupersonerna ombads att berätta om hur gruppen ser ut i sin helhet säger en del att de upplever att gruppen är indelad i mindre grupper beroende på olika faktorer. Dels förklarar vissa att personer som varit anställda en längre tid tillbaka har ett annat sätt att arbeta än de

som kommit in i gruppen vid ett senare tillfälle. Vidare anser flertalet av de anställda att de mindre grupperna även formats utifrån vilka personliga relationer man har till varandra och hur nära de relationerna är. Isabella beskriver att smågrupperna kan ha både för och nackdelar vilket Klara i sin intervju stödjer. Båda förklarar att de arbetar mer effektivt i de grupper de trivs bäst i eftersom arbetet flyter på bättre och blir roligare. Samtidigt påpekas det att de i smågrupperna har en tendens att prata ”skit” om andra bakom ryggen på dem. Lotta förklarar att hon inte känt att hon tillhört någon av grupperna även om det inte innebär att hon inte kan prata med alla personer i gruppen. Vidare efterfrågar hon ett ökat samarbete mellan kollegorna eftersom hon upplever att det blir för grupperat och personalen arbetar inte som ett helt lag. Flera andra i gruppen poängterar att det är tråkigt att de inte umgås utanför arbetsplatsen.

### 5.3 Slitningar i gruppen

Majoriteten av informanterna förklarar att det har förekommit konflikter som främst har berört hur reglerna kring rökpauser ska utformas och följas. Konflikten uppstod då fler i personalen började röka under arbetstid utan att stämpla ut. Klara förklarar att de var svårt att nå de personer som rökte då de inte var tillgängliga för resterande personal och kunder under sina rökpauser. Både Julia och Klara beskriver hur de uppstod en irritation mellan rökare och icke rökare vilket påverkade stämningen på ett negativt sätt. Under det senaste personalmötet togs konflikten upp vilket mynnade ut i vad Kajsa benämner ett ”smått krig”. Kajsa anser att konflikten eventuellt borde ha tagits upp på ett annorlunda sätt på personalmötet då hon tyckte att man gick på för hårt mot de personer som definieras som rökare. Evanna upplevde att det blev som personangrepp då kritik riktades mot specifika personer. Vidare förklarar hon att några har tagit illa vid sig på grund av sättet konflikten hanterades och ifrågasättandet av rökarna kan ha lett till att man även börjat syna andra brister.

Vissa upplever att det uppstått en klyfta mellan rökare och icke rökare vilket bidragit till att stämningen var stel efter att konflikten diskuterades på personalmötet. Flertalet medlemmar i gruppen anser att man bör ta tag i konflikter i ett tidigt stadium för att undvika att petitesser förvandlas till världsproblem. En del av personalen tycker att det råder ett klimat på arbetsplatsen där det tillåts att man tar upp konflikter vilket både Gustav och Måns menar inte sker då personalen inte vill stöta sig med varandra. Måns upplever att majoriteten i gruppen är

konflikträdda vilket han menar bidrar till en känsla av att folk inte alltid är ärliga och står upp för sina egna åsikter. Han förklarar det såhär:

*”Det är små grejer man inte vågar säga, man vågar inte säga till för man är rädd att trampa varandra på tårna på något sätt, man är rädd för konflikter på något sätt, det känns som att alla är det. Så ibland får man höra på omvägar hur någon annan uppfattar det men jag tror också att det har att göra med att vi jobbat så länge med varandra”*

Flertalet personer förklarar att de upplever att olösta konflikter bidrar till irritation i gruppen som i sin tur påverkar arbetslusten och hur man behandlar kunderna. Vidare berättar Måns och Tove att ett negativt beteende ofta måste påpekas och tas upp till diskussion då man inte alltid är medveten om att man utför en arbetsuppgift på fel sätt eller är otrevlig mot kollegor eller kunder.

Majoriteten av personalen berättar att det överlag figurerar mycket prat bakom ryggen på arbetsplatsen. De förklarar att det kan handla om vad någon gör och inte gör och på vilket sätt personen utför ett visst arbete. Vidare förklarar Julia att det inte handlar om personliga saker så som klädsel och personlighet utan att det per automatik rör arbetet. Julia förklarar att det kan handla om att de personer som har ett eget ansvarsområde kan ta illa upp om någon annan kommer in och påpekar något om deras avdelning eller deras arbetssätt. Hon beskriver vidare hur man som ansvarig för ett område har ett speciellt tänk vilket kan göra det svårt för andra kollegor att hjälpa till då individen ofta vill ha det på ett specifikt sätt. Gustav berättar att stämningen på arbetsplatsen kan påverkas negativt av att de förekommer prat bakom ryggen då de utsatta inte kan försvara sig. Han förklarar att han tror att personer som andra i gruppen pratar om kan känna av det.

#### 5.4 Kommunikationens flöde

Personalen på arbetsplatsen berättar att de kommunicerar verbalt och med hjälp av ett flertal whiteboardtavlor och lappar. Kajsa anser att chefens återkommande veckobrev är ett bra sätt att kommunicera på då de får tillgång till aktuell information och försäljningsmål för butiken. Dock poängterar flera i personalen att kommunikationen är ett problem då den brister i flera avseenden på arbetsplatsen. Oliver ger exempel på en situation i sin intervju:

*”Vi har ju rea på hästsaker nu och det är inget öppet köp men det är fortfarande kunder som kommer tillbaka och säger att någon annan sa att de går bra att byta. Alla ska ju veta att det inte går att byta men jag vet inte om informationen inte räcker fram eller om de skiter i den.”*

Majoriteten av de anställda betonar likaså att informationen om kundbeställningar och undanläggningar av varor inte förs vidare till berörd personal. Vissa upplever att medarbetare pratar med kunder och lovar att produkter som är slut kommer att komma in igen men när kunden väl kommer för att hämta den specifika varan har informationen om att varan är undanlagd inte alltid förmedlats till de personer som arbetar den dagen. Vidare vet personalen inte var informationen ska sökas då de inte blivit informerade om vem som lagt undan produkten eller var han/hon har lagt den. Det innebär att de får ringa runt till samtliga i personalen för att bena ut vem som sitter på informationen. Om det visar sig att den ansvarige personen inte arbetar den dagen kan de bli tvungna att ringa henne/honom på dennes fritid. Arbetet stannar på så sätt upp berättar de vidare och uppgifter som utfördes innan avbrottet glöms bort. Personalen menar att situationer som dessa leder till irritation hos kunderna såväl som i gruppen.

Vissa i personalen upplever att informationen överlag är ojämnt fördelad i gruppen och främst koncentrerad till chefen och ställföreträdaren. Information om varor i annonsbladet, ändringar i butiken och ändringar i schemat går inte alltid fram till alla vilket Klara menar skapar ovisshet och onödiga telefonsamtal till chefen på hennes fritid. Måns förklarar att det går att söka information själv om man önskar och vidare säger han att det hör till vanligheterna att de anställda gör det på företaget. Lotta förklarar att hon inte alltid vet vilka varor som finns tillgängliga på lagret om de eventuellt skulle ta slut i butiken. Klara upplever även att kommunikationen om vilka varor som ska ut från lagret inte är tillräckligt tydlig på grund av att vissa personer är mer insatta än andra då de tillbringar mer tid på lagret.

Eleonora tycker att kommunikationen fungerar bättre på helgerna då whiteboardtavlan används för att instruera helgpersonal om saker som behövs göras under lördagen och söndagen. Hon säger att den även används flitigt när någon ska bort för att uppdatera nästkommande personal samtidigt som hon säger att när hon själv har varit ledig ett tag så måste hon fråga för att erhålla den information som behövs för att utföra sitt arbete smidigt.



Julia i sin tur berättar att hon efterfrågar en allmän tavla där personalen kan kommunicera med varandra då det för tillfället finns ett flertal tavlor utspridda på arbetsplatsen. Måns uttrycker sin syn på saken:

*”Jag tror att det hade behövts lite mer rutiner på det sättet, alltså bättre uppstaplat vad som behöver göras och även om vi har det lite överallt så tycker jag ändå att det blir oroligt på något sätt.”*

Eleonora efterfrågar en bättre genomgång på de tekniska apparaterna särskilt vid nyanställning på företaget då hon berättar att hon som de flesta andra har fått lära sig de hon nu kan själv. Julia anser att personalen borde ha en gemensam bok där alla skriver upp vad som behövs göras för att därefter bocka av när man har gjort det och på så sätt kunna strukturera upp arbetet bättre.

## 5.5 Gruppens motivation

Många i gruppen säger sig bli motiverade av att kunderna är glada och att butiken i sig är välstädd och varorna frontade samt att de har varierande arbetsuppgifter. Vidare beskriver flera personer i gruppen att stämningen på arbetsplatsen och beröm från kollegorna som en motiverande aspekt då Julia förtydligar att det inte är pengarna som är det väsentligaste. Lotta belyser vikten av belöningar då hon förklarar att hon tror att hon hade ansträngt sig mer om hon visste att det väntade en belöning för väl utfört arbete. Flera i personalen berättar vidare att de känner uppskattning för att ha ett arbete i dessa tider. Evannas säger sig motiveras av:

*”När man hör kunderna säga vilken fin butik, då vill man ju hålla det så, eller om man får beröm av en medarbetare man känner att man gör något bra, då vill man jobba ännu mer.”*

Måns och Tove upplever att de är en del av företaget och därmed blir de motiverade av att butiken ständigt förbättras och kunderna är nöjda. De förklarar hur de får en kick av att veta att deras prestationer har bidragit till att butiken blivit bättre. Några i gruppen känner sig omotiverade av upplevelsen att samtliga i personalen inte alltid ger 100 % och Måns förklarar att han tror att flera i personalen inte ser mål och mening med sina arbetsuppgifter. Vidare berättar flera personer i gruppen hur de känner sig omotiverade av att inte vara på det klara

med vilka varor som ska tas ut, griniga kunder och även stress kan upplevas som faktorer som påverkar humöret och viljan att prestera. Klara förklarar att bristen på personal kan påverka ens motivation då arbetet vid dessa tillfällen kan bli en aning förvirrat och stressigt vilket påverkar kunderna negativt eftersom de inte alltid får den hjälp de önskar. Oliver påpekar även att plockandet efter andra i längden kan vara tröttsamt samtidigt som han själv medger att andra måste plocka efter honom emellan åt. Tove berättar varför hon tror att samtliga i gruppen inte presterar sitt yttersta:

*”Jag tror inte alla förstår allvaret, gör inte vi ett bra jobb, om det inte finns skyltar, då köper inte kunderna och vi säljer ingenting och vi får inte någon lön. Jag tror inte de förstår att vi måste pusha oss själva tills vi inte klarar mer, vi måste komma till toppen och det är uppförsbacke till toppen.”*

De som inte har något ansvar i dagsläget förklarar att deras motivation och engagemang hade ökat om de fick mer ansvar samt mer kunskap om samtliga rutiner och produkter. Samtidigt påpekar majoriteten att de inte skulle vilja ha det ansvar som ställföreträdaren och chefen har. Gustav förklarar att arbetet som de ledande utför inte är värt de extra pengarna som ansvaret medför. Julia berättar vidare hur hon inte skulle vilja byta med någon av dem på grund av att hon hellre vill lägga sin extra tid med familjen.

## 5.6 Chefens sätt att leda

Medlemmarna i gruppen upplever att chefen på företaget är väldigt mån om dem då hon är förstående och noggrann med att se till att de mår bra på arbetsplatsen såväl som privat. De berättar att hon arbetar på golvet med samtliga i gruppen. Oliver förklarar att hon inte är så ”chefsaktig” till sättet även om hon tar på sig den rollen om det krävs. Vidare utvecklar flera i personalen att de känner att de kan dela med sig av sina synpunkter på hur butiken kan förbättras.

Flertalet av medarbetarna upplever att hon är bra på att uppmärksamma deras ansträngningar i arbetet och berömma dem för deras arbetsinsats genom att exempelvis lyfta fram enskilda personer på veckobreven. Chefens beskrivs som engagerad då hon ofta arbetar över och arbetar gratis för att stödja personalen. Därtill berättar Eleonora att det alltid är accepterat att ringa chefen om man har någon fråga även om frågan inte ligger på henne att besvara. Hon

förklarar att det känns skönt att man är på samma nivå som chefen fast hon har mer kunskap än övriga personer. Majoriteten av de anställda förklarar att chefen ofta tar på sig alldeles för mycket ansvar själv och inte lutar sig tillbaka på dem samt att hon inte delegerar tillräckligt. Vidare förklarar de att hon sätter upp regler, men eftersom hon är så snäll ser hon inte alltid till att reglerna efterföljs. Evanna berättar sin syn på saken:

*”Jag anser att, sätter en chef upp regler och man får en varning och blir tillsagd och man gör upprepande fel, då är det illa och då är det chefens jobb att ta tag i det annars förstör det för hela gruppen och det görs inte riktigt nu.”*

Julia beskriver att chefen för att förbättras kunde hålla lite hårdare på reglerna i gruppen speciellt mot henne själv då hon menar att hon alltid är sen till arbetsplatsen vilket hon är medveten om inte borde accepteras. Vissa upplever att chefen behöver förbättra sin kommunikation och ge tydliga direktiv om nya saker som sker i organisationen och vad som ska göras under arbetsdagen. Klara menar att på så sätt hade man kunnat undvika att ringa chefen vid de tillfällen hon inte är närvarande på arbetsplatsen.

## 6. Analys

*Föregående avsnitt summeras och redovisas i texten nedan för att ge en överskådlig bild av resultatets utfall. Resultatet kommer analyseras utifrån de teorier som tidigare presenterats för att finna dolda socialpsykologiska processer och förklaringar till gruppens beteende. Vid första anblick kan beteendet uppfattas som trivialt men vid närmare begrundan går det att utläsa en komplexitet utifrån de anställdas upplevelser och uppfattningar om gruppen.*

Det empiriska materialet visar att stämningen på företaget är familjär och avslappnad vilket bidrar till att gruppmedlemmarna upplever att de kan vara sig själva i hög utsträckning. Då personliga problem diskuteras öppet mellan personalen är relationerna mer präglade av det privata livet än av yrkesrollerna. Trots att gruppen är liten och det ger en bild av att alla umgås, har det utvecklats olika smågrupper. Intervjumaterialet visar att det har förekommit/förekommer en konflikt som rör hur rökning ska hanteras på arbetsplatsen. Det figurerar även prat bakom ryggen vilket majoriteten av de anställda är medvetna om. Resultatet visar att kommunikationen har en rad olika brister då informationsöverföringen inte är fulländad. Avsaknaden av tydliga direktiv och oklara mål bidrar även till att många i gruppen är osäkra på vad som förväntas av dem i deras yrkesroll vilket kan påverka de anställdas motivation negativt. Likväl finns positiva motiverande aspekter i form av en butik som lever upp till kundens förväntningar samt medarbetarnas uppskattning av varandras arbete. Chefen uppfattas som välvillig då hon ser till personalens bästa samtidigt som förhållningssättet inte alltid tillåter henne att sätta ner foten. Det råder inte någon samstämmig uppfattning om vem som driver arbetet framåt i gruppen när chefen inte är närvarande på arbetsplatsen. Dock efterfrågar personalen en sådan roll då de upplever att rollen hade genererat mer struktur och tydliga direktiv som hade gynnat deras gemensamma arbetsinsats.

### 6.1 Hela gänget

Resultatet visar att medlemmarna i gruppen har nära relationer till varandra där de kan ge uttryck för emotioner som berör den privata sfären. Deras arbetsgemenskap kan betecknas som en vad Asplund kallar *konkret socialitet* eftersom personalen ger uttryck för sin *socialt responsiva* sida och spontant delar med sig av känslor som är förknippade med livet utanför arbetet. Öppenheten om den privata sfären kan bidra till den familjära stämning som existerar som i sin tur kan medföra att personalen kan vara sig själva. De berättelser som delges innefattar personliga kriser vilket i andra sammanhang skulle kunna framkalla skamkänslor då

anställda kanske inte alltid diskuterar problem av denna art på en arbetsplats. Utifrån Scheffs teori om *sociala band* kan det tolkas som att personalen inte upplever det som skamfyllt att tala om personliga saker med de andra på arbetsplatsen. Det finns inga tecken på att personalen uppfattar samtalsämnena som skamliga vare sig att delge eller att ta emot. Vi menar att det kan ha uppstått en positiv sanktionsspiral där viljan att prata öppet om privatlivet kan ha eskalerat till följd av att känslor som i en annorlunda kontext hade kunnat framstå som skamliga i detta sammanhang istället uppmuntras. På så sätt har det nästan blivit *normativt* att dela med sig av upplevelser från den privata sfären och en tillit i gruppen har kunnat utvecklas. Toves citat i avsnittet 5.2 visar att gruppen har haft ett behov av att få utlopp för emotioner relaterade till privatlivet och den rådande normen har möjliggjort att detta behov tillfredsställts. Att de kan uppleva skam i relation till andra och att gruppen och individens behov tillgodoses tyder på att individerna i gruppen har utvecklat trygga sociala band med en *optimal differentiering*. Det menar vi går att tolkas som att det existerar en sammanhållning i arbetsgruppen.

Den uppriktighet som råder rörande personalens privatliv kan påverka arbetet positivt genom att individerna får en ökad förståelse för varandra eftersom medarbetarna får en inblick i varandras vardagsproblem. Det kan resultera i en högre tolerans mot de personer som mår dåligt och därför arbetar mindre effektivt då medlemmarna i gruppen förstår orsaken bakom beteendet. Vidare kan det faktum att personalen kan vara sig själva påverka harmonin i gruppen då vi tror att stämningen blir mer avslappnad och faktorer som stress och nervositet minimeras. Därtill möjliggör de sociala banden en stöttning av varandra i arbetsgruppen där individerna kan få hjälp att hantera personliga problem. Det kan medföra att individerna kan få ur sig det som eventuellt tynger dem och därefter kan de lägga all fokus på arbetsuppgifterna. Tvingas individen tygla delar av sin sociala responsivitet kan det generera att denne blir disträ då tankarna kan föra individen till en annan plats. Tankspriddheten kan påverka kunder såväl som medarbetare eftersom de anställda inte är fullt närvarande i nuet. Istället kan individen distansera sig och gå in i en ogenomtränglig bubbla där arbetet inte längre är av betydelse. Frågan är om det öppna klimatet endast påverkar gruppen och deras arbete positivt?

Isabellas uttalande om det öppna klimatet tyder på att hon kanske inte vill diskutera sitt privatliv i gruppen utan vill lämna kvar eventuella problemen inom hemmets väggar. Om Isabella väljer att inte vara delaktig i de diskussioner som gruppen för menar vi att det kan

finnas en risk att hon hamnar utanför den gemenskap som skapats. Därmed menar vi att det öppna klimatet inte är lika fördelaktigt för alla i gruppen även om majoriteten kan dra nytta av det. Förhoppningsvis har dock individerna tack vare den familjära stämningen förmågan att förstå att alla inte har samma behov av att dela med sig av sina känslor och accepterar det. Sålunda kan sammanhållningen missgynnas samtidigt som arbetet kan gynnas då Isabella istället kanske riktar all sin energi på arbetsuppgifterna eftersom fokus på arbetet möjliggör en avskärmning från de problem som eventuellt kan orsaka huvudbry. Vidare kan den öppna stämningen leda till att arbetet försummas till förmån för fikapauser då personalen prioriterar den sociala gemenskapen. Det kan leda till att personalen inte hinner med sina arbetsuppgifter.

## 6.2 Arbetsrelationer

Resultatet visar att personalen har svårt att uttrycka missnöje relaterat till gruppmedlemmarna och deras sätt att arbeta. Vi menar att den öppenhet som råder i de samtal som berör privatlivet inte förekommer i samma utsträckning i de samtal som handlar om individernas enskilda arbetsinsatser vilket Måns citat i avsnittet 5.3 vittnar om. En förklaring kan finnas i karaktären av de sociala banden då diskussioner om individuella arbetsinsatser kan uppfattas som personlig kritik på grund av att relationerna på arbetsplatsen är personliga och därmed vill individerna inte riskera att såra varandra. För att undvika detta väljer många i gruppen att inte ta upp konflikter vilket vi tror kan förklara den konflikträdsla som beskrivs. Samtidigt kan konflikträdslan ligga i individens uppfostran, uppväxt och samhällets normer. I detta specifika fall menar vi dock att det föreligger en farhåga att skada de sociala band man upprättat till sina kollegor då personalen tillbringar majoriteten av sin tid på arbetet och då inte vill äventyra den harmoniska stämningen. Det kan vara påfrestande om individen inte kommer överens med sina kollegor då det kan skapa en ond spiral där även privatlivet kan påverkas av den negativa stämning som kan komma att präglar arbetsplatsen. Vidare tror vi att det kan förvärras om individen själv anser sig vara en bidragande faktor till varför stämningen satts i gungning. Sålunda sköter individerna sitt eget arbete och ingen av medarbetarna ifrågasätter vad den andre gör vilket Julias beskrivning om hur de avdelningsansvariga får sköta sitt exemplifierar. Vi menar att personen som kommit för att hjälpa till kan känna skam på grund av den irritation som uppstår. Kontentan blir att individerna inte vågar uttrycka sin genuina åsikt och individens behov undertrycks av gruppens behov. Utifrån denna aspekt kan

gruppen tolkas som *underdifferentierad* och individerna kan således bli konforma med gruppen.

När personalen inte uttrycker sin mening disciplinerar de sina känslor i linje med de normer och förväntningar som finns på arbetsplatsen och går istället in i en mer *formell yrkesroll*. Vi menar att den formella yrkesrollen härrör från den *abstrakta socialitet* Asplund (1987) menar präglar det moderna samhället och arbetslivet. För att gruppen tillsammans ska kunna utföra arbetsuppgifter och tillfredsställa kundens behov krävs det att kollegorna behärskar sina känslomässiga impulser gentemot varandra. Om kunden kommer in för att hämta en undanlagd vara kan individen inte börja skrika och gapa för att han/hon inte vet vem som lagt undan varan eller var den finns. Sålunda är den specifika kontext som de anställda är verksamma i av betydelse då den kräver att de visar upp en respektabel sida mot kunderna. Samtidigt menar vi att personalen inte antagit en helt tydlig formell yrkesroll. Om de anställda hade antagit en sådan roll skulle de förmodligen tänka i mer rationella banor och därför ta upp det missnöje som förekommer, eftersom det orsakar irritation, utan att ta hänsyn till de sociala band som existerar. Vi menar att på grund av den sammanhållning som finns är personalen rädd om de relationer som de tillsammans byggt upp och vill därför inte riskera att förlora den familjära stämningen. Således är en alltför formell yrkesroll, som inbegriper att man i första hand skulle se till att arbetet utförs på bästa sätt, svår att anta eftersom de sociala banden inte tillåter de anställda att särskilja de privata relationerna från arbetslivet fullt ut. Om de antagit en tydligare formell yrkesroll hade medarbetarna disciplinerat sina känslor och på så sätt inte tillåtit sig själva att känna så pass empati och respekt för sina kollegor som de gör. Arbetet skulle då kunna påverkas negativt av att individerna i gruppen endast fokuserar på arbetets innehåll och utveckling och inte bryr sig om de sårar varandra på vägen. Det skulle kunna bidra till en icke välkomnande stämning som påverkar personalens trivsel.

Vi uppfattar av dessa skäl att det finns ett dilemma i gruppen. Å ena sidan innebär den familjära stämningen att de inte fullt ut vill kritisera varandra när de gäller hur arbetet utförs för att de sociala banden inte ska hotas. På så sätt kan individen inte ta till sig vad han/hon utför mindre bra och hur det bör förbättras vilket i sin tur leder till att arbetet inte får en möjlighet att utvecklas. Å andra sidan kan antagandet av mer formella yrkesroller, exempelvis etablerade genom en tydligare ledare, hota den positiva stämning som finns i gruppen om dessa antar alltför rationella och rigida former.

Man kan tänka sig att gruppen skulle kunna träda in i tydligare formella yrkesroller där meningsskiljaktigheter kan tas upp på ett professionellt sätt för att främja arbetet. Samtidigt bör kanske inte alla konflikter tas upp till ytan då man endast bör hantera de konflikter som har störst påverkan och betydelse för gruppen och arbetet. Om alla meningsskiljaktigheter skulle tas upp finns det en risk att personalen endast fokuserar på problemen i gruppen och således anser vi att man bör välja sina strider. På grund av sammanhållningen och de sociala band som existerar kan det vara svårt för gruppen att se och förstå hur en tydlig formell yrkesroll kan förbättra arbetsplatsen. För att synliggöra vilka fördelar en tydligare formell yrkesroll kan medföra i detta sammanhang krävs det att chefen eller en utomstående synliggör problemen. Samtidigt kanske personalen omedvetet förstår värdet av den konkreta socialiteten och således inte är intresserade av att rationalisera sina roller på arbetsplatsen eftersom de trivs som det är. Vår uppfattning är ändå att personalen skulle vara öppna för en mer formaliserad yrkesroll eftersom materialet från intervjuerna visar att de vill veta dels hur de kan förbättras i arbetet och dels hur konflikter kan tas upp i tid för att undvika liknande situationer som konflikten berörande rökningen.

Den formella yrkesrollen och de konkreta relationerna kan kopplas samman med den *bakre och främre regionen* som ingår i Goffmans dramaturgi. I den mer formella yrkesrollen befinner sig personalen främst i den främre regionen där de agerar utifrån de förväntningar de tror andra människor har. Kontexten är av vikt i detta sammanhang då en professionell roll är nödvändig för att individen ska få behålla sin anställning. I den konkreta relationen känner sig personalen bekväma med varandra och träder in i den bakre regionen där de diskuterar arbetsrelaterade missnöjen i smågrupper och öppet delar med sig av sitt privatliv för hela gruppen. Samtidigt går det att fundera kring om personalen verkligen kan träda in i den bakre regionen fullt ut eftersom de inte umgås med sina kollegor på fritiden. Vi menar att när personalen är närvarande på arbetsplatsen pendlar de mellan en bakre och främre region. Samtidigt får den bakre och främre regionen en ny form när individerna lämnar arbetsplatsen då hemmet istället blir den plats där individen träder in djupare i den bakre regionen. Sålunda kan arbetsplatsen utifrån hemmets vrå betraktas som en plats där beteendet till viss del styrs av de normer och förväntningar som finns. Följaktligen kan även arbetsplatsen verka som en främre region.

Det går alltså att ifrågasätta om gruppen är optimalt differentierad och om de sociala banden är trygga då det förekommer skamkänslor som är förknippade med situationer som är



förbundna med missnöje i arbetet. Om banden hade varit optimalt differentierade borde gruppen kunna ta upp och hantera eventuella konflikter i alla sammanhang och sålunda anser vi att gruppen till viss del är underdifferentierad. Det leder till ett konformt beteende vilket kan resultera i att individerna inte utvecklas i arbetet då de inte vill ifrågasätta gruppens gemensamma arbete och istället trampar vidare i samma fotspår. På så sätt skapas en norm där meningsskiljaktigheter inte uttrycks utan istället växer till infekterade konflikter. Pratet bakom ryggen fungerar då som ett sätt för de anställda att få utlopp för den irritation som tynger dem vilket illustrerar hur personalen inte disciplinerar sina känslor i denna situation.

Personalen uttrycker delar av sin sociala responsivitet till de personer i gruppen som de har närmare relation till vilket kan tyda på att det existerar trygga sociala band i de mindre grupperna. Vi menar att behovet av att få utlopp för sin sociala responsivitet kan tillfredställas i det skitsnack som förekommer i smågrupperna. Således kan den arbetsglädje som beskrivs i smågrupperna förklaras med att individerna där inte behöver disciplinera sina känslor. Samtidigt är en negativ aspekt att alla individer inte inkluderas i en mindre grupp vilket Lottas uttalande om grupperingarna visar. Det kan resultera i ett utanförskap som vidare kan påverka det gemensamma arbetet såväl som den enskilda individens trivsel i gruppen. Om de anställda inte hade fått utlopp för delar av sin sociala responsivitet i smågrupperna menar vi att behovet av att ventilerat åsikter hade kunnat tvinga fram en mer öppen diskussion i den stora gruppen. Eftersom personalen utifrån rådande normer nu kan uttrycka sina känslor kan de lättare disciplinera känslor relaterade till missnöje i arbetet i den stora gruppen.

Att missnöje relaterat till arbetet inte diskuteras öppet hämmar uppdagandet av konflikter. Det kan resultera i att om någon i personalen tar upp konflikter som i fallet med rökningen förknippas dennes handling med skam snarare än stolthet. Hanteringen av rökningen ledde till att det blev en höna av en fjäder då det som från början var en irritation växte till en svårlöst konflikt. Det kan förklara varför individerna drar sig för att erkänna konflikter som finns då skamkänslan kan likställas som en negativ social sanktion. Hade resterande personal hanterat situationen på ett annorlunda sätt och visat uppskattning för att konflikten lyftes upp till ytan hade utgången kunnat te sig på ett annorlunda sätt och istället alstrat en känsla av stolthet. På så sätt hade framtida konflikter kunnat tas upp vid ett tidigare stadium och istället genererat i en positiv sanktionsspiral som därtill hade kunnat minimera skitsnacket. Eftersom känslan skam i detta sammanhang inte erkänns hos personalen ligger konflikter och bubblar under

ytan vilket kan påverka arbetet negativt. Dels för att det uppstår en irritation som sprids i gruppen vilket de anställda menar påverkar deras humör gentemot varandra såväl som kunderna och dels för att tid och fokus riktas mot problemen snarare än arbetsuppgifterna. Vidare kan en hantering som med konflikten om rökningen på arbetsplatsen medföra att irritationer eskalerar eftersom de anställda börjar fokusera på varandras brister. På så sätt finns en risk att personalen som blir ifrågasatt intar en försvarsställning och hugger tillbaka. De anställda kan uppleva en känsla av att inte bli rättvist behandlade då vissa regler glider mellan fingrarna på chefen så som Julias sena ankomster. Resultatet kan bli att de anställda förlorar respekten till varandra eftersom de ställs emot varandra när vissa beteenden accepteras på grund av orsaker ingen vet om. På så sätt kan klyftor och irritation i gruppen uppstå och individerna kan bli mindre motiverade att följa de regler som finns.

Sammanfattningsvis anser vi att de underdifferentierade sociala banden leder till att konflikter i gruppen växer sig stora. För att lösa konflikter anser vi att det krävs mer kommunikation mellan individerna vilket mynnar ut i frågan om hur kommunikationen ter sig på arbetsplatsen.

### 6.3 Kommunikationens vägar

Kommunikation återuppkommer som en bristande faktor i samtliga delar av arbetet. Resultatet visar att den *nedåtstigande kommunikationen* främst utgörs av ett veckobrev från chefen vilket tyder på att den nedåtstigande kommunikationen inte är tillräckligt utvecklad. Personer som besitter betydelsefull kunskap om arbetet förmår inte att sprida den till samtliga medlemmar i gruppen. Det leder till att vissa personer upplever att de inte har tillgång till den information som krävs för att utföra sitt arbete på ett optimalt sätt. Kontentan blir att personalen tvingas söka efter den information som behövs. Det råder en diskrepans mellan uppfattningarna om hur informationen ska nås då flertalet upplever att informationen ska ges medan normen visar att den aktivt ska sökas. Om informationen nu ska sökas kan det vara svårt att veta vilken tavla eller vilket papper personalen ska fokusera på då det inte finns något klart system för kommunikationskanalen. Det kan skapa en förvirring hos personalen som resulterar i att de till slut inte bryr sig om att söka information. Informationen blir överflödigt och svåråtkomligt trots att den hänger synligt över hela arbetsplatsen. Det kan generera i att arbetsuppgifterna utförs på ett felaktigt sätt som kan resultera i merarbete där individen tvingas lösa problem som annars hade kunnat undvikas. Därtill visar Eleonoras önskan om en

bättre introduktion att personalen lägger onödig tid på att lista ut hur saker och ting fungerar på egen hand istället för att den nedåttigande kommunikationen hade klargjort hur personalen ska utföra sina arbetsuppgifter.

Den *uppåttigande kommunikationen* kan tolkas som mer utvecklad eftersom chefen är tillgänglig för personalen vilket de anställda också nyttjar. Det kan påverka arbetet positivt då chefen får ta del av de anställdas upplevelser och uppfattningar vilket bidrar till en möjlighet att utveckla ledarskapet och organisationen i sig. Vidare kan det påverka personalens motivation då de kan få en känsla av att deras röst blir hörd och att de på så sätt kan bidra med sin kunskap för att förändra företaget till det bättre. Samtidigt kan den uppåttigande kommunikationen påverka arbetet negativt om chefen inte tar till sig personalens åsikter och vidare verkar för en förändring. Lyckas hon inte ta till vara på personalen engagemang finns det en risk att individerna slutar nyttja den uppåttigande kommunikationen eftersom det inte tjänar någonting till.

Det empiriska materialet tyder på att den *horisontella kommunikationen* brister i flera avseenden, till exempel när information om undanlagda varor inte går att finna. Det leder till att gruppen inte samspelar på ett ultimät sätt och värdefull tid går till spillo. Vidare leder missförstånden till irritation hos personalen som kan påverka kundernas intryck av butiken. Julias uttalande om behovet av en gemensam bok tyder likaså på att den horisontella kommunikationen inte är tillräcklig för att skapa ett effektivt samarbete.

En konsekvens av att den *formella kommunikationen* har svagheter är att den *informella kommunikationen* växer sig starkare och kan sålunda ta överhand. Pratet bakom ryggen menar vi är ett sätt för personalen att komplettera den bristfälliga formella kommunikationen. *Grapevine effekten* blir därmed påtaglig i organisationen. Följden kan bli att skitsnacket eskalerar till en nivå där individerna inte diskuterar något annat än kollegornas sätt att arbeta vilket kan påverka harmonin i gruppen. Resultatet tyder på att den informella kommunikationen är starkare och mer synlig än den formella kommunikation vilket kan medföra att personalen endast förlitar sig på det som sägs mellan arbetskollagorna och inte tar hänsyn till chefens direktiv. Det kan vidare leda till ett inkonsekvent arbetssätt där kunder behandlas på olika sätt beroende på vem som expedierar. Arbetsuppgifterna brister i rutiner eftersom olika personer har sina egna rutiner vilket kan leda till irritation i gruppen. Irritationen grundar sig på att samtliga i personalen utför arbetsuppgifterna på sitt sätt

eftersom det inte framgår vilket sätt som är rätt. Vi tror att det kan vara omotiverande att inte veta om man utför sina arbetsuppgifter på rätt sätt eftersom det finns en risk att individen blir tvungen att göra om arbetet. Vidare kan det finnas fler aspekter som påverkar hur motivation i gruppen ser ut.

#### 6.4 Motivation i gruppen

Flera i personalen upplever att det inte är någon mening med att ta sig an ett större ansvar i sin yrkesroll då mödan inte är värt besväret vilket vi menar kan tyda på en motivationsbrist. Det sker en viss kalkylering av den personliga ansträngningen som rimmar med Vrooms motivationsteori hos medlemmarna i gruppen. Flera i personalen har analyserat det arbete som krävs i en mer ledande position och den belöning som ges och vidare kommit fram till att arbetsprestationen är möjlig att uppnå. Dock är belöningen inte av personligt värde vilket Gustav och Julia exemplifierar tydligt i det empiriska materialet. Följaktligen är variabeln *belöning (valence)* låg och det resulterar i att motivationens totalvärde för en mer ledande roll i företaget är låg på grund av termernas multiplikativa förhållande.

För chefen kan målen i företaget och arbetsuppgifterna vara explicita trots det kan det finnas en omedvetenhet om målen och vilka förväntningar de medför i de lägre nivåerna i företaget på grund av kommunikationsbristen. Om personalen inte vet vilka mål som existerar kan det vara svårt att veta hur de ska uppnås. Det kan generera i att motivationen blir lägre hos den personal som eventuellt inte är medvetna om målen. Resonemanget visar att *förväntningen (expectancy)* är låg i detta fall vilket medför att *presentationen (instrumentally)* blir låg och motivationen blir sålunda av låg karaktär. Samtidigt tyder Klaras uttalande om personalbristen att kontexten kan ha en betydande roll för vad de anställda klarar av att prestera. Utifrån den aspekten kan det vara svårt att uppnå målen även om personalen vet vad som förväntas av dem då tiden kanske inte räcker till.

Resultatet antyder att det finns aspekter som personalen motiveras av som det faktum att de har ett arbete som genererar i en lön. Det anser vi kan tolkas som att de inte kräver så mycket av arbetet då de kanske finner mer glädje i att ha mer tid till familj och vänner. Att få komma till ett arbete där de trivs, få en lön och gör nytta kanske räcker då det som framkommit om personalens syn på ökat ansvar tyder på att de inte har som ambition att klättra i karriären. Därtill visar resultatet att flera i personalen är motiverade av att butiken lever upp till

kundernas förväntningar. Vi menar att personerna som uttrycker detta har räknat ut att butiken bör vara välstädd och välfylld för att leva upp till kundens krav. På så sätt är de medvetna om vilka förväntningar (expectancy) som kunden har och hur de kan uppnås (instrumentally). Därtill är belöningen (valence) att kunderna blir nöjda och glada av personligt värde för de individer som säger sig motiveras av kundernas tillfredsställelse. Sammanfattningsvis är motivationen på det specifika företaget således varierande och individuell då den är hög hos vissa och lägre hos andra beroende på individ och situation.

Då inte alla ger sken av att vara lika motiverade kan gruppens gemensamma motivation och deras gemensamma arbetsinsats påverkas vilket Tove ger uttryck för i avsnittet 5.5. Följaktligen kan det uppstå en negativ spiral där den enskilda individen inte vill ge sig hän åt arbetet fullt ut eftersom dennes arbetsinsats inte är tillräcklig för att få butiken att gå med vinst. Ett nonchalant förhållande till arbetet kan utvecklas vilket kan medföra att personalen blir slarviga och oengagerade då de inte bryr sig lika mycket som resterade medlemmar. Det kan leda till en stökig och ostrukturerad butik där kunden inte känner sig välkommen. Samtidigt kan de som är motiverade bli slarviga just för att de är så engagerade att de vill hinna göra allt på samma gång. För att höja motivationen hos medlemmarna i gruppen anser vi att chefens ledarskap spelar en stor roll. Vidare kan chefens ledarstil påverka gruppens arbete på en rad olika sätt.

## 6.5 Behovet av en ledare

Utifrån Blake och Moutons teori anser vi att materialet visar att chefen främst antar ett *relationellt ledarskap* då många i personalen påpekar hennes omhändertagande sidor. Att hon sätter personalens behov i första hand tyder på att chefen antagit *country club ledarstilen*. Dessutom kan Oliver och Eleonoras beskrivning av chefen i 5.6 stödja den uppfattningen eftersom hon inte antar rollen som en sträng föräldrafigur. Konsekvenserna av chefens relationella ledarskap blir att regler inte följs vilket i sin tur kan leda till att en norm skapas där det blir accepterat att inte följa reglerna till punkt och pricka. Utifrån en positiv synvinkel kan det leda till att de anställda bryter regler till fördel för kunden då de kan tillåta sig att exempelvis göra undantag med reklamationer och återköp vilket kan leda till att kunden bli nöjd. Vidare kan chefens ledarstil leda till att medlemmarna i gruppen känner att de kan få utlopp för sin kreativitet då arbetet som en konsekvens av att regler inte följs blir fritt. Den negativa aspekten kan vara att beteendet eskalerar genom att personalen bryter allt fler regler

då chefen inte säger ifrån direkt. Sammanhållningen kan påverkas av att individerna gör som de vill och inte respekterar varandra i alla sammanhang då man drar nytta av chefens brister. Medlemmarna i gruppen kan bli egoistiska för att det inte finns några gränser som reglerar gruppens beteende.

Det relationella ledarskapet leder därtill att chefen inte delegerar tillräckligt mycket och därmed tar sig an en allt för stor arbetsbörda. Avsaknaden av en delegering leder till att hon arbetar övertid vilket kan vara tecken på hennes *uppgiftsorienterade sida* och önskan att nå uppsatta mål i företaget. Det faktum att personalen berättar att hon inrättar regler kan likaså tyda på att hon vill vara mer uppgiftsorienterad än vad hon är i dagsläget. Problemet kan ligga i att hennes relationella ledarstil tar överhand. En förklaring till det kan vara styrkan i de sociala banden eftersom resultatet visar att chefen innefattas som en medlem i gruppen. På så sätt kan hon vara rädd att hota de sociala band hon skapat till personalen och det kan hämma hennes legitimitet i ledarskapet eftersom hon är en i gänget. Delegeringsproblematiken kan leda till att personalen uppfattar det som att hon inte känner tillit till dem och inte vågar anförtro dem uppgifterna. Kontentan kan bli att personalen blir understimulerad och omotiverade och hon själv kan ligga i riskzonen för att drabbas av utbrändhet.

Chefens känslor disciplineras och undertrycks för att hon ska finna ork för att utföra det arbete hon tagit sig an. Samtidigt har hon inte antagit en fullständig abstrakt yrkesroll då de starka relationerna till gruppen kan medföra att hon blir blind för hur rollen kan förbättra individernas välmående i gruppen samt deras gemensamma arbetsinsats. Eller så är hon medveten om att hon bör bli mer formell i sin yrkesroll fast hon inte vågar hota de sociala banden till de anställda. Med en tydligare abstrakt yrkesroll hade hon eventuellt delegerat arbetsuppgifter i större utsträckning, hjälpt gruppen att ta upp konflikter i tid, varit konsekvent när det kommer till regler samt nyttjat mer och tydligare formell kommunikation. Förutsättningen för att chefen ska kunna utföra detta är att hon är medveten om problemen samt besitter en kunskap om hur de ska lösas. Därtill anser vi att det är av vikt att hon inte antar en fullständig abstrakt yrkesroll då det kan äventyra stämningen på arbetsplatsen på samma sätt som nämns i 6.1.

Vidare kan man fundera på hur en *informell ledare* hade kunnat stötta chefen i hennes uppgift att styra gruppen. Vi menar att en informell ledare hade kunnat råda bot på den förvirring som uppstår när chefen inte är närvarande på arbetsplatsen samt stötta chefen i hennes

delegeringsproblematik. Genom att förklara de arbetsuppgifter som behövs utföras på ett tydligt sätt kan en informell ledare kanske styra upp de rutiner som arbetet kräver. Det kan medföra att chefen får mer tid att se över hela arbetsgruppen för att kunna förbättra till exempel regler, introduktion för nyanställda, hanteringen av konflikter och arbetsmotivationen. Samtidigt kan en informell ledare få större makt än chefen vilket medför att personalen endast följer den informella ledaren. Om den informella ledaren avviker från de regler och mål som chefens och organisationen strävar efter kan det resultera i en arbetsgrupp som arbetar emot chefen.

Den starka sammanhållningen kan vara en förklaring till varför individer som kan ha en förmåga att vinna legitimitet i gruppen inte vågar anta rollen som informell ledare. Vi menar att gruppens starka konformitet leder till att ingen vill anta en mer utstickande roll. Då chefen inte alltid är närvarande på arbetsplatsen kan avsaknaden av en informell ledare påverka arbetet negativt. Det kan medföra att gruppen inte är lika effektiv när chefen inte är på plats då vissa i personalen inte vet vad som ska prioriteras. Samtidigt kan initiativförmågan försvagas vid de tillfällen då chefen och ställföreträdaren är på plats eftersom personalen istället för att ta ett beslut på egen hand förlitar sig på att de som är ledande vet bäst.

Vår slutsats är att sammanhållningen, kommunikationen, motivationen och ledarskapet är sammanflätade och var och en av de enskilda delarna har en ömsesidig påverkan på gruppens beteende och trivsel. Sålunda är det av yttersta vikt att ta hänsyn till samtliga aspekter för att möjliggöra att vår arbetsgrupp samspelar i harmoni och arbetar i linje med chefens och organisationens mål. Samtidigt tror vi att det finns andra faktorer som kan påverka hur grupper och dess individer i allmänhet agerar och därmed bör man som forskare ha ett öppet synsätt för att kunna synliggöra gruppens särskilda karaktär. Vi menar att vår arbetsgrupp är unik och vidare är ingen grupp den andra lik.

## 7. Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka en specifik arbetsgrupp som är verksam inom detaljhandeln för att urskilja hur existerande roller, sammanhållning och kommunikation i gruppen påverkar de anställdas arbetsprestationer. Därtill innefattas personalens uppfattning om chefens ledarstil och dess påverkan på gruppen. Ambitionen är att besvara följande frågeställning: *Hur påverkar rollerna, sammanhållningen och kommunikationen de anställdas arbete i en specifik grupp på ett företag inom detaljhandeln? Hur påverkar chefens ledarstil gruppens gemensamma arbete?* Fältet betraktas utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv där materialet tolkas med hjälp av en hermeneutisk vetenskapsteoretisk ansats. Det empiriska materialet utgörs av elva semistrukturerade intervjuer som vidare ligger till grund för studiens analys. Materialet analyseras utifrån Scheffs teori om sociala band, Asplunds begrepp konkret och abstrakt socialitet, Vrooms motivationsteori, Blake och Moutons ledarstilsteori samt begreppen informell/formell ledare, normer och informell/formell kommunikation.

Utifrån studiens resultat anser vi att följande slutsatser kan utläsas. Den specifika arbetsgruppen har en sammanhållning med främst underdifferentierade sociala band. Sammanhållningen bidrar till en familjär arbetsplats där personalen kan känna sig trygga. Behovet av att bevara den befintliga sammanhållningen leder dock till att meningsskiljaktigheter inte hanteras omedelbart. På så sätt skapas infekterande konflikter som i sin tur leder till irritation och klyftor i gruppen. I personalens konkreta relationer får de utlopp för känslor som behöver ventileras. Då personalen antar en tydligare formell yrkesroll möjliggörs ett samarbete som är nödvändigt för arbetet. Dock antas inte en tillräckligt formaliserad yrkesroll vilket bidrar till att konflikter utvecklas. Gruppen har ingen entydig informell ledare vilket bidrar till den osäkerhet kring hur arbetsuppgifterna skall utföras. Motivationen i gruppen skiftar beroende på individ och situation. Dock kan motivationen förbättras hos individerna då den inte är fullständig i alla lägen vilket i sin tur påverkar gruppens gemensamma motivation. Kommunikationen brister i flera avseenden eftersom den formella kommunikationen inte är tillräckligt utvecklad för att tillfredställa de anställdas informationsbehov. Avsaknaden av den formella kommunikationen leder till att den informella kommunikationen tar överhand och prat bakom ryggen blir norm. Chefens relationella ledarstil medför att gruppen inte följer regler fullt ut vilket i sin tur skapar ett inkonsekvent arbetssätt hos de anställda.



## 8. Avslutande Reflektion

I detta slutskede av uppsatsskrivandet är vi tillfredställda med det resultat vi lyckats åstadkomma. Självklart är vi medvetna om att studiens slutsatser inte går att generalisera då studien endast innefattar en arbetsgrupp. Trots det upplever vi att vi fått ökad kunskap om hur olika grupprocesser kan påverka hur en grupp i detaljhandeln presterar. Det som känns vemodigt i rådande stund är att inte tillåtas att ta tag i de problem som finns på arbetsplatsen för att försöka finna en lösning. Känslan under intervjuerna var att de anställda önskade någon sorts förändring och att de därav delade med sig av sina innersta tankar i förhoppning att vi skulle ta tag i och råda bot på specifika problem. Om vi hade valt en arbetsgrupp där ingen av oss hade haft anknytning till tidigare hade vi haft möjligheten att utföra nästkommande projekttermin som innefattar ett förändringsarbete på en arbetsplats. Då projektet bör ske på ett oberoende företag är det inte möjligt i detta fall vilket vi idag kan känna ånger över. Vår förhoppning är dock att den kunskap studien genererat kan nyttjas under förändringsarbetet i den arbetsgrupp som kommer att ingå i projektterminen.

Om möjligheten till ett förändringsarbete hade existerat i den specifika arbetsgruppen hade vi i första hand fokuserat på kommunikationen på arbetsplatsen. Vår uppfattning är att kommunikation är A och O i en organisation eftersom den genomsyrar samtliga delar av organisationens olika nivåer. Främst bör den nedåttigande kommunikationen utvecklas på arbetsplatsen för att säkerställa att samtliga i personalen vet vad som förväntas av dem i deras yrkesroll. Vidare kan det medföra ett mer strukturerat arbetssätt där de anställda arbetar efter gemensamma rutiner som kan skapa ett självklart sätt för hur en arbetsuppgift bör utföras. En förutsättning för att den nedåttigande kommunikationen ska kunna förbättras är att det implementeras ett fungerande informationssystem mellan samtliga personer på arbetsplatsen. För tillfället finns ingen klar struktur var informationen ska sökas eller vilken information som bör prioriteras. En fungerande nedåttigande kommunikation kan ge positiva effekter på den horisontella kommunikationen då även den underlättas. Om chefen genom formell information meddelat var undanlagda varor ska förvaras och det finns en tavla som är förknippat till detta vet personalen var de ska lämna såväl som söka informationen. Trots den ökade formella kommunikationen är det inte nödvändigt att försöka eliminera den informella kommunikationen. Istället kan den nyttjas för att sprida den formella kommunikationen snabbare. Dock är det av vikt att den informella kommunikationen som innefattar prat bakom ryggen reduceras för att minska irritation i gruppen samt luckra upp smågrupperna och istället

skapa en hel grupp. För att minska pratet bakom ryggen anser vi att de anställda bör ta upp meningsskiljaktigheter innan de förvandlas till svårlösta konflikter. Ett sätt att göra det kan vara att ha kontinuerliga personalmöten där de anställda fritt kan berätta vad som behövs förbättras. För att förmå personalen att öppna upp sig kan mötena till en början ske med en samtalskonsult. På så sätt kan en norm skapas där meningsskiljaktigheter diskuteras i samtal istället för bakom ryggen på varandra. Om problemet berör två specifika personer anser vi att det är av vikt att samtal mellan färre personer implementeras för att undvika att en enskild person känner sig påhoppad.

Behovet av en informell ledare kan vara svårt att tillgodose då de flexibla arbetstiderna kräver att majoriteten av de anställda i så fall måste accepteras som informella ledare. Istället kan tydligare arbetsbeskrivningar och direktiv från chefen vara en alternativ lösning. Eftersom arbetsplatsen är så pass liten borde samtliga i personalen kunna ta egna initiativ för att vara så effektiva som möjligt. Utökad kommunikation hade vidare kunnat minska behovet av en informell ledare då den enskilda individen genom nedåtstigande information kan få kunskap om vad som bör göras och hur.

Vi anser att de rådande normer som finns på företaget bidrar till en organisationskultur som sitter hårt i väggarna. För att möjliggöra en förändring anser vi att det är nödvändigt att konkretisera de problem som finns på företaget för att få personalen och chefen att inse vikten av en förändring. Chefen har en ytterst viktig roll i om förändringen blir tillfällig eller beständig då hon är tvungen att vara konsekvent med regler och dess påföljder om en långvarig förändring ska uppnås. Med strikta regler kan personalen bli varse om att vissa beteenden inte accepteras. Förhoppningen är att nya normer utformas och att det då blir en självklarhet att rökning inte sker på arbetstid och att samtliga i personalen kommer i tid till arbetsplatsen. På så sätt kan onödig irritation undvikas och ökad harmoni kan uppnås. Självklart kommer nya problem att uppstå, dock kan de hanteras i ett tidigare stadium om chefen är strikt med regler och konsekvent med personalsamtal.

Vid en förändring av den bestämda arbetsgruppen är det viktigt att vara medveten om att kontexten kan ha en stark påverkan. Det är inte omöjligt att både chefen och vissa anställda är fullt medvetna om vad som behövs förbättras även om de inte gör något konkret åt det. Bristen på tid och låg personalomsättning kan lägga käppar i hjulet. Vidare bör poängteras att de aspekter som negligerats så som struktur och makt kan ha en betydande påverkan på

studiens slutsatser. Den övergripande strukturen i koncernen kan avspegla sig i butikernas sätt att arbeta. Fungerar exempelvis inte kommunikationen i de högre nivåerna kan det vara svårt för chefen att ge rätt information till de anställda då hon kanske inte heller vet vad som gäller.

Vid ett förändringsarbete bör det finnas en medvetenhet om att de förändringar som kan komma att krävas för att effektivisera den specifika arbetsplatsen inte nödvändigtvis kommer att upplevas som positiva av personalen. Även om resultatet visar att de anställda anser att chefen är för snäll behöver inte det betyda att de skulle vara nöjda om chefen var auktoritär och slog näven i bordet. Likaväl kan ökad formell kommunikation leda till att de anställda blir allt för reglerade i sitt sätt att arbeta och då förlorar en del av den befintliga arbetsglädjen som till viss del är kopplad till det fria arbetet. Vårt material är inte tillräckligt för att befästa om en fullständig förändring hade varit positiv för gruppen. Således hade det krävts ytterligare samtal med gruppen för att finna lösningar som främjar en balans mellan personalens, chefens och organisationens behov.

Det hade varit intressant att utföra vidare forskning på hur en förändring av en arbetsgrupp i detaljhandeln skulle te sig i praktiken. Sökandet av tidigare forskning klargjorde att det fanns åtskilda studier kring arbetsgrupper. Dock var det ytterst svårt att finna aktuell forskning om arbetsgrupper som var verksamma inom detaljhandeln. Således hade vidare forskning inom ämnet varit värdefull för individer som ägnar sig åt att förändra och utveckla arbetsgrupper inom den specifika kontexten. Forskningen författad av Tekleab et al stödjer vår uppfattning om att en hantering av existerande konflikter i den bestämda arbetsgruppen kan påverka deras sammanhållning positivt.

## 9. Källförteckning

- Allwood, C.M & Erikson, M.G. (1999) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*, Lund: Studentlitteratur.
- Asplund, J. (1987) *Sociala livets elementära former*, Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Blake, R & Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Brown, R. (2000) *Group processes – Dynamics within and between groups*, 2<sup>a</sup> uppl, Malaysia: Blackwell Publishing.
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.
- Forsyth, D.R. (2006) *Group Dynamics*, 4<sup>de</sup> uppl, USA: Thomson Wadsworth.
- Goffman, E. (2006) *Jaget och Maskerna – En studie i vardagslivets dramatik*, 4<sup>de</sup> uppl, Smedjebacken: Norstedts Akademiska Förlag.
- Granström, K. (2006) *Dynamik i arbetsgrupper – Om gruppprocesser på arbetet*, 2<sup>a</sup> uppl, Lund: Studentlitteratur.
- Gubrium, J. F & Holstein, J. A. (1997) *The new language of qualitative method*, Oxford: Oxford University Press.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*, 2<sup>a</sup> uppl, Lund: Studentlitteratur
- Kreps, G.L. (1986) *Organizational Communication*, 2<sup>a</sup> uppl, New York: Longman.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.
- Mullins, L.J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*, 7<sup>de</sup> uppl, United States of America: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1993) *Organizational behavior, concepts, controversies and applications*, United States of America: Prentice Hall.
- Scheff, T. (1990) *Microsociologi- Discourse, Emotion and Social Structure*, Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Svedberg, L. (2007) *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Teas, R. K. (1981): "A test of a model of Department Store Salespeople's Job satisfaction" s. 3-23, *Journal of Retailing* Vol. 54, No 1.

Tekleab, Amanuel G., Quigley, Narda R. & Tesluk, Paul E. (2009): "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness" s. 170-205, *Group Organization Management* Vol. 34, No. 2

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*, 2<sup>a</sup> uppl, Malmö: Liber.

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, New York: Wiley.

(1987) *Bra Böckers lexikon nr 15*, 3<sup>de</sup> uppl, Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker.

### Muntliga Källor

Åström, M. Butikschef, Telefonsamtal 20.11.2009.

## 10. Bilaga 1

### Intervjuguide

Inledande samtal:

Berätta om hur intervjun ska gå tillväga. Vi kommer att prata om er personalgrupp, om ledarskapet och trivseln på arbetet. Poängtera intervjupersonernas anonymitet i studien.

#### **Roller**

Hur skulle du beskriva dig själv som person?

Finns det några utmärkande roller i gruppen? Hur ser de ut?

Hur skulle du beskriva din roll i gruppen? Trivs du i rollen? Utveckla

Hur tror du det andra i gruppen uppfattar dig som person?

Finns det någon person som är drivande? Utveckla

Finns det de som jobbar mer effektivt än andra? Utveckla

Hur tror du det påverkar er gemensamma arbetsinsats?

#### **Gruppen**

Känner du att du kan du vara dig själv på din arbetsplats? På vilket sätt?

Hur skulle du beskriva sammanhållning på öb? Utveckla

Är alla lika involverade i gruppen? Utveckla

(Arbetar ni som en hel grupp eller utgörs den stora gruppen av smågrupper?)

Umgås du med dina kollegor något på fritiden?

På vilket sätt stöttar ni varandra på arbetsplatsen? Beskriv exempel.

(Ställer ni upp för varandra? Tex när någon inte kan jobba)

Finns det några konflikter i gruppen? Beskriv (Hanterat situationen)

Förekommer det att andra pratar bakom ryggen på varandra? Vad?

Kan du beskriva varför du tror att det förekommer?

Hur tror du er sammanhållning påverkas av att det är mer kvinnor på arbetsplatsen?

Hur skulle du beskriva er kommunikation i gruppen? Exempel på bra/mindre bra kommunikation?

#### **Hur påverkar det arbetet**

Kan du beskriva hur du trivs i gruppen på arbetsplatsen?

Varför tror du att du trivs/inte trivs? ( Hur tror du det påverkar ditt arbete?)

Hur tror du sammanhållningen i gruppen påverkar ditt arbete negativt och positivt?

Vad tycker du kan förbättras i gruppen? Hur tror du det påverkar ditt arbete?

Hur upplever du stämningen på din arbetsplats?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Vad skulle motivera dig att arbeta effektivare?

Vad får dig att bli omotiverad på arbetsplatsen?

Hur skulle ni som grupp tillsammans kunna bli mer effektiva?

#### **Ledaren**

Kan du beskriva chefens ledarskap? Kan du beskriva chefens svagheter och styrkor?

Hur skulle chefen kunna utveckla sitt ledarskap? Hur hade det påverkat gruppen och arbetet?

Hur belönas ni på arbetet? Beskriv exempel

Har du något ansvar, hur ter det sig i så fall?

Skulle du vilja ha mer ansvar? Utveckla