

Akademien för Innovation, Design & Teknik

Mälardalens Högskola

Kandidatuppsats, 15 poäng

HT-2009

Kommunikation – hjärtat i en fungerande arbetsgrupp?

Handledare:

Håkan Lindgren

Författare:

Johanna Blom, 19870820

Göran Dahl, 19871214

Examinator:

Sven Hamrefors

Tack,

till vår handledare Håkan Lindgren för sitt stöd och support under framtagandet av detta examensarbete. Fortsättningsvis vill vi även tacka respondenterna i Resia-butiken, som har gjort detta genomförande möjligt.

Johanna Blom & Göran Dahl

2010-01-07

Sammanfattning

Detta examensarbetet behandlar främst ämnesområdena kommunikation och arbetsgrupper. Vi har i denna studie genomfört kvalitativa undersökningar med fem medarbetare i Resia-butiken i Eskilstuna. Syftet med examensarbetet är att ta förslå hur medarbetarna kan få en bättre kommunikation och sammanhållning.

Litteraturen som använts berör områdena kommunikation, förändringsledning, arbetsgrupper och kreativitet. Alla anteckningar som gjorts har sparats och dokumenterats på en gemensam e-mail forskargruppen har. Vidare har vi använt oss av en blogg där vi beskriver var i framtagningsprocessen vi är.

Nyckelord: kommunikation, förändringsledning, arbetsgrupper, ledarskap,

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Problemformulering	1
1.4 Avgränsningar	1
1.6 Intressenter	2
1.7 Uppdragsgivare	2
2. Metod	3
2.1 Forskningsetik.....	3
2.2 Teori.....	3
2.3 Empiri	4
3. Teori.....	6
3.1 Förändringsledning.....	6
3.2 Arbetsgrupper och arbetsmiljö	7
3.3 Ledarskap och chefsskap	11
3.4 Konflikthantering.....	13
3.5 Medarbetarna	14
3.6 Innovation och kreativitet	15
4. Empiri	17
4.1 Respondenternas svar	17
4.4 Analys av respondenternas svar	19
5. Diskussion.....	23
5.1 Slutsats	23
5.2 Den färdiga modellen	25
5.3 Övriga förslag.....	26

6.Referenser	27
6.2 Opublicerade referenser	27

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Med detta examensarbete vill vi undersöka hur kommunikationen är hos uppdragsgivaren som är ett lokalt Resiakontor i Eskilstuna. Under första mötet med det lokala kontoret uppgavs det att kommunikationen och sammanhållningen är god mellan medarbetarna, men att den kunde utvecklas. (Mia, butikschef)

Personalfrågor och förändringsprocesser är ämnen som forskarna är intresserade av. Valet av uppdragsgivare bygger på att kontoret är en liten arbetsplats med få medarbetare. Detta bidrar till att det underlättar för oss att ta fram ett så välgenomarbetat examensarbete som möjligt, då tiden är begränsad.

Ämnensområdet vi valt att fokusera arbetet på är förändringsledning, med inriktning personalkommunikation. Det ska genomföras kvalitativa intervjuer, vars data kan analyseras på ett effektivt sätt. Vidare önskar butikschefen på det lokala Resiakontoret få ett specifikt område belyst, vilket (som nämnts ovan) är hur kommunikationen och sammanhållningen i en redan sammansvetsad arbetsgrupp kan förbättras och utvecklas. Vi vill skapa en modell för att kunna utveckla kommunikationen i en arbetsgrupp med få medarbetare.

1.2 Syfte

Syftet är att effektivisera kommunikationen och/eller förbättra sammanhållningen mellan medarbetare i Resiabutiken i Eskilstuna. Betoningen ligger på samhörighet, sammanhållning i en redan sammansvetsad arbetsgrupp. Ämnensområdet är förändringsledning och kommunikation. Det andra syftet är att ta fram en kommunikationsmodell som ämnar förbättra kommunikationen mindre i en arbetsgrupp.

1.3 Problemformulering

1. Hur kan kommunikationen mellan medarbetare förbättras och utvecklas, både vertikalt och horisontellt i en redan fungerande kommunikation?
2. Tas medarbetarnas kompetens om hand av företaget? Hos medarbetare?
3. Har alla medarbetare i Resia-butiken samma mål och vision som övriga Resia AB?

1.4 Avgränsningar

Nedan beskrivs vilka avgränsningar som gjorts vid framtagandet av examensarbetet.

Vi har valt att begränsa oss till en liten arbetsgrupp om fem respondenter. Uppdragsgivaren i fråga är en lokal Resia-butik i Eskilstuna. Vidare har vi valt att begränsa undersökningen till kvalitativa undersökningar, där intervjuer gjorts med samtliga fem medarbetarna i butiken. Anledningen till att vi begränsat oss till en mindre arbetsgrupp är på grund av tidsbristen, då examensarbetet sträcker sig under en 10-veckorsperiod. Vi valde kvalitativa undersökningar

då respondenterna endast består av fem personer. Vidare får vi större förståelse hur det ser ut på arbetsplatsen i Resia-butiken.

Vi har avgränsat teoridelen som handlar om kommunikation och arbetsgrupper. Litteraturen som använts behandlar bland annat arbetsgrupper, förändringsledning, arbetsmiljö och gruppdynamik. Kommunikationsmodellen vi tagit fram lämpar sig för en arbetsgrupp om fem till sex personer.

1.6 Intressenter

Intressenter för examensarbetet är Resia-butiken i Eskilstuna (uppdragsgivare), lärare och studenter på akademien IDT (Innovation, Design, Teknik) på Mälardalens Högskola samt övriga intressenter som är intresserade av ämnet.

1.7 Uppdragsgivare

Uppdragsgivaren för detta examensarbete är Resia-butiken i Eskilstuna. De har varit verksamma sedan 2002 och har i dagsläget fem medarbetare. Resia-butiken säljer resor för både privatpersoner och små som stora företag. Inom affärsresor finns det många återkommande företag, som bokar resor per telefon eller mail. Kontaktpersonerna hos Resiabutiken är Mia (butikschef) själv tillsammans med en av kollegerna, Gunilla.

Alla fem medarbetare i butiken har erfarenhet från reseförsäljning, och har mer eller mindre reserfarenhet. För att de medarbetare ska få bra vetskap hur ett reseprojekt ser ut åker de på studieresa ungefär en gång per år. Resia-butiken skickar alltid med en anställd, som efter hemkomst rapporterar om det aktuella reseprojektet. De som bestämmer om studieresorna är en speciell utbildningsavdelning på huvudkontoret i Göteborg. Resebolagen själva, till exempel Ving Resor, ger resesäljarna hos Resia AB i uppdrag om att åka på studieresor. Reslängd varierar mellan studieresorna.

Butikschefen är den person i Resia-butiken som har hand om det administrativa på arbetsplatsen. De har god kontakt med övriga Resia-butiker i Sverige, och ibland kan någon "hoppa in" för någon som är borta eller sjukskriven. Interaktionen med huvudkontoret i Göteborg sker genom mail,- och telefonkontakt. Huvudkontoret sköter Resia-butikernas löner, likaså intranätet har de hand om. Om någon anställd i Resia-butiken blir sjuk är det Mias ansvar att rapportera in om sjukfrånvaro. En gång per år har medarbetare medarbetsamtal tillsammans med Mia. Enligt butikschefen är arbetsklimatet positivt i Resia-butiken. En av medarbetarna jobbar på 75%, resten på 80%. Anledningen till detta är att företaget har varit tvungna att ta ner på arbetskraft.

Det är ett "öppet klimat" och medarbetarna arbetar under metoden "frihet under ansvar". Det finns inga särskilda tider för raster för medarbetarna, utan det kan tas när tillfälle ges (. Enligt resebyråchefen umgås medarbetarna sällan privat, men när de väl gör det brukar de bjuda över varandra på middag. I övrigt är det en bra sammanhållning på arbetsplatsen. (Anställd 1, 2009-10-19)

2. Metod

I detta avsnitt beskriver vi hur vi gått tillväga när uppsatsen arbetats fram. Först beskrivs vad forskningsetik innebär, sedan nämns huruvida vi arbetat fram examensarbetet, både inom teori, - och empiridelen. Vi förklarar vilken sorts metod vi använt oss av, vilken sorts litteratur och teori som nyttjats och hur vi fått fram all data.

2.1 Forskningsetik

Kommittén om forskningsetik (1998) uppger förutsättningar för att forskningsetik ska bestå. De skriver att båda parterna, respondent och forskare (intervjuare) ska närvara vid samma intervjutillfälle. Vidare ska ingen av parterna ha tolkningsförträde, vare sig det gäller vilket kön och ålder respondenten har, arbetsposition med mera. Det huvudsakliga med intervjuer är att argumenten tas fram. Intervjuaren måste vidare visa ett intresse för respondenternas svar. Vidare är en god forskningssed att intervjuaren är villig att lyssna på respondenternas svar och argument.

Vidare nämns det olika begrepp för forskningsetik: bland annat fabrikation av data och förfalskning av data. Den förstnämnda handlar om att en forskare lägger till data, som dock inte kommit fram från respondenterna själva. Det andra begreppen, förfalskning av data, betyder att forskarens data förvrängs och justerats. (Ibid)

Anonymiteten vid den färdigställda texten av respondenternas svar är till för att allmänheten inte ska känna igen vem som sagt vad. Detta är vad som sägs, enligt regelverket. *Lag (2003:460) om etikprövning av forskning* finns för att skydda den enskilda människans och hennes värde (Regeringskansliets rättsdatabas). I den inkluderas forskning där forskare informerar respondenter att hon eller han medverkar frivilligt, vad forskningens syfte är för något, vem forskningshuvudmannen i fråga är, vilka metoder som används med mera. Vidare nämner lagen att respondenten får avsluta sin del av medverkan i forskningen. (Ibid)

Öyen & Gullveig Alver (1998) uppger att ett problem med anonymiseringen av respondenter kan leda till att grundmaterialet blir magrare, samt att slutsatser forskarna kommer fram till blir svaga. De nämner dock att forskare som arbetar med kvalitativa metoder, behöver data om respondenternas boendemiljö, aktiviteter på fritiden, arbetsplats med mera. För att skydda respondenternas anonymitet använder forskarna sig av andra namn på dem, vilket vi i detta examensarbete ej valt att göra.

I vissa fall väljer respondenten självmant att inte vara anonym. Det forskaren måste göra då, är att se över de konsekvenser det medför - både för respondenten och forskaren själv. (Ibid).

2.2 Teori

Böckerna som nyttjas i examensarbetet är helt eller delvis kopplade till ämnesområdena förändringsledning och personalvetenskap. Vidare är det litteratur som behandlar områden som arbetsgrupper, kommunikation, ledarskap, konflikter och arbetsmiljö. Även litteratur som behandlar vetenskapliga metoder har använts. För att ha visa på hur frågorna tagits fram har vi

haft litteraturen som stöd. Litteraturen som används har tagits fram allt eftersom, under framtagningsprocessen av examensjobbet. Ett par av den utvalda litteraturen togs fram redan under förstudien till examensjobbet.

Vi har valt att använda oss av kvalitativa undersökningar, där vi intervjuat fem medarbetare på Resia-butiken i Eskilstuna. Då vi inte vet eller har förståelse för hur kommunikationen verkligen fungerar mellan medarbetare, använder vi oss av enskilda intervjuer. Eisele (2003) uppger att genom kvalitativa metoder får forskaren en närhet till respondenten och får en förståelse hur verkligheten ser ut för medarbetare. Forskarna får ord på verkligheten. Vidare menar han att intervjuer ger mer detaljer medan kvantitativa metoder ger forskaren en generell bild av verkligheten hos medarbetare (Eisele, 2003).

För att vi ska få en sån bred kunskap och förståelse för ämnesområdet ska vi använda oss av olika teorier och modeller, för att få flera infallsvinklar.

2.3 Empiri

Empiri är något som kommer från människor när vi erfår vad verkligheten visar. Genom att observera och göra kvalitativa intervjuer med medarbetare får vi kunskap om hur verkligheten hos Resia-butiken ser ut. (Stensmo, 1994).

Eyvegård (2009) uppger att undersökningar kan genomföras i form av intervjuer, alternativt vid enkätundersökningar. Det som skiljer de åt är att vid intervjuer sker det en muntlig kommunikation mellan respondent och intervjuare, vid enkätundersökningar å andra sidan sker det en skriftlig kommunikation. Metoden som valts i detta examensarbete är kvalitativa intervjuer. Intervjuerna som genomfördes hade öppna svar, det vill säga att respondenterna hade möjlighet att svara fritt. (Eyvegård, 2009)

Vidare skriver Eyvegård (2009) att vissa respondenter blir försiktiga om det finns en bandspelare involverad under intervjuerna. Som nämnts tidigare användes en bandspelare vid varje intervjutillfälle, dock var det inget som hämmade respondenterna. Under intervjuerna noterades även vad som sades under intervjuerna. Även här uppger Eyvegård (2009) att det kan vara hämmade för respondenten. Respondenterna i Resia-butiken ansåg att detta inte heller var besvärligt.

Litteraturen vi använt oss av ligger till grund för intervjufrågorna som ställdes till respondenterna. Frågorna utgjorde grunden för diskussionsunderlaget vid intervjuerna med respondenterna. Intervjupersonerna består av fem medarbetare i Resia-butiken, varav en av de är resebyråchef.

För att vi ska genomföra en analys, som är tillräckligt bra för att kunna genomföra en förändring och komma på en lösning på det belysta området, måste våra påståenden grundas på fakta, som i sin tur grundas på vår erfarenhet. Det är viktigt att ha belägg, och inte komma med egna tyckanden eller påståenden (Johannessen & Tufte, 2003).

Intervjuerna med respondenterna genomfördes vid två tillfällen, varvid det första tillfället genomfördes med fyra av dessa fem (30 november, 2009) samt den femte intervjun genomfördes den fjärde december, 2009. Med respondenternas tillåtelse spelades samtliga intervjuerna in på band, vilka pågick under 30-40 minuter vardera. Antalet frågor, som ställdes under intervjuerna var 13 stycken, som bland annat handlade om gruppens kommunikation, motivation och sammanhållning. Vidare genomfördes intervjuerna enskilt med var och en av respondenterna i ett enskilt rum på deras arbetsplats. Innan intervjuerna startade var vi noga med att varje intervju är anonym, det vill säga att inga namn eller citat kommer nämnas i examensarbetet. Detta för att skydda respondenterna. Intervjufrågorna var ställda på ett sådant sätt att det kunde föras en diskussion på samt att respondenterna fick möjlighet att svara fritt.

Under framtagningen av examensarbetet har vi antecknat ner vad vi har eller ska göra på en blogg (examensjobbet.blogg.se). På bloggen har vi framfört var vi är i processen, hur vi känt oss, vilka referenser vi använt oss av med mera. Bloggen användes under oktober (2009) till januari, 2010.

När vi gjorde en analys på frågorna stod det klart för oss att respondenterna svarade relativt lika, på samtliga frågor. Det är ungefär två, tre frågor där de skiljde sig åt. Att vi har underrubriker i analysdelen syftar till att betraktaren ska förstå vad respektive del behandlar.

Vi har under flertalet omgångar ändrat och justerat examensarbetet allt eftersom. Detta för att allt ska kunna höra samman och följa den ”röda tråden”. Exempelvis har vi tagit ner på delen om chefskap och ledarskap, just för att de området inte berör examensarbetet till lika stor grad som kommunikation, arbetsgrupper och arbetsmiljö. Vidare har det i lagts till en rubrik som behandlar forskningsetik.

Genom att vi använt oss av kvalitativa intervjuer har vi valt bort de standardiserade frågeformulären och väljer därför att inte ha för stor styrning i våra frågor. I och med detta väljer vi att ha relativt öppna frågor, så vi kan få fram en diskussion istället för att få givna svar. Det är respondenternas värderingar och tycke som är resultatet. (Holme Solvang, 1997)

Då respondenterna inte är fler har vi valt att göra djup intervjuer med alla fem medarbetare och därigenom analysera resultatet av det som kommer fram efter intervjuerna. (Ibid)

Vid kvalitativa intervjuer, ska vi ha klart för oss att denna typ av metod är tidskrävande. Detta då vi som intervjuar måste notera allt och att den som blir utfrågad, känner att vi lyssnar och tar till oss det som han/hon säger. (Ibid)

Det vi dock måste tänka på när vi genomför intervjuerna är att ha en någorlunda styrning av frågorna. Vi måste även tänka på att vara förberedda med följdfrågor efter vad som nämns under intervjuerna. Det är även viktigt att ha med någon sorts inspelningsapparat. (Ibid)

Vid en kvalitativ studie måste forskaren/intervjuaren behålla distansen till de hon intervjuar som Carlsson (1991) tar upp i sin bok. Vidare uppger han att man måste kunna se ”genom rutan” för att kunna observera på bästa sätt. Vid kvalitativa undersökningar försöker man som

forskare sätta sig in i den aktuella frågan så pass att man ”studerar inifrån” sitt undersökningsobjektet för att kunna bilda sig en så bra uppfattning som möjligt.

Bertil säger i sin bok att forskningsintervjuer kan beskrivas som ostrukturerad, men väldigt flexibel, då det inte används speciellt styrda frågor. I och med detta blir intervjuerna som ett vanligt samtal mellan intervjuare och respondent. Man brukar även kalla kvalitativa intervjuer för djupintervju vilket är samma sak.(Carlsson. B, 1991)

Särdragen i en kvalitativ intervju är att man vill koncentrera hela intervjun vid ett par frågeställningar, och därmed få ingående svar på dessa (och inte lösa svar på många). Man söker ett djup i intervjun och inte dess bredd. (Ibid)

Kvalitativa intervjuer är besvärligare än kvantitativa intervjuer på så sätt att det är väldigt svårt att beskriva vad som är ett korrekt förfaringsätt gentemot intervjuobjektet. (Ibid)

3. Teori

I denna del redovisas den litteratur som berör ämnesområdena i examensarbetet. Ämnena är förändringsledning, arbetsgrupper/miljö, gruppdynamik, grupprocessens faser, kommunikation, ledarskap, konflikthantering med mera.

3.1 Förändringsledning

Förändring visar en skillnad mellan nuvarande relationen, och det som kan förändras. Det finns två motpoler i alla organisationer, förändring och stabilitet (som är beroende av varandra). Revolutionära förändringar, hastighet och rörelse har framgångsrika organisationer i dagens samhälle. Organisationsförändring är något som blir resultatet av förändringen en organisation genomgår, likaså processen av den. En organisation kan förändra komponenter så som dess struktur, teknik, system eller kultur. (Johansson & Heide, 2008)

Johansson & Heide (2008) skriver att graden av en förändring kan te sig olika, från stor till liten och med olika hastigheter. Vidare säger de att det finns två typer av förändringstillstånd: den substantiella och diskursiva. En diskursiv förändring uppstår när en ledare eller chef talar om förändringar- men som inte går i uppfyllelse. Men när den väl gör det uppstår det en så kallad substansiella förändringar. Vad som ingår i den substansiella förändringen är bland annat det tekniska och administrativa som produkter och tjänster, företaget producerar och säljer.

Vidare finns där en planerad eller omedvetna förändringar i organisationer. Förändringar kan, enligt Johansson & Heide (2008), vara under en lång och utdragen tidsperiod. Det kan enligt författarna även vara omedelbara. För att en förändring ska uppstå bör det finnas någon sorts drivkraft bakom och som stödjer denna förändringsprocessen. Detta kan komma från flera olika håll (internt, lokala och centrala samt externa). Kontroll av en förändring i en organisation kan ske på två olika sätt: den första är att ledningsgruppen i organisationen lägger och fram och beslutar hur en förändring ska gå till, och därmed får ingen komma in och ändra på den. Å andra sidan kan organisationen välja att utse personer, längre ner i

organisationen, som informerar ledningsgruppen om hur långt gången förändringsprocessen är samt hur den uppfattas av övriga medarbetare.

Om en förändring lyckas och blir framgångsrik, beror det på att ledningsgruppen och medarbetarna har en tydlig och frekvent kommunikation och dialog med varandra (Johansson & Heide, 2008). Vid ett gott resultat av en förändringsprocess är det ofta mottagarnas tolkning som är nyckeln till framgång. Vidare är förändringsprocesser, enligt Johansson & Heide (2008) oförutsägbara och växer fram allt eftersom (under en kortare eller längre tidsperiod). För att en organisations förändring ska lyckas bör kommunikationen, som nämnts ovan, vara tydlig, för det är inom den medarbetarnas förståelse för förändringen uppstår. (Ibid)

En grundförutsättning för att en organisations medlemmar ska kunna skapas, utvecklas och existera är kommunikationen. En organisation innehar ett socialt system och gemensam kultur. Bristen på en fungerande kommunikation är, enligt Johansson & Heide (2008), att kommunikationen ska luta mer åt dialog och samverkan mellan alla parter, än bara genom interna dokument och intranät med mera. Mellanchefer innehar här en viktig del inom förändringsarbetet, där de agerar som samtals,- och mötesledare. Kommunikationen öppnar upp för nya möjligheter för att förändringar ska kunna implementeras och användas i en organisation. (Johansson & Heide, 2008).

3.2 Arbetsgrupper och arbetsmiljö

Enligt Lind & Skärvad (1997) är ett team ett par individer som har ett eller fler gemensamma mål och arbetar tillsammans. Vidare utför de tillsammans integrerade arbetsuppgifter. Människorna i ett team fungerar som en helhet, där de drar åt samma håll och satsar på samma mål. Individerna i en grupp ser även till att de har ett gemensamt ansvar för vad som ska ske och genomföras. Varje teammedlem måste respektera, stödja och backa upp varandra. (Ibid)

Enligt Lind & Skärvad (1997) finnes det även kompletterade kompetenser som ett särdrag för teams. Personerna i teamet har olika sorters kompetenser, som gör att arbetsprocessen optimeras.

En person har till exempel stor kunskap om ämnesområdet, medan den andra är bra på problemlösning, och den tredje har många kontakter med omvärlden och är bra på att kommunicera. (Lind & Skärvad, 2007)

Ju längre en medarbetare befinner sig i en arbetsmiljö med dåligt klimat, ju sämre mår hon psykiskt som fysiskt. Risk för att medarbetaren får men för livet blir större och större ju längre tid som hon vistas i det dåliga arbetsklimatet. (Ibid)

När två eller fler medarbetare gör en uppgift (delar på arbetsbördan) uppstår det något kallat optimal delad förtjänst. Alla parter tar ställning och genomför ett samarbete för att klara av uppgiften de blivit tilldelade. (Eisele, 2003)

Gruppdynamik

En gruppdynamik är resultatet (summan) av alla processer som finns inom en arbetsgrupp. I en grupp finns det förlikning mellan medlemmarna, kompromisser och medling. Detta finns för att så bra som möjligt få gruppen att fungera. (Eisele, 2003)

Varje grupp har sina normer de själva följer. Dessa skapas för att gruppen ska kunna upprätthålla stabilitet. Normer är dock ofta implicita, det vill säga osynliga, för omgivningen. Varje grupp har alltid ett mål och gör en målutformning som gör att gruppen får ett ömsesidigt beroende. Målen i sin tur skapar motivation och samvaro mellan arbetsgruppens medlemmar. När en grupp uppnått en enighet, har samma vilja att sig fram samt har gemensamma preferenser, skapas det en konsensus. (Ibid)

Om det finns personer som är kreativa på arbetsplatsen behöver dessa återkopplingar på sitt arbete, skriver Zollitsch (2003). Han uppger också att om en kreatör inte blir sedd leder detta till osäkerhet och att personen i fråga upplever tystnad och som ett misslyckande. Zollitsch diskuterar vidare hur man ska kunna tänkas lösa detta. Han drar paralleller med sex: ”Dåligt sex är fortfarande ganska bra och definitivt bättre än inget sex”. Med detta menar Zollitsch att det spelar inte så stor roll vilken typ av feedback man får, bara man får någon. Vidare skriver han att kreatören vill ha beröm (Zollitsch, 2003).

Smith (1994) skriver att om att vi bryr oss om hur andra känner sig när någon känner sig ledsen känner vi för dem, lyckas någon känner vi lycka med dem.

Grupprocessens faser

Varje grupp, stor som liten, genomgår alltid en så kallad grupprocess, med sex olika faser. Nedan följer kortfattad förklaring om respektive steg i fasen (Axelson & Thylefors, 2006).

Initialfasen är den första, där det förekommer osäkerhet bland medlemmarna i gruppen. I den andra fasen kommer gruppen i en så kallad *smekmånad*. Axelson & Thylefors (2006) menar på att det förekommer en riklig kommunikation mellan parterna i arbetsgruppen. Det tredje steget i denna sexstegsprocess kommer vi sedan en integration. Medlemmarna finner och känner av en vi-känsla sinsemellan. Här har de även fått sina respektive grupproller uppdelade och det har uppstått en rikligare och fördjupad kommunikation mellan dessa. Förr eller senare kommer arbetsgruppen in i en kris, där det förekommer förnekelse och allianser. Detta förekommer då i *konflikt-fasen* (steg 4). Efter en lång tid, och när arbetsgruppen tagit sig igenom konfliktfasen, kommer de till en *mognadsfas*. Här är kommunikationen tydlig. Här finns även samförstånd mellan medarbetarna och de kan ge varandra konstruktiv kritik. Det sista steget kommer alla grupper till, förr eller senare, nämligen *separationsstadiet*. Blandande känslor uppstår och medarbetarna reagerar på olika sätt. Det kan röra sig allt från att en medarbetare är lättad över splittringen av gruppen, eller känna en sorg och aggressivitet.

Känslorna varierar beroende på hur var och en av medarbetarna haft för attityd gentemot gruppen hon varit med i. (Ibid)

Oavsett vilken position en medarbetare har i ett företag handskas hon alltid med problemlösningar, bemästrande och ett (förhoppningsvis) meningsfullt arbete. Vidare måste hon även ha ett förhållande till auktoritet och makt. Även hennes samhörighet och relationer till övriga medarbetare måste hon se över. (Ibid)

Arbetsgruppens gemensamma mål och vision

Arbetsgruppen är medarbetarens verklighet och hennes arbetsmiljö, - och liv. Det är även den som formar arbetsklimatet för de medarbetare på en arbetsplats. Den viktigaste komponenten av medarbetarens psykosociala arbetsmiljö är arbetsgruppen medarbetaren är delaktig i. Arbetsgruppen är den viktigaste komponenten av de medarbetarens psykosociala arbetsmiljö. Vidare är arbetsklimatet produkten av flera faktorer: relationerna sinsemellan medarbetare, deras kommunikation, tryggheten och konflikten. Samspelet mellan medarbetare och dess sociala arbetsmiljö påverkas av fysiska och organisatoriska faktorer. (Axelson. B & Thylefors, 2006)

En grupp är individer som påverkar varandra på ett ömsesidigt sätt, de är medvetna om varandras närvaro, de strävar mot samma mål samt att de uppfattar sig själva som en grupp. Idealet för att kunna möta individens psykosociala behov är att företaget och arbetsledaren bidrar till en ökning av hennes engagemang, högre effektivitet och soliditet. (Ibid)

Primärgruppens starka samhörighet bidrar till att individen dämpar tendenser till självhävdelse och konflikter. (Ibid)

Arbetsmiljö

Arbetsmiljön utgörs av de fysiska och psykosociala arbetsmiljön på ett företag. Den fysiska arbetsmiljön utgörs av klimatet, ljud och buller, olycksfallsrisker med mera på arbetsplatsen. (Ylénenpää, 2006)

Det finns tre faktorer som utgör arbetsmiljöledning: myndigheterna ställer krav på företags arbetsmiljöledning, den påverkar medarbetarens hälsa och ser till att de medarbetare trivs på sin arbetsplats samt att deras arbetsprestationer är goda. Vidare finns det ett behov att en förbättring vad gäller arbetsmiljön på företag. (Ibid)

Axelson. B & Thylefors (2006) nämner tre faktorer som gör att en anställd finner harmoni och arbetsglädje. Medarbetaren har känslan av att kunna kontrollera och ha inflytande på sin arbetsituation och finner den värdefull och givande. Hon ska även kunna ha chans att träffa och kommunicera med andra medarbetare, vilket gör att hon finner en gemenskap.

Enligt Lind & Skärvad (1997) är ett team ett par individer som har ett eller fler gemensamma mål och arbetar tillsammans. Vidare utför de tillsammans integrerade arbetsuppgifter.

Människorna i ett team fungerar som en helhet, där de drar åt samma håll och satsar på samma mål.

Individerna i en grupp ser även till att de har ett gemensamt ansvar för vad som ska ske och genomföras. Varje teammedlem måste respektera, stödja och backa upp varandra. (Ibid)

Det finns även kompletterade kompetenser som ett särdrag för teams. Personerna i teamet har olika sorters kompetenser, som gör att arbetsprocessen optimeras. En person har till exempel stor kunskap om ämnesområdet, medan den andra är bra på problemlösning, och den tredje har många kontakter med omvärlden och är bra på att kommunicera. (Lind & Skärvad, 1997)

Under industrisamhällets era var medarbetare specialiserade på enbart vissa arbetsområden. I dagens informationssamhälle tänker företagen annorlunda – de satsar på att bredda sina medarbetares kompetens. Med detta vill de få mer flexibilitet och effektivitet i arbetet. (Ibid)

Enligt Axelson & Thylefors (2006) har alla grupper en historia, en typ av sammanhållning och kommunikation, normer, samt struktur och en viss typ av människosyn. Vidare säger de att kommunikationen medarbetare emellan utgör, i mångt och mycket, gruppens arbetsklimat.

Alla grupper har en:

- 1) Historia. Varje individ kommer med sina egna förhoppningar. Vidare handlar det om hur den startade och vilka kriser och förändringar som den gått igenom.⁴
- 2) En typ av kommunikation, som mångt och mycket utgör gruppens arbetsklimat.
- 3) En typ av sammanhållning. Har alla gemensamma mål och attraktivitet. Måste titta på de enskilda individernas behov av: prestige, lön, vänner och om det är meningsfullt arbete.
- 4) Struktur och procedur: innehåller gruppens mål, regler, normer, rutiner och rollfördelningen mellan individerna.
- 5) Norm(er): reglerar medlemmarnas uppförande. Oftast är de målorienterade.
- 6) Typ av människosyn: vissa är ”barn”, andra de ”vuxna”. ”barnen” tillåts ofast inte bli ”vuxna” på arbetsplatsen.

Kommunikation i gruppen

Om en individ i en arbetsgrupp har en god social förmåga har hon lätt att kommunicera med sina medarbetare. När kommunikationen är god mellan gruppmedlemmar, och att de ger sociala belöningar, uppger Eisele (2003) det på att de respekterar och ger varandra bekräftelse på attraktion och statuserkännande. När en medarbetare intar en roll i en arbetsgrupp förväntas hon uppfylla de förpliktelse som kommer med rollen hon har. Dock får man inte förglömma att även hon har rättigheter, som gruppen ska se till att uppfyllas. Om en grupp har socioemotionellt beteende bryr den sig om sina gruppmedlemmar. (Eisele,2003)

Den största förändringsprocessen ligger i informationsteknologins framfart. Tack vare till exempel nätverken mellan datorer, kan medarbetare få information på ett kostnadseffektivt sätt, från övriga organisationen. Information kan röra produkter, organisationen i fråga, processer med mera. Tack vare detta kan kommunikationen för medarbetare, internt som externt, effektivteras. (Eisele, 2003)

Allt som ofta klarar inte personer i ledningsgrupper av att ändra syn,- och angreppssätt när det gäller effektivisering. Orsaken är att de inte vet vad som komma skall vid nya tankebanor, de arbetssätt som ledningen använt sig av har ju trots allt fungerat hittills. Vid paradigmskifte uppstår det alltid konflikter mellan medarbetare som vill jobba på de nya arbetssätten och de som vill ha kvar det gamla.

Medarbetare med nya synsätt möter ofta ledningsgrupper med gamla och förlegna synsätt, vilket kan bli kaotiskt och vanskligt, för båda parter. (Lind & Skärvad, 1997).

3.3 Ledarskap och chefsskap

En ledare är en person som sitter på en auktoritär position i en grupp. Nyckelkategorierna hon har är att kunna leda och organisera ett arbetslag, samt planera och kontrollera arbetet. Ledarens uppgift är alltså att samordna materiella och mänskliga resurser, det vill säga medarbetarna. En ledare har stor betydelse och är involverad i medarbetarnas problematik angående hur de ser på auktoritet. En chef och ledare har direkt och indirekt en påverkan på sina medarbetare. Vidare är det allas angelägenhet att ha en god ledare, men även hon behöver duktiga medarbetare. (Axelson & Thylefors, 2006)

Enligt Hamrefors (2009) handlar ledarskap om att en person har ett inflytande på andra individers eller en grupps arbete. Vidare skriver författaren att en ledare bör ha egenskaper, som att kunna improvisera vid olika situationer samt ha ett självförtroende. En ledare bör vidare ha goda egenskaper att driva en effektiv kommunikation med sina medarbetare. Ens kommunikationsförmåga måste utvecklas succesivt.

Vad är en ”bra” och duktig ledare? Axelson & Thylefors (2006) skriver att en ledare ska kunna anpassa sig och sin ledarstil efter rådande omständigheter, vara flexibel med andra ord. Vidare bör hon även kontrollera och hänga med vad som händer inom det tekniska och sociala inom organisationen. Men de påpekar dock att det är ledarens personlighet som är den sista komponenten till ett framgångsrikt ledarskap.

För att en ledare ska trivas med sin roll, bör ledarskapet passa ledarens egna personlighet och sättet hon för sig på. Axelson & Thylefors (2006) säger att det tar lång tid innan en person hittat sin ledarstil, utifrån hennes personlighet och gruppens behov. Samtidigt säger Leight och Maynard (1997) att en ledare bör vara öppen för experimenterande och att kunna visa sig sårbar. När en ledare experimenterar överskrider gränser som både teamet, avdelningen och en själv satt upp. Leight och Maynard (1997) menar på att experimenterande gör att en ledare blir till en uppmuntrande och stimulerande kraft för sin arbetsgrupp.

Dagens chefer och ledare tar allt som ofta inspiration från sina chefer och böcker, om hur en ledare bör vara. För att en individ ska kunna hitta rollen måste hon fördjupa sin självkännedom och undersöka hur hon vill bedriva sitt ledarskap. (Axelson & Thylefors, 2006)

Det finns fem tillvägagångssätt att utöva makt på: dessa är expertmakt, belönande, tvingande, befogad och hänvisande. (Eisele, 2003).

Beroende på tillfälle används de vid olika situationer. Exempel på expertmakt är när en student ska göra sin praktik på ett företag. I denna situation är det praktikantens handledare som sitter på expertmakten, då denna har större kunskap och förmåga än en själv. En person som har en chefs-, eller ledarposition har befogad makt, det vill säga att denna har rätt till att kontrollera. En praktikants handledare (på företaget) kan vara någon praktikanten ser upp till, är en förebild. Detta handlar då på att handledaren har en hänvisande makt. En annan sorts makt, i negativ bemärkelse är när en chef eller ledare använder sig utav den så kallade ”tvingande” makt. Då utnyttjar hon medarbetarens rädsla för att göra fel, samt har möjligheten att straffa personen i fråga. Slutligen, den femte typen av ”makt” är den belönande, där ledaren/chefen sätter värde och belönar sina medarbetare. (Eisele, 2003)

Vidare nämner Eisele (2003) fyra typer av ledarskap: ordergivande, säljande, deltagande samt delegering. En ledare som använder sig av ordergivning har en hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering. Denna bedömer och berättar hur och vilka arbetsuppgifter en medarbetare ska ha. En ledare som både är styrande och stödjande samtidigt har en hög uppgifts- och relationsorientering. En ledare som har stort förtroende för sina medarbetare utför lite styrning och lite stöd. Ledaren har stor tillit till medarbetarna. (Eisele, 2003)

Enligt Axelson, B & Thylefors (2006) är det stor skillnad mellan att utföra arbetsuppgifter och vara arbetsledare, - eller chef för medarbetare som utför dessa arbetsuppgifter. En god ledare och chef bör ha kunskap och kompetens inom ämnet och området denna är verksam inom. Om en person visar på ledaregenskaper, får denna lättare respekt från medarbetarna.

Syftet med en ledare är att hålla arbetsgruppen kompakt och se till att dess gemensamma mål uppnås. En ledare och medarbetarna samspelar med varandra, där de har en önsesidig process. (Eisele, 2003)

Tidd (2007) nämner fem egenskaper som en ledare bör ha: kan kommunicera på ett effektivt sätt, har visioner och idéer, kan kontrollera gruppens utveckling, kunna bevilja och skapa en ”kultur” inom gruppen/företaget, samt veta hur man skall nå målet, ledaren bör alltså ha hon ska med andra ord kunna tänka strategiskt.

Leight & Maynard (2007) uppger att en ledare bör ständigt granska och se efter vart i utvecklingen gruppen kommit, vilka arbetsmetoder de använder sig av och hur gruppen ska ta sig över till nästa utvecklingsstadium.

Leight och Maynard (1997) skriver att det finns två typer av ledare: den systematiska och den intuitiva. Den förstnämnda identifierar den begränsning teamet har, kommer fram till beslut

med konkret och användbar fakta och gillar inte att ta till gissningar eller gå på intuitiva känslor. Den intuitiva ledaren följer sin magkänsla och handlar impulsivt. Vidare är hon duktig på att snabbt utforska ett alternativ, men lika snabb på att förkasta ett. Vidare hoppar hon från ett logiskt resonemang till ett annat, för att sedan byta till det första. (Ibid)

Någon egentlig idealisk ledarstil finns inte, enligt Leight och Maynard (1997). De uppger att för att bli en bra ledare måste ledaren själv se till arbetsgruppens behov, sin egna personlighet och stil.

Ylinenpää. H m fl.(2006) uppger att även dagens chefer kan vara ledare för ett arbetsgrupp. En ledare tar hand om många administrativa uppgifter på en arbetsplats, så som ekonomin, försäljningsfrågor och övriga uppgifter. Hon ska även se till att alla gruppmedlemmar har och eftersträvar samma mål. En ledare, enligt Ylinenpää(2006), ska även vara lyhörd, samtidigt hon eller han har en fasthet.

3.4 Konflikt hantering

Även om en utomstående skulle tycka att arbetsmiljön och kommunikationen är god mellan medarbetare på en arbetsplats, ska man ta det med en nypa salt. Ingen eller inget kan vara perfekt, och detta gäller även arbetsmiljön på en arbetsplats. Det kan alltid finnas konflikter, synliga som osynliga för utomstående. (Axelson. B & Thylefors, 2006)

Axelson. B & Thylefors (2006) uppger tre sorters inneboende konflikter, som kan uppstå på en arbetsplats: ångest, försvar samt överjagsnormer. Med den förstnämnda menar de på att medarbetare kan gå runt med en underliggande och groande ångest. Orsaken till det är att de inte vill att en konflikt ska komma upp till ytan. I den andra, försvars-konflikten, är alla trevliga mot varandra. Verkligheten säger dock något annat, då det i själva verket förekommer baktal och ”skitsnack” vid enskilda samtal mellan medarbetare. I dessa samtal kan det återfinnas ilska, bitterhet och besvikelser. Den tredje och sista inneboende konflikten kallas för överjagsnormer. På en arbetsplats med denna sorts konflikt får medarbetare inte säga och uttrycka vad de vill. Om de påpekar eller argumenterar har de ”sagt för mycket”, enligt chefen.

Det kan finnas konflikter innebördes hon en person, samt mellan individer i en arbetsgrupp. Om en medarbetare blir tilldelad en uppgift som strider mot hennes egna principer och normer uppstår det en rollkonflikt. Vidare kan det även förekomma olika krav från en persons olika roller: exempelvis från sin yrkesroll och som förälder. (Eisele, 2003)

Oavsett vad en person tycker och tänker om en annan individ, finns där alltid någon sorts attraktion. När ordet attraktion nämns tänker säkert många på att man känner en attraktion till en annan person, i positiv bemärkelse. Eisele(2003) menar dock på att en attraktion kan uppstå i flera bemärkelser, så som förakt, hat, kärlek och vänskap.

Ett exempel på problem som kan uppstå är när en medarbetare flyttas upp till en ledarposition för hennes arbetskamrater. Problemet för den nya ledaren är att medarbetarna redan har en förutsedda och klar bild om hur hon ska vara som ledare. Vidare kan hon känna sig ensam då

hennes gamla arbetskamrater fått en lägre acceptans för henne och hennes nya roll inom arbetslaget, de tar inte henne ledarroll på fullaste allvar och blir retliga. Avundsjuka är något som alla varit med om, oavsett om det är mellan grupper eller individer. Axelson & Thylefors (2006) skriver att det finns två sorters avundsjuka. Den första handlar om att en individ är avundsjuk på en annan person eller grupp, som har något hon själv vill ha. Den andra sorters avundsjuk är när en individ inte kan få ett specifikt föremål, ska inte andra personer inte få det heller. Hon vill inte unna andra personer saker och ting. Avundsjukan visas inte offentligt, utan ter sig i former av aggressivitet, fällande (och elaka) kommentarer och isolering. Rivalitet kan uppstå när en person tror att en annan individ (eller grupp) har fler fördelar än henne själv. Det kan röra sig om till exempel bättre jobb, högre jobb, flexibla arbetstider etcetera. Oftast handlar det om individens okunskap om "rivalen" och hennes arbetsituation. Det ofta är en individs fantasier som bidrar till avundsjuka, inte verkligheten. För att motverka och förebygga denna sorts avundsjuka kan den avundsjuka personen besöka och sätta sig in i personens eller gruppens tillvaro. (Axelson. B & Thylefors, 2006)

En person med försvarskonstellationer kan lätt få med övriga gruppmedlemmar, som dras med i konflikter och sammandrabbningar. En gruppmedlem kan med andra ord förstöra relationer mellan alla parter i en arbetsgrupp. Personen med försvarskonstellationer kan hindra gruppens utveckling mot ett fungerande team. (Ibid)

En individ söker sig till grupper vars tankesätt liknar hennes försvarsmekanismer. Även en arbetsgrupp kan välja en person som de anser passar in i gruppen. (Ibid)

3.5 Medarbetarna

Enligt Lind & Skärvad (1997) blir ett team mer väsentligt ju större och svårare uppgifter blir. Varje individ sitter på sina kunskap och kompetens, som teamet i fråga utnyttjar sig av.

Medarbetares motivation

Axelson & Thylefors (2006) tar hjälp av en den klassiska isbergs-modellen. Ovan vattnet syns de synliga aspekterna; företagets mål, struktur, teknologi samt personella och ekonomiska resurser. Under vattenytan finns osynliga aspekter, vad som egentligen pågår inom företags gränser. Här återfinns personalens attityder, känslor, värderingar samt de normer och informella roller personalen har. (Ibid)

Under industrisamhällets tid var centralisering ett vanligt begrepp bland företag. Företagen ville ha kontroll över all produktion och beslutsfattande. Nu, under industrisamhällets era, vill företag istället decentralisera. I och med detta kommer chefer närmare sina medarbetare, som i sin tur får större motivation att fortsätta arbeta. Vidare ger det även organisationerna chansen att kunna hänga med i föränderligheten och medarbetarna får större inflytande i sina egna beslut, initiativ och utförande. (Ibid)

I dagens informationssamhälle har medarbetaren större flexibilitet vad gäller sina arbetstider. Arbetsuppgifterna och ärenden hon har kan utföras när det, för det mesta, passar henne själv. Hon är med andra ord inte lika tidsbunden vid arbetstider, som medarbetare var under industrisamhället (arbete mellan nio till fem). (Axelson & Thylefors, 2006)

Enligt Lind & Skärvad (1997) är en individs kompetens, likt kondition, en färskvara, som hela tiden måste uppdateras. Vi människor lever i en föränderlig värld, där förändringstakten accelererar. Med denna föränderlighet är medarbetare som ledning tvungna att lära av invanda beteenden. Detta på grund av de inte är konkurrenskraftiga nog.

Konsekvenserna av detta blir att organisationerna blir tvungna till att bli inlärnings-, tids-, och förändringseffektiva. (Ibid)

Olsson (2001) uppger att det finns vissa områden som utvecklas: konkurrensen mellan företag och medarbetares kompetens ökar i företagen till exempel. Medarbetare är även i stånd till att faktiskt sluta på en arbetsplats om de inte trivs med arbetsklimatet. Vidare utvecklas företagets koncept och produkter samt kunders preferenser förändras med tiden.

Krav som är realistiska och höga tar fram det effektiva arbetet hos grupper och individer. Likaså när en ledare tillåter den enskilda individen själv utvecklas, i både hälsosyfte och kompetens. (Ibid)

Nya tankesätt av utveckling, inom organisationer och företag, berör främst: hantering av medarbetarens kompetensutveckling, projektänkandet, ny syn på effektivitet och processtänkandet. (Ibid)

Medarbetares attityder

En attityd är en individs inställning till någon eller något. Vidare nämner hon att omvärlden påverkar individens attityder och värderingar. Det är de personer som står en individ närmast, som påverkar henne. Dessa kan vara föräldrar, vänner, bekanta och media. När en person har en inställning till någon eller något, har hon tagit ett aktivt ställningstagande. (Eisele, 2003)

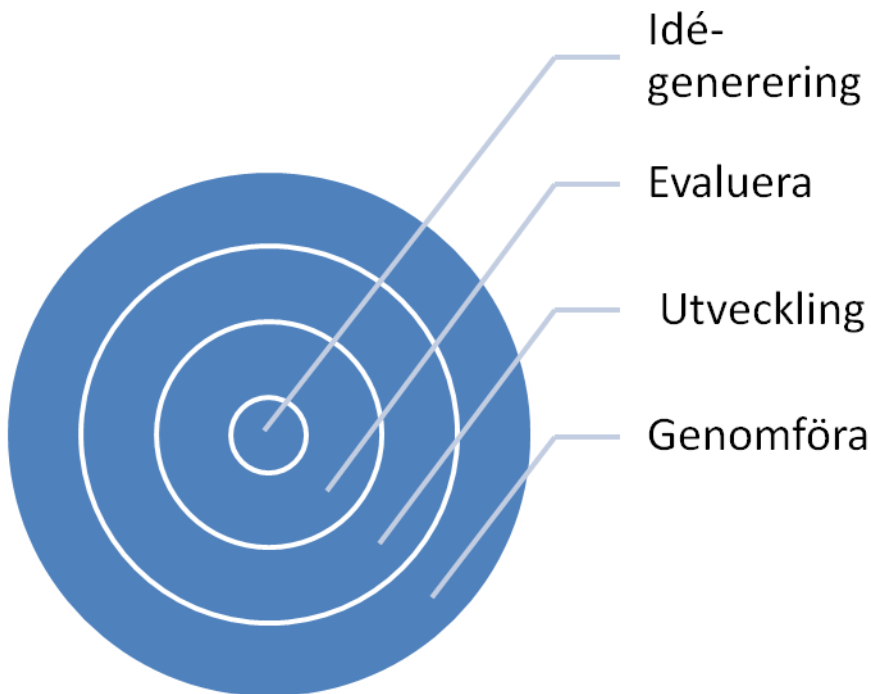
Varför behövs attityder? Eisele (2003) menar på att de hjälper individen att komma ihåg ett sammanhang och reducerar informationsöverflödet individen tar till sig. Vidare är attityder en motivations-, och informationsbekräftande funktion.

Det finns tre stycken olika inlärningsprocesser, som är klassisk betingning, instrumentell betingning samt modellering. Genom den förstnämnda sker en individs inlärninng när den associerar med ett annat tillfälle. Den andra handlar om inlärninng genom förstärkning, samt den sista när en individ observerar. (Eisele, 2003)

3.6 Innovation och kreativitet

Författaren Sherwood (2001) skriver att innovation och kreativitet inte är samma sak, han skriver att kreativitet handlar om att bara ha idéer och innovation handlar om att göra saker

med dem. Sherwood skriver att idé- generering är kreativitet och när man kommer utifrån piltavlan (egen bearbetning av diagrammet (Sherwood, 2001)



Sherwood (2001) beskriver med denna bild (se figur ovan) hur skapandet av innovationer är indelat i fyra steg. Det första steget är idégenerering. Sherwood (2001) uppger att det är här centrumet för skapandet av innovation finns. Evaluera är det andra steget, och denna punkt beskriver Sherwood (2001) som den vita zonen. Det är i det här stadiet som idéer har potential att nå vidare och utvecklas eller förkastas. Det nästföljande steget är utvecklande och det är i denna process som man ser vilka idéer som får utvecklas vidare eller om man lägger ner de projekten relativt snart. Det sista steget i denna modell är implenenteringen av idéerna. Med detta menas att idéerna kommer till användning/nytt. Sherwood påpekar att det för det mesta handlar om ett nytt IT-system eller dylikt. (Ibid)

4. Empiri

4.1 Respondenternas svar

Nedan finns frågeställningarna, som användes under intervjuerna, samt en sammanfattning vad respondenterna svarade under intervjutillfällena.

Av intervjuerna att döma har samtliga medarbetarna varit verksamma inom resebranschen mellan 10 till 30 år, där de alla har olika bakgrunder och utbildningar. I och med deras långa verksamma tid inom branschen kan de resebranschen och har erfarenhet av den, precis som butikschefen nämnde vid första mötet med henne. Vidare nämner alla medarbetarna att alla tar ett gemensamt ansvar för sysslorna i butiken, varvid ingen verkar ha en särskild arbetsuppgift tillägnad sig.

Även på fråga två verkar de komma överens, mer eller mindre, vad gäller hur de upplever arbetsfördelningen i butiken. Det finns ingen som är ansvarig för respektive arbetsuppgift. Två av de fem medarbetare i Resia-butiken jobbar med affärsresor, men om de inte har någon speciell arbetsuppgift att genomföra hjälper de till med till exempel uppackning av kataloger (som enbart är till för privatresor). Medarbetarna hjälper till i den mån de kan. Alla verkar nöjda med tillvaron och trivs tillsammans.

Av intervjuerna att tolka verkar stämningen vara god sinsemellan medarbetarna i Resia-butiken. Kommunikationen mellan de är av god kvalitet. I och med att de endast är fem medarbetare i resebutiken håller de en öppen dialog. Alla fem medarbetare är vid sina respektive disk, vilket bidrar till den öppna dialogen. Alla respondenter nämner att om det uppstår någon mer eller mindre dispyt, som någon känner sig obekvämd med, pratar de direkt med vederbörande. I och med att medarbetarna jobbar så pass inpå varandra har de en direkt dialog. Vid viktigare information mailar de varandra, då de vet att informationen faktiskt går fram till övriga medarbetare. Vidare uppskattar samtliga fikaraster, som de har när de inte har kunder i butiken. När de behöver ta ledigt en dag räcker det med att de går till övriga medarbetare och försöker byta arbetsdagar. I och med att de är få medarbetare på arbetsplatsen, är det en familjär stämning.

Alla medarbetarna är ense om att det finns tydliga mål och värderingar, som sätts upp av Resia AB:s huvudkontor i Göteborg. Några nämner dock att värderingarna från huvudkontoret inte stämmer överens med vad de själva står för. Med andra ord verkar de inte tillräckligt nöjda med vilka värderingar huvudkontoret sätter upp. Målen å andra sidan är bra, enligt samtliga respondenter. De uppger vidare att huvudkontoret inte verkar förstå hur det är att arbeta ute i butiken, runt om i Sverige. Ledningens och värderingar kan skapa diskussioner mellan medarbetarna, men det uppstår dock ingen dålig stämning respondenterna i mellan. En av dessa fem medarbetare nämnde en av de ledord Resia AB har som företag, står för är tydliga för alla medarbetarna.

Fyra av respondenterna är ense om att de faktiskt inte intar en specifik roll, när medarbetarna kommer till arbetsplatsen. En nämner dock att de ändå har små ansvarsområden, vad gäller disk, kaffeservering med mera. En annan anser att de faktiskt går in i ”roller” på arbetsplatsen.

I övrigt verkar alla överens om att de faktiskt är ”sig själva” på arbetsplatsen. En annan nämner att de här ”husliga” sysslorna varierar beroende på när på dygnet de arbetar.

Alla respondenterna uppger att deras kompetenser utnyttjas till fullo av butiken. Vidare lär de sig av varandra, och tar varandra till hjälp vid behov. Som nämnts ovan är det en öppen dialog mellan medarbetarna i Resia-butiken, vilket gör att de vågar fråga varandra om hjälp vid behov. Medarbetarna är inte rädda för att be på hjälp.

Fråga sju ställdes inte till butikschefen, utan enbart till medarbetarna som jobbar runt henne. Frågan som ställdes till butikschefen var dock ”Upplever du att din egna och gruppens utveckling uppmärksammas av ledningen? Om inte, vad önskar du göras?”.

Medarbetarna uppger att de känner att deras utveckling uppmärksammas av butiken och ledningen i Göteborg. Respondenterna nämner vidare att de skickas på olika utbildning (som till exempel en leverantör står för) och studieresor. Detta för att kunna ge kunden bästa möjliga service när hon kommer in i butiken. En nämner dock att deras utvecklingen en bejakas. En annan uppger att hon vill att det är vissa områden som ska bejakas och utvecklas. Resia AB har en bok som respektive anställd fyller i, där bland annat deras mål och värderingar skrivs ner, samt nämna kompetenser respektive anställd sitter inne med.

Enligt samtliga respondenternas svar vill hela gruppen utvecklas som ett team. De jobbar visserligen självständigt, vid sina egna diskar, men de är villiga att ta till sig nymodigheter och andra ting, som är nödvändiga för deras välbefinnande och för kunderna. Resebranschen är en föränderlig bransch, som gör att medarbetare måste hålla sig uppdaterade. De håller sig uppdaterade genom exempelvis skickas på utbildningar, som både Resia AB och externa aktörer håller i. Vidare kan medarbetarna själva komma med förslag på utbildningar, de själv vill gå på. Detta för att själva kunna få utvecklas som individ och resesäljare.

Samtliga respondenter verkar vara överens om att om någon gör något, som inte lämpar sig för arbetsplatsen, vågar de säga till verderbörande om problemet i fråga. De försöker med andra ord lösa det sinsemellan, innan de går till butikschefen eller ledningsgruppen. Vidare är de ense om att de kan ta upp problemet direkt, då de har en bra sammanhållning och kommunikation sinsemellan.

Fråga 10 handlar om klagomål som kommer från butiksmedarbetare, och ej från kunderna. Respondenterna uppger, generellt sett, att klagomål tas om hand. Varje medarbetare har ett utvecklingssamtal varje år, där de sitter med butikschefen och diskuterar frågor som rör arbetsplatsen och arbetssituationen. Utvecklingssamtalen bestäms av Resia AB:s ledning i Göteborg. Respondenterna uppger att de lämnar sina klagomål och åsikter hos butikschefen, som i sin tur lämnar till ledningen (om det är aktuellt). I övrigt ringer de själva, om det till exempel är något fel på systemen de använder sig av i butikslokalen. Två respondenter

nämner att det inte inte särskilt ofta de går vidare med sina åsikter och klagomål till butikschefen, utan de löser de själva.

Medarbetarna är ense om att butikschefen är en trevlig och social person, som är duktig på det administrativa arbetet och kan resebranschen väl. Hon är, som det kom fram ur intervjuerna, inte av chefs-virket, men besitter kompetenser för siffror och andra ekonomiska bitar. Hon vet, som övriga respondenter nämnt, att hon inte är en chef som pekar med pinnen, fungerar mer som en ”i gänget”, som ligger på samma nivå som övriga medarbetare. Butikschefen verkar inte ha några direkta direktiv och delar inte ut uppgifter. Medarbetarna är ändå nöjda med tillvaron och verkar tycka det är bekvämt med att inte ha en chef som kommer direkta direktiv till sina medarbetare.

Arbetsgruppen kommer i överlag överens med varandra, det finns inga grupperingar och de sociala faktorerna verkar positiva. Det finns inga splittringar mellan medarbetarna och de kan prata med varandra om vad som helst. Det uppstår, som i alla situationer, där alla inte nödvändigtvis är överens, alla kan inte tycka lika på alla punkter. De respekterar dock vad den andre säger, sedan är det bra med det. Den goda sammanhållningen är återigen en källa som bidrar till acceptansen mellan medarbetarna.

Som en gemensam nämnare på fråga 13, som ständigt nämndes under intervjuerna, var att medarbetarna har många sysslor och intressen på sin fritid. Det finnes allt för sällan tid för att hitta en tid där alla fem faktiskt kan umgås och träffas utanför arbetsplatsen. Den gemensamma nämnaren här är tiden, det är alltid någon som inte kan komma med på en aktivitet. En intressant påpekelse är att medarbetarna kunde göra någon aktivitet oftare. Det kan gå månader innan de ses igen på sin fritid. Sammanhållningen förändras ju inte om en medarbetare inte är närvarande vid en aktivitet, alla är medvetna om att inte alla kan medverka vid alla tillfällen.

Att hitta tiden verkar alltså var det största hindret att medarbetarna i Resia-butiken. De umgås inte så mycket på fritiden: att boka upp sig verkade inte vara så prioriterat utan man kör hellre på spontana saker som bokas inte allt för långt innan utförandet.

4.4 Analys av respondenternas svar

Intervjuerna genomfördes under två dagar. Under det första tillfället genomfördes fyra av dessa fem intervjuer, som pågick under cirka 2,5 timmar måndagen den 29 november, 2009. Under det andra tillfälle, genomfördes den femte intervjun den fjärde december, 2009, som pågick under cirka 50 minuter. De övriga intervjuerna pågick under ungefär 30-40 minuter styck. Nedan är en analys av de 13 frågorna som ställdes till var och en av medarbetarna i Resia-butiken i Eskilstuna. Frågorna behandlar hur medarbetarna ser på deras arbetsituation, till exempel hur kommunikationen är, hur arbetsuppgifterna är uppdelade och hur sammanhållningen och hur deras arbetsgrupp fungerar i praktiken.

Arbetsfarenhet

Av intervjuerna att döma har samtliga medarbetarna varit verksamma inom resebranschen i mellan 10 till 30 år, där de alla har olika bakgrunder och utbildningar. I och med deras långa verksamma tid inom branschen kan de resebranschen och har erfarenhet av den, precis som butikschefen nämnde vid första mötet med henne. Vidare nämner samtliga medarbetarna att alla tar ett gemensamt ansvar för sysslorna i butiken, varvid ingen verkar ha en särskild arbetsuppgift tillägnad sig.

God arbetsfördelning

Även på fråga två verkar medarbetarna komma överens, mer eller mindre, vad det gäller hur de upplever arbetsfördelningen i butiken. Det finns ingen som är ansvarig för respektive arbetsuppgift. Två av de fem medarbetare i Resia-butiken jobbar med affärsresor, men om de inte har någon speciell arbetsuppgift att genomföra hjälper de till med till exempel uppackning av kataloger (som enbart är till för privatresor). Medarbetarna hjälper till i den mån de kan. Alla verkar nöjda med tillvaron och trivs tillsammans.

Kommunikationen i Resia- butiken

Av intervjuerna att tolka verkar stämningen vara god sinsemellan medarbetarna i Resia-butiken. Kommunikationen mellan de är av god kvalitet. I och med att de endast är fem medarbetare i resebutiken håller de en öppen dialog. Alla fem medarbetare är vid sina respektive disk, vilket bidrar till den öppna dialogen. Alla respondenter nämner att om det uppstår någon mer eller mindre dispyt, som någon känner sig obekvämd med, pratar de direkt med vederbörande. I och med att medarbetarna jobbar så pass inpå varandra har de en direkt dialog. Vid viktigare information mailar de varandra, då de vet att informationen faktiskt går fram till övriga medarbetare. Vidare uppskattar samtliga fikaraster, som de har när de inte har kunder i butiken. När de behöver ta ledigt en dag räcker det med att de går till övriga medarbetare och försöker byta arbetsdagar. I och med att de är få medarbetare på arbetsplatsen, är det en familjär stämning.

Mål och värderingar

Alla medarbetarna är ense om att det finns tydliga mål och värderingar, som sätts upp av Resia AB:s huvudkontor i Göteborg. Några nämner dock att värderingarna från huvudkontoret inte stämmer överens med vad de själva står för. Med andra ord verkar de inte tillräckligt nöjda med vilka värderingar huvudkontoret sätter upp. Målen å andra sidan är bra, enligt samtliga respondenter.

De uppger att huvudkontoret inte verkar förstå hur det är att arbeta ute i butiken, runt om i Sverige. Ledningens och värderingar kan skapa diskussioner mellan medarbetarna, men det uppstår dock ingen dålig stämning respondenterna i mellan. Ledorden Resia AB, som företag, står för är tydliga för alla medarbetarna.

Alla är ense om att de faktiskt inte intar en specifik roll när medarbetarna kommer till arbetsplatsen. En nämner dock att de ändå har små ansvarsområden, vad gäller disk, kaffeservering med mera. I övrigt verkar alla överens om att de faktiskt är "sig själva" på

arbetsplatsen. En annan nämner att de här ”husliga” sysslorna varierar beroende på när på dygnet de arbetar. Det bör påpekas att detta inte är i någon negativ bemärkelse.

Medarbetarnas kompetens och erfarenheter

Alla respondenterna uppger att deras kompetenser utnyttjas till fullo av butiken. Vidare lär de sig av varandra, och tar varandra till hjälp vid behov. Som nämnts ovan är det en öppen dialog mellan medarbetarna i Resia-butiken, vilket gör att de vågar fråga varandra om hjälp vid behov. Medarbetarna är med andra ord inte rädda för att be på hjälp.

Uppmärksammas medarbetarnas utveckling?

Medarbetarna känner att deras utveckling uppmärksammas, av butiken som ledningen i Göteborg. Respondenterna nämner vidare att de skickas på olika utbildning (som till exempel en leverantör står för) och studieresor. Detta för att kunna ge kunden bästa möjliga service när hon kommer in i butiken. En nämner dock att deras utvecklingen en bejakas. En annan uppger att hon vill att det är vissa områden som ska bejakas och utvecklas. Resia AB har en bok respektive anställd fyller i, där bland annat deras mål och värderingar skrivs ner, samt nämna kompetenser respektive anställd sitter inne med.

Medarbetarna vill utvecklas

Enligt samtliga respondenternas svar vill hela gruppen utvecklas som ett team. De jobbar visserligen självständigt, vid sina egna diskar, men de är villiga att ta till sig nymodigheter och andra ting, som är nödvändiga för deras välbefinnande och för kunderna. Resebranschen är en föränderlig bransch, som gör att medarbetare måste hålla sig uppdaterade. De håller sig uppdaterade genom exempelvis skickas på utbildningar, som både Resia AB och externa aktörer håller i. Vidare kan medarbetarna själva komma med förslag på utbildningar, de själv vill gå på. Detta för att själva kunna få utvecklas som individ och resesäljare.

Problem och missnöjen

Samtliga respondenter verkar vara överens om att om någon gör något, som inte lämpar sig för arbetsplatsen, vågar de säga till verdbörande om problemet i fråga. De försöker med andra ord lösa det sinsemellan, innan de går till butikchefen eller ledningsgruppen. Vidare är de ense om att de kan ta upp problemet direkt, då de har en bra sammanhållning och kommunikation sinsemellan.

Fråga 10 handlar om klagomål som kommer från butiksmedarbetare, och ej från kunderna. Respondenterna uppger, generellt sett, att klagomål tas om hand. Varje medarbetare har ett utvecklingssamtal varje år, där de sitter med butikschefen och diskuterar frågor som rör arbetsplatsen och arbetssituationen. Utvecklingssamtalen bestäms av Resia AB:s ledning i Göteborg. Respondenterna uppger att de lämnar sina klagomål och åsikter hos butikschefen,

som i sin tur lämnar till ledningen (om det är aktuellt). I övrigt ringer de själva, om det till exempel är något fel på systemen de använder sig av i butikslokalen. Två respondenter nämner att det inte är särskilt ofta de går vidare med sina åsikter och klagomål till butikschefen, utan de löser de själva.

Vad tycker medarbetarna om butikschefen?

Medarbetarna är ense om att butikschefen är en trevlig och social person, som är duktig på det administrativa arbetet och kan resa branschen väl. Hon är, som det kom fram ur intervjuerna, inte av chefs-virket, men besitter kompetenser för siffror och andra ekonomiska bitar. Hon vet, som övriga respondenter nämnt, att hon inte är en chef som pekar med pinnen, fungerar mer som en ”i gänget”, som ligger på samma nivå som övriga medarbetare. Butikschefen verkar inte ha några direkta direktiv och delar inte ut uppgifter. Medarbetarna är ändå nöjda med tillvaron och verkar tycka det är bekvämt med att inte ha en chef som kommer direkta direktiv till sina medarbetare.

God sammanhållning mellan medarbetarna

Arbetsgruppen kommer i överlag överens med varandra, det finns inga grupperingar och de sociala faktorerna verkar positiva. Det finns inga splittringar mellan medarbetarna och de kan prata med varandra om vad som helst. Det uppstår, som i alla situationer, där alla inte nödvändigtvis är överens, alla kan inte tycka lika på alla punkter. De respekterar dock vad den andre säger, sedan är det bra med det. Den goda sammanhållningen är återigen en källa som bidrar till acceptansen mellan medarbetarna.

Redan när man som utomstående kliver in i Resia-butiken, känner vi av stämningen mellan medarbetare. Den känns tydligt, och den är god och positiv.

Sammanhållningen i Resia-butiken

Som en gemensam nämnare på fråga 13, som ständigt nämndes under intervjuerna, var att medarbetarna har många sysslor och intressen på sin fritid. Det finnes allt för sällan tid för att hitta tillfällen där alla fem faktiskt kan umgås och träffas utanför arbetsplatsen. Den gemensamma nämnaren här är tiden, det är alltid någon som inte kan komma med på en aktivitet. En intressant påpekelse är att medarbetarna kunde göra någon aktivitet oftare. Det kan gå månader innan de ses igen på sin fritid. Sammanhållningen förändras inte om en medarbetare inte är närvarande vid en aktivitet, alla är medvetna om att inte alla kan medverka vid alla tillfällen.

5. Diskussion

I rubriken nedan redovisas slutsatserna vi har kommit fram till, utifrån svaren som gavs under intervjuerna.

5.1 Slutsats

Utifrån analysen kan vi dra slutsatsen att samtliga medarbetare i Resia-butiken besitter kompetensen som krävs för att kunna vara anställd där. Kompetensen alla besitter är kunnade om olika resmål och att vara serviceminded. Vidare finns det ingen särskild ansvarsområde, yrkesmässigt.

Som nämnts ovan finns det inget särskilt ansvarsområde på arbetsplatsen, samtliga medarbetare uppger att ingen har ett större ansvar än vad andra har. Medarbetarna i butiken har ett gemensamt ansvar för arbetssysselsättningarna, vilket minskar på arbetsbördan (Eisele, 2003). Genom denna arbetsuppdelning sker det en optimal delat förtjänst. Arbetsgruppen i Resia-butiken är ett team som strävar mot ett gemensamt mål samt har integrerade arbetsuppgifter (Lind & Skärvad, 1997).

Samtliga medarbetare i Resia-butiken är ense om att kommunikationen är av god kvalitet, där samtliga är självgående och sköter till exempel schemalaggningen själva (ingen chef inblandad med andra ord). Det är en familjär stämning på arbetsplatsen, och alla vågar säga ifrån och något problem uppstår på arbetsplatsen.

Varje medarbetare i butiken hjälper till och stödjer varandra på arbetsplatsen. Medarbetarna i Resia-butiken besitter på olika erfarenheter och kompetenser, som arbetsplatsen kan ta tillvara på. I och med detta optimeras Resia-butikens arbetsprocess. (Lind & Skärvad, 1997)

Arbetsgruppen i Resia-butiken har en socioemotionellt beteende, som betyder att de bryr sig om de enskilda individerna i gruppen. (Ibid)

Utifrån analysen kan vi konstatera att tillvägagångssättet Resia AB har (för att nå målen) inte stämmer överens med Resia-butikens medarbetare. Medarbetarna i den lokala Resia-butiken jobbar på det sätt som passar dem, och verkar inte villiga att arbeta efter de värderingar huvudkontoret ställt upp.

Samtliga medarbetare i butiken strävar mot samma och gemensamma mål, och arbetar tillsammans därefter. Som nämnts ovan är medarbetarna inte nöjda med själva tillvägagångssättet som ledningen satt upp, dock drar de åt samma håll och jobbar mot samma mål. (Lind & Skärvad, 1997).

I och med att Resia-butikens medarbetare strävar och går mot samma mål, skapas det ett ömsesidigt beroende sinsemellan dessa. Målen skapar motivation hos medarbetarna, som i sin tur får en behaglig samvaro på arbetsplatsen (Eisele, 2003).

Majoriteten av medarbetarna i Resia-butiken uppger att de inte intar en roll när de befinner sig på arbetsplatsen. Ändock håller vi författare inte med: människor intar en viss roll beroende

situation. Detta gör vi medvetet som omedvetet. Uppger att varje individ intar en speciell roll när hon träder in i en grupp, som ställer krav på individen i fråga. Gruppen i sin tur har skyldigheter gentemot medarbetaren, som de ska se till att uppfylla. Medarbetarna i Resia-butiken har en social förmåga, som bidrar till den goda kommunikationen på arbetsplatsen. (Eisele, 1997)

Samtliga medarbetare uppger att deras egna kompetens tas tillvara, både av deras arbetsplats som Resia AB. På så sätt utvecklas de som individer. Vidare finns det en öppen dialog, vilket gör att de vågar fråga efter hjälp vid en specifik situation.

När medarbetarna i Resia-butiken vill utvecklas och få breda sin kompetens, inom vilket område det behagar dem, ser ledningen till att de får utvecklas. Medarbetarnas kompetenser är färskvara, och måste därefter följas upp och utvecklas. Om medarbetarnas kompetens utvecklas och blir större, blir Resia-butiken desto mer konkurrenskraftig. (Lind & Skärvad, 1997)

Resia-butiken, liksom Resia AB, tar till synes vara på medarbetarnas kompetensutveckling, i form av studiebesök och kurser. Detta är exempel på utveckling av företaget Resia AB (Olsson, 2001)

Samtliga medarbetare i Resia-butiken verkar vilja utvecklas. De är villiga att lära sig nya saker och följer med de trender som finns inom resebranschen. Vidare tar Resia AB hänsyn till medarbetares vilja på kompetensutveckling då de låter de åka på utbildningar de nämner på eget initiativ. I övrigt skickas medarbetarna på studieresor som är obligatoriska, för att till exempelvis lära sig nya system eller lära sig något om ett specifikt reseområde.

Medarbetarna uppger att de skickas då och då på studieresor och utbildningar. Det är alltid en person som skickas, som i sin tur lär ut till övriga medarbetare på arbetsplatsen. Alla lär sig av en person, vilket gör att hela gruppen utvecklas.

Samtliga medarbetarna uppger att de löser problemen direkt. De vågar säga ifrån om någon dispyt uppstår. De låter inte problemet ligga i luften och tär på stämningen på arbetsplatsen.

Butiksmedarbetarna har ibland fått direktiv från ledningen att utföra vissa uppgifter, som strider mot medarbetarnas värderingar. När medarbetarna får sådana sysslor går de in i en rollkonflikt, där uppgiften strider mot deras egna principer och normer (Eisele, 2003)

”Det är bara genom att träffas som människor blir i stånd att förmedla åsikter och kunskaper”

Citat: Sven Hamrefors

Det finns tre sorters konflikter, men ingen passar in på butikens verklighet. En av dessa konflikter är ångest, som kan uppstå hos medarbetarna. Dock tillåts inte denna gro hos dem, utan problemet i fråga löses fortast möjligast. (Ibid)

Utöver att de vågar säga ifrån när problem och dispyter uppstår, tas även klagomål (från medarbetarna själva) hand om vid utvecklingssamtalen, där medarbetarna får ventilera hur de ser på sin arbetssituation. Samtliga har utvecklingssamtal en till två gånger per år.

Samtliga medarbetarna är ense om att butikschefen besitter ledaregenskaper som är i form av styrning och direktiv/beslutsfattande). Vidare nämner butikschefen att hon ser sig själv mer som en kompis, som befinner sig på samma nivå som övriga medarbetare i butiken. Hon är dock väldigt duktig på att samordna materiella som mänskliga (medarbetarna) resurserna. (Axelson & Thylefors, 2006)

Butikschefen är en aukitär person, vars huvuduppgifter är att organisera arbetsgruppen i Resia-butiken, samt planera och kontrollera arbetsprocessen. (Ibid)

Som nämnts ovan anser butikschefen att hon är mer som en kompis med medarbetarna i butiken. Axelson & Thylefors (2006) uppger att en chef bör försöka fördjupa sig och hitta sin roll som ledare för arbetsgruppen, hon måste undersöka hur hon vill bedriva sitt ledarskap.

Av analysen att döma finns det en acceptans bland medarbetarna i Resia-butiken. Som extern person känner man av den goda och avslappnade stämningen bland de anställda.

Fast sammanhållningen är god bland medarbetarna, sökes det mer tid för gemensamma aktiviteter på fritiden. Tid är en gemensam nämnare för att beskriva orsaken till varför de ses allt för sällan på fritiden.

5.2 Den färdiga modellen

Planeringsmodellen vi presenterar är tänkt att vara en typ av aktivitetsschema där arbetsgruppen sätter upp en aktivitet de vill genomföra med sina kollegor, både professionellt som fritidsaktiviteter. Den andra behandlar arbetssituationen med utvecklingssamtal och liknade. För att en aktivitet ska genomföra är det inte tvunget att samtliga medarbetare är med. Den modell anser vi kommer att öka medarbetarnas motivation och göra det roligare på arbetet, men även utanför.

Aktivitetsmodell

I denna aktivitetsmodell ska tre typer av utvecklingssamtal i grunden. Dessa sker individuellt eller gruppvis (samtliga medarbetare medverkar), samt med en representant från huvudkontoret i Göteborg. Under dessa utvecklingssamtal ska det ske en diskussion om huruvida arbetssituationen är, samt hur den kan förbättras och utvecklas. Samtliga parter är med och ventilerar och ska gemensamt hitta en lösning.

Tanken med denna kommunikationsmodell är att på ett tydligare sätt planera och organisera verksamheten, både vad som händer inom arbetsgruppen och även inom organisationen som

helhet. Detta för att alla i arbetsgruppen skall kunna ha möjligheten att ge förslag till aktiviteter utöver det ordinarie schemat till exempel bowling eller liknade.(Hamrefors)

Jan	feb	mars

Figur 2

5.3 Övriga förslag

Vad som kommit fram i analysen använder sig butikschefen inte några specifika direktiv, vilket denna själv är medveten om. Som övrig förslag kan det därför rekommenderas att ge chefen stöd och support vad gäller hennes chefs,- och ledarskapet. Denna hjälp bör komma från Resia AB:s ledning i Göteborg, alternativt en extern konsult.

6.Referenser

Andersson. T & Hamrefors. S, *Växelverkan mellan centrala och perifera informationsprocesser,*

Axelsson. B & Thylefors. I, *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur, Stockholm, 2005

Alvesson. M & Sköldberg. K, *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Danmark, 2:a upplaga, 2008

Tidd, J; *Managing innovation*, Hoboken, Wiley, 2005

Hamrefors. S, *Ledning av uppmärksamhetsprocesser – och kommunikationsfunktionen?*

Holme Magne. I & Solvang Krohn. B, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1997

Stensmo. C, *Pedagogisk filosofi*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Eisele. P, *Experimentell och tillämpad socialpsykologi*, Studentlitteratur, Lund 2003,

Ejvegård. R, *Vetenskaplig Metod*, Holmbergs i Malmö AB, 2009

Leight.A & Maynard.M, *Att leda team – Hur man engagerar och inspirerar team*, Brain Books AB, Jönköping, 1997

Johansson. C & Heide.M, *Kommunikation i förändringsprocesser*, Liber AB, Malmö, 2008

Olsson. S, *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*, Brain Books AB, Jönköping, 2001

B Gullveig Alver & Öyen. Ö, *Etik och praktik i forskarens vardag*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Kommittén om forskningsetik, Norstedts Tryckeri AB, Stockholm, 1998, *Att värna om vetenskapens integritet och en god forskningssed- rapport om vetenskaplig oredlighet*

6.2 Opublicerade referenser

Anställd 1, butikschef, Resia-butik, Eskilstuna, 2009-10-19, samt 2009-11-30

Anställd 2, Resia-butiken, Eskilstuna, 2009-11-30

Anställd 3, Resia-butiken, Eskilstuna, 2009-11-30

Anställd 4, Resia-butiken, Eskilstuna, 2009-11-30

Anställd 5, Resia-butiken, Eskilstuna, 2009-12-04

Regeringskansliets rättsdatabas, 2009-12-17, 12.45

<http://62.95.69.15/>

sökord: "Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor", §16

Bilaga 1

Nedan visas frågorna som ställdes under intervjuerna:

Fråga 1, Berätta lite kort om dig själv? Namn, ålder, branscherfarenhet/antal år hos Resia-butiken. Vad har du för arbetsuppgifter på arbetsplatsen?

Fråga 2, Berätta om hur du upplever arbetsfördelningen i Resia-butiken? Hur upplever du arbetssituationen?

Fråga 3, Hur upplever du kommunikationen och samspelet med dina arbetskollegor?

Fråga 4, Upplever du att ni medarbetare har samma mål/värderingar?

Fråga 5, Upplever du att ni har gått in i olika "roller" på arbetsplatsen? Negativt? Positivt?

Fråga 6, Upplever du att din kompetens nyttjas av butiken/Resia AB? Om inte, vad har du för kompetens de kan använda sig av?

Fråga 7, Upplever du att din egna samt gruppens utveckling uppmärksammas av butikschefen och ledningen? Om inte, vad önskar du göras?

Fråga 8, Upplever du att gruppen vill utvecklas som ett team?

Fråga 9, Om du upplever att något är fel, eller en kollega gör något mot normerna/reglerna. Vågar du framföra det till chefen, alternativt säga ifrån direkt till

Fråga 10, Anser du att klagomål tas om hand?

Fråga 11, Hur upplever du att chefen är som ledare? Varför? /Hur upplever du dig själv Som ledare(butikchef)

Fråga 12, Kommer gruppen överens i överlag? Om inte, vad anser du bör göras, idéer?

Fråga 13, Skulle du vilja att sammanhållningen förbättras?

