

Grupprocesser på ett IT-företag

Sara Berg

Filosofie kandidatexamen
Psykologi

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Grupprocesser på ett IT-företag

Sara Berg

Psykologi C

Luleå tekniska universitet

Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Avdelningen för teknisk psykologi

Abstract

Co-operation and communication have great significance within a "work group" in order for the group to reach good results. The purpose of this thesis was to observe two "work groups" at an IT company in Norrbotten, Sweden. One of the groups had according to the company management a good working co-operation and clear communication, which is shown in the results of the group. The other group lacked both good working co-operation and clear communication. The questions asked were: How come that one of the groups is, according to the company management, more effective than the other? How does the co-operation and communication work in the respective groups? The method used was qualitative semi-structured interviews. The results showed that there were no great differences in the pre-requisites between the groups. What affected them was the size of the groups and that the respondents in one of the groups had, according to themselves, an unclear leadership.

Keywords: group processes, group dynamics, co-operation, communication

Sammanfattning

Samarbete och kommunikation har stor betydelse inom en arbetsgrupp för att gruppen gemensamt ska kunna nå goda resultat. Syftet med detta examensarbete var att undersöka två arbetsgrupper på ett IT-företag i Norrbotten där den ena gruppen enligt företagets ledning hade ett fungerande samarbete och en tydlig kommunikation, vilket visade sig i resultatet av gruppens arbete. Den andra gruppen saknade både ett fungerande samarbete och en tydlig kommunikation. Frågeställningarna var: Hur kommer det sig att den ena gruppen av ledningen anses fungera, men inte den andra? Hur ser samarbetet och kommunikationen ut i respektive grupp? Metoden som användes var kvalitativ och med semistrukturerade intervjuer. Resultaten visade att det inte fanns några markanta skillnader i gruppernas förutsättningar. Det som påverkade dem var gruppernas storlek samt att intervjupersonerna i den ena gruppen, enligt dem själva, hade ett otydligt ledarskap.

Nyckelord: grupprocesser, gruppdynamik, samarbete, kommunikation

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
PROBLEMBESKRIVNING	2
TIDIGARE FORSKNING	2
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
TEORETISK REFERENSRAM	3
BIONS GRUPPTEORI.....	3
SYSTEMTEORI.....	4
GRUPPENS STORLEK	4
LEDARSKAP.....	5
KOMMUNIKATION.....	7
KONFLIKTER	8
METOD	9
INTERVJUPERSONER.....	9
MATERIAL	9
PROCEDUR.....	9
AVGRÄNSNINGAR.....	9
DATABEHANDLING	9
RESULTAT/ANALYS	10
GRUPPSAMMANHÅLLNING	10
LEDARSKAP.....	11
KOMMUNIKATION.....	13
KONFLIKTER	15
SAMARBETE	16
SAMMANFATTANDE RESULTAT/ANALYS.....	16
DISKUSSION	18
FÖRSLAG TILL FÖRETAGET.....	20
RELIABILITET OCH VALIDITET.....	21
EXTERN VALIDITET.....	21
INTERN VALIDITET	21
FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	21
FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	22
REFERENSER	23
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	

Inledning

Bakgrund

På en arbetsplats är det vanligt att människor är uppdelade i olika former av grupper. Detta resulterar i att människorna i dessa arbetsgrupper är bundna till varandra oavsett om de vill det eller inte. Denna bundenhet kan ge både positiva och negativa konsekvenser. Ett nära samarbete kan leda till onödiga friktioner personer emellan, men också ge en form av trygghet i och med att allt ansvar inte ligger på endast en person (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

En definition på en arbetsgrupp är en grupp människor som omfattar tre eller fler som tillsammans strävar efter ett gemensamt resultat (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). För att en arbetsgrupp ska kunna nå det önskade resultatet existerar en del hinder som behöver övervinnas. Det finns en mängd olika faktorer som negativt kan påverka det gemensamma arbetet och den största av dem är individen själv. Vi är alla unika, att då sammanföra människor i grupper och sedan kräva ett lyckat samarbete kan många gånger vara ett önsketänkande. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) beskriver detta genom att påpeka att när en grupp komponeras framträder alltid en mängd olika fenomen. De kallar dessa för krafter eller processer och dessa förklarar tydligare vad det är som påverkar arbetsgruppen.

För att förstå en arbetsgrupp bör det finnas en förståelse för gruppens processer. Till att börja med går alla individer in i en ny grupp med olika slags förhoppningar om hur gruppens arbete kommer att forma sig. Detta kan innebära både positiva och negativa inställningar till hur förhållandena i gruppen kommer att utveckla sig innan gruppen är etablerad. Det som gör att en grupp får en god sammanhållning är hur de lyckas hantera inre strider och yttre motgångar. Gruppen bör också sträva efter ett gemensamt mål, vilket också är anledningen till att gruppen existerar till att börja med. Är det svårt att nå detta mål av någon anledning kan detta leda till konflikter, vilka inte gagnar gruppen i det långa loppet. Det är även viktigt för en grupp att ha en tydlig sammansättning och ett tydligt tillvägagångssätt för att på bästa sätt kunna arbeta (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

Kommunikation är oerhört viktigt, inte minst i en arbetsgrupp. Feltolkningar i kommunikationen kan leda till ödesdigra resultat som lätt hade kunnat undvikas om kommunikationen hade fungerat som den skulle. Citatet ”vem säger vad på vilket sätt till vem och med vilken verkan?” (Stensaasen & Sletta, 1997, s. 246) beskriver på ett ingående sätt hur kommunikation fungerar. Hur det som sägs uppfattas varierar med vem som lyssnar. Tidigare erfarenheter, kunskaper och livssituation är nyckelfaktorer som avgör perceptionen av budskapet. Det som även försvårar kommunikationen är att det finns både verbal och icke verbal kommunikation. Du säger mer än vad du tror både med ditt kroppsspråk och med dina ord, du kommunicerar även när du inte talar överhuvudtaget. Individer kan aldrig undvika att kommunicera (Stensaasen & Sletta, 1997).

I en arbetsgrupp krävs det en fungerande kommunikation för att kunna nå förväntade resultat. I en arbetsgrupp måste problem lösas, beslut fattas och information spridas för att gruppen ska kunna utföra ett fungerande jobb (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

Problembeskrivning

Interaktioner mellan individer i en grupp på en arbetsplats kan vara oerhört givande och mycket berikande, eftersom att det uppkommer en helt annan gemenskap än när arbetet sker individuellt. Trots detta kan grupparbete leda till irritation och frustration om samarbetet inte överensstämmer med det sätt som är önskvärt.

Vanligen förklarar enskilda individer det dåliga samarbetet med att någon i gruppen inte går att samarbeta med, det är enskilda individers fel, ledningen/chefen lyssnar inte på gruppen eller att det inte finns någon kemi i gruppen (Granström, 2006).

Tidigare forskning

I en studie av Lester, Meglino och Korsgaard (2002) undersöktes vilka effekter utvecklingen av gruppens potential i nyligen formade arbetsgrupper hade. I studien användes en longitudinell design. Resultaten visade att en grupps tro på sig själv var starkt kopplad till relationen mellan gruppens ledare och gruppens prestation samt att kommunikationen i gruppen påverkade individernas ansträngningar. I studien visas att allt hör ihop, från att ha en lämplig ledare till att resultatet av gruppens ansträngningar lönar sig. Nödvändigheten av en tydlig kommunikation på arbetsplatsen för att undvika missförstånd belystes också.

Drach-Zahavy och Somech (2001) utförde en studie där de undersökte processer och mönster i grupper, vilka frambringade nya idéer. Deras resultat pekade på vikten av att arbetsgrupper innehåller många olika slags människor, då det ökar gruppens innovationsförmåga. Denna innovationsförmåga påverkas också av hur pass deltagande medlemmarna i gruppen är och hur deras samspel ser ut. Även i denna studie poängteras vikten av en fungerande kommunikation mellan gruppens medlemmar.

Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete var att undersöka två arbetsgrupper på ett IT-företag i Norrbotten, där den ena gruppen, enligt ledningen på företaget, har problem med samarbete och kommunikation, vilket går ut över deras resultat, medan den andra har ett fungerande samarbete, vilket leder till lyckade resultat. Ledningen ville ha undersökt hur det kommer sig att gruppernas resultat skiljer sig från varandra. De frågeställningar som kommer att söka besvaras är:

- Hur kommer det sig att den ena gruppen anses fungera och inte den andra?
- Hur ser samarbetet och kommunikationen ut i respektive grupp?

Teoretisk referensram

Bions gruppteori

Wilfred Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) skapade under 1940- och 1950-talen det som idag kallas för Bions gruppteori. Han använde sig av psykoanalysen som underlag för sina egna teorier om grupperns interaktioner inom medvetna och omedvetna processer. I teorin tas upp hur det kommer sig att grupper samt enskilda individer i grupper stundtals beter sig oberäkneligt och anledningen till att vissa grupper fastnar på en relativt barnslig nivå eller helt enkelt upplöses inifrån. Denna teori är mest givande vid försök att förstå en grupps destruktiva beteende. Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) nämner två aspekter som påverkar en grupp och beroende på vilken av dessa som väger tyngst fungerar gruppen på olika sätt. Dessa två aspekter är *arbetsgrupp* och *grundantagandegrupp*. Det är alltså inte två olika sorters grupper, utan det är två aspekter av en och samma grupp (Nilsson, 1993).

Enligt Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) är *arbetsgrupp* en grupp som fokuserar på det arbete den har framför sig och som fortfarande är verklighetsförankrad. I den strävas efter att få ett gemensamt resultat och samarbetet fungerar genom en tydlig kommunikation, en uppriktighet gentemot varandra samt att de litar på sina gruppmedlemmar. Detta är en medveten process hos gruppen och är därför ingenting som sker automatiskt (Nilsson, 1993). *Grundantagandegrupp* är när gruppen i stället för att vara effektiv svävar iväg från det verkliga arbetet och istället väljer att syssla med andra saker och verkar som om den har fått en ny uppgift att syssla med. Detta innebär att den svävar iväg i fantasier, vilket dock sker på ett omedvetet plan. Nilsson (1993) skriver att det som får en grupp att luta åt detta omedvetna beteende är känslor, vilka dess medlemmar är halvt ovetande om samt ett slags motstånd mot ångest.

Enligt Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson 2003) når en grupp som ideligen går över till en viss form av grundantagandegrupp inte ett mognande. Ett flertal former av grundantaganden nämns och en grupp kan nå en gemensam mognad om de går igenom alla de olika formerna gemensamt. Dessa olika former är:

- *Beroende*: Gruppen vänder sig gemensamt till någon för säkerhet och vetskap. Det blir oftast ledaren som får det ansvaret. Gruppen avsägar sig allt ansvar och sätter all sin tilltro till ledaren som inte har möjlighet att möta dessa absurda behov. Detta leder därför till ett ledarbyte.
- *Kamp*: Gruppen startar en kamp. Däremot är det diffust om vem eller vad kampen ska riktas mot. Gruppens medlemmar vänder sig mot varandra och mot dess ledare och onödiga konflikter startas och växer. De lyckas dock inte reda ut dessa.
- *Flykt*: Gruppen undviker krav från omgivningen, beter sig likgiltigt och tar inga strider. De gör inget konstruktivt och sammanhållningen i gruppen är näst intill obefintlig.
- *Parbildning*: För att nå en form av säkerhet går gruppmedlemmarna ihop i par eller mindre grupper och anstränger sig för att kunna hitta egna vägar och lyssnar inte på den gemensamma gruppens tankar. Alla hoppas på varandra och förhoppningen är att någon ska komma in och reda ut alla befintliga problem.

Dessa olika grundantaganden är egentligen inte någonting negativt, utan kan mer vara en form av hjälp för att ta itu med eventuella problem som kan uppstå i en grupp. Det som däremot kan bli ett problem för en grupp är ifall den stannar kvar i ett visst mönster eller att ett av grundantagandena blir mest framträdande (Nilsson, 1993).

Systemteori

Enligt systemteorin är det som kan verka som ett planlöst handlande av en grupp i själva verket styrt av bestämda modeller. I systemteorin förklaras vad som sker inom en grupp, vad som sker mellan grupper i samma verksamhet eller vad som sker mellan olika verksamheter. Den person som sägs vara systemteorins grundare är Ludwig von Bertalanffy, som menar att det är den som undersöker något som själv bestämmer vad som räknas som ett system (Svedberg, 2003). I systemteorin beskrivs att allt hänger ihop och måste passa ihop som exempelvis bitarna i ett pussel.

En grundtanke inom systemteorin är att det ska finnas en form av balans. Ett exempel som Svedberg (2003) nämner i sin bok är att finns det någon medlem i gruppen som vill skapa en utveckling finns det alltid någon som försöker stoppa denna. Det skapas då en form av balans inom gruppen. Detta kan liknas vid en dragkamp. Drar de båda sidorna med en jämn styrka bibehålls en balans mellan dem. Drar däremot det ena laget för mycket faller snabbt den andra sidan och det skapas instabilitet. Alla medverkande påverkar därmed händelseförloppet. Evig balans är dock inte önskvärd. Det skulle orsaka stagnation av utvecklingen inom en grupp, vilket kan innebära motgångar och senare även en upplösning av gruppen. Utveckling för en grupp förutsätter en viss form av kaos. Kaos i den bemärkelsen att den sker inom ordnade former samt att den godtas av andra. Detta kan då leda till att kaoset blir till en ny ordning inom systemet och därför utveckling (Svedberg, 2003).

Inom denna teoribildning anses gruppen vara ett system där allt som sker inom gruppen växelverkar med varandra. Det som betonas i teorin är förhållandena mellan gruppens medlemmar, det som sker inom gruppen, hur gruppen är uppbyggd samt vilken relation denna har till sin omgivning inom verksamheten. Gruppens medlemmar hör inte endast hemma inom ett system, utan tillhör en mängd olika system. Detta innebär att en händelse i ett specifikt system kan skapa en konflikt inom ett annat system. Detta kallas för en *vandrande konflikt* (Svedberg, 2003).

I systemteorin beskrivs att allt hör ihop, orsak och verkan, allt går runt om och om igen. Det som därför är tydligt inom denna teoribildning är att helst undvika att se tillbaka för att kunna lokalisera var problemet ligger. Det skulle då endast leda till ytterligare konflikter. Därför bör gruppen vid problem endast se framåt och blicka mot möjligheterna i stället för att fastna i det förflutna (Svedberg, 2003).

Gruppens storlek

I en liten arbetsgrupp måste var och en ta en plats och samtidigt ge utrymme för alla andra i gruppen. Detta sker ofta på två sätt, det ena är att individen för det mesta lyssnar på de övriga i gruppen och det andra är att han/hon tar ett stort utrymme i gruppen genom att tala en hel del (Svedberg, 2003). I en grupp bildas det alltid olika roller och vilken roll en individ tar beror på hur gruppen ser ut, vilken kunskap han/hon besitter samt hur han/hon är som person. Den struktur som bildas när alla har en roll hjälper gruppens samspel. Skulle olika roller inte finnas kan det lätt skapa förvirring i gruppen då medlemmarna vill veta vad de kan förvänta sig av andra (Nilsson, 1993). En stor arbetsgrupp däremot ger en anonymitet till deltagarna samt att den kan sakna de nära relationer som en mindre grupp kan skapa. En större arbetsgrupp kan skapa en svår ängslan att uttrycka sig inför alla i gruppen. Det en person framför i en större grupp får en större betydelse, vilket skapar en slags inre konflikt mellan önskan att säga sin mening och rädslan för att göra det med tanke på hur andra kommer att reagera (Svedberg, 2003).

Frågan om vad som egentligen skiljer en liten grupp från en stor grupp bortsett från storleken är enligt Svedberg (2003):

- *Kohesion*: I en liten grupp har ofta medlemmarna en starkare känsla av att de är medlemmar i gruppen samt att det de säger har en stor påverkan på gruppen i stort. De har ett större ansvar eftersom de är färre i gruppen och alla får en mer framträdande roll. När en grupps medlemmar ökar i antal förminskas ofta den enskilde individens påverkan och intresse. Den så kallade Ringelmanneffekten uppkommer, vilket innebär att gruppens anonymitet ökar och varje individs ansvar blir otydligare. Gemenskapen och strävan att nå önskvärda resultat kan genom detta minska.
- *Feedback*: Personerna i den mindre gruppen har större möjligheter att få feedback av varandra på de uppgifter de utför samt att det finns fler chanser att få uttrycka sig. De kan ta sig tid att diskutera saker gemensamt och då alla får chansen att uttrycka sig känner de sig mer delaktig i gruppen.
- *Fysiskt avstånd*: Ett större antal personer i en grupp påverkar kommunikationen. Det är lättare för en liten grupp att kommunicera då de kan sitta betydligt närmare varandra.
- *Struktur*: En större grupp behöver en tydlig struktur för att undvika att falla ihop. Det kan då bli väldigt formellt i gruppen. En mindre grupp kan däremot slippa denna formella stämning och ha ett mer föränderligt arbetsklimat.
- *Relations-kontra uppgiftsorientering*: Det blir lättare för en mindre grupp att ha jämvikt mellan relationerna i gruppen och arbetet de ska utföra.
- *Effektivitet*: Det finns ett visst samband mellan storleken på gruppen och hur effektiv den är och den mest gynnsamma storleken är fler än fyra personer, men färre än tio.

Ledarskap

Ledaren ska kunna balansera en mängd uppgifter och samtidigt driva gruppens arbete framåt. Människor har olika slags förhoppningar på hur en ledare ska bete sig, särskilt när det kommer till om ledaren är vald av gruppen eller blivit utsedd av ledningen. Det som förväntas vara kännetecknen för dessa båda är att de bör vara vana att tala för sig, pålitliga, kunskapsorienterade, veta vad de vill, utmanande samt vana vid att bestämma (Eisele, 2007).

En person som har en ledarroll i en grupp får automatiskt ett större inflytande av två anledningar; formell makt och större påverkan. Alla människor har olika uppfattningar om ledare och detta diskuteras ofta och då är det ledarens negativa sidor som noggrant analyseras. En ledares roll är ytterst viktig och påverkar många personer, då det som han/hon uttalar sig om bedöms vara av större vikt, vilket gör att han/hon måste tänka på vad han/hon säger. Det som en ledare kan nämna som ett förslag kan istället tolkas som ett nytt beslut (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Något som är vanligt för ledare i grupper är att de får ta på sig skulden för eventuella svårigheter en arbetsgrupp har. Det är viktigt att ledaren i en grupp fungerar, dock ska det inte läggas allt för stor tyngdpunkt vid henne/honom. För att en ledare ska fungera på bästa sätt bör, enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991), motsvarande fordringar på hur en ledare bör vara även tilldelas medarbetarna. En grupps framgångar samt motgångar kopplas oftast till ledaren. Ledaren får ofta erkännandet för gruppens goda resultat samt får ta ansvaret när det förväntade resultatet inte nås. Gruppens medverkande förbises ofta i processen (Forsyth, 2009). En ledare är i behov av support från övriga gruppmedlemmar för att ledarskapet ska kunna nå goda resultat och eftersom detta är fallet är det av största vikt att ledaren tar gruppmedlemmarnas åsikter i åtanke innan han/hon tar beslut (Stensaasen & Sletta, 1997).

Gruppmedlemmar beklagar sig ofta över sina ledare och om detta är fallet brukar de söka sig till andra ledare i stället. Att en grupp vill ha en ledare att följa är mest utpekande i de grupper där det finns problem. Detta kan leda till att medlemmarna i gruppen ofta ser ledarskapsförmågor hos personer där det kanske inte finns någon överhuvudtaget, vilket innebär att de helt enkelt skapar sig en ny ledare (Forsyth, 2009). En ny ledare skapas därför att det förekommer brister i det formella ledarskapet under exempelvis stressfyllda situationer, vid eventuella konflikter samt när den kunskap den formella ledaren har inte är tillfredställande (Nilsson, 2005). En person som erhåller rollen som informell ledare besitter ingen form av formell makt, utan det är medarbetarnas förtroende för personen ifråga som gör att de följer henne/honom. Det är även personens benägenhet att sträva efter fördelar för gruppen som gör att detta förtroende stärks (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

I en grupp finns det alltid formella och informella roller. De formella rollerna handlar ibland om ledarskap, men hör annars ihop med yrkesrollen. De informella rollerna däremot finns inte tydligt beskrivna i organisationen, utan de uppkommer ur ett behov som gruppen eller vissa personer i gruppen har. Det handlar om ett behov som finns för att den rollen ska existera. Exempelvis vill gruppen ha någon som tar på sig rollen som samordnare av uppgifter för att det inte fungerar som det ska (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). De roller som personer tar i en grupp kan bero på en mängd förväntningar som kommer från olika håll. Det kan exempelvis handla om egna förväntningar eller om förväntningar andra har (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

R. F. Bales (refererad i Brown, 1988) har en teori om uppgifts- och socioemotionella experter. Han beskriver att den person som besitter mest kunskap om en viss uppgift är bäst lämpad att leda gruppen under den tid då uppgiften utförs. De personer som tenderar att ta denna roll är de som är aktiva deltagare i gruppen och är villiga att dela med sig av sina åsikter. Däremot är den socioemotionella experten den som bryr sig om personerna i gruppen och tar hänsyn till medlemmarnas känslor. Bales (refererad i Brown, 1988) menar att dessa två sätt att vara är svårt att hantera samtidigt, vilket innebär att det bästa vore om det delas mellan två personer. Tvärt emot vad Bales ansåg om att ett delat ledarskap är att föredra nämner Nilsson (1993) att under stressfyllda förhållanden är endast en ledare att föredra för att kunna lösa de problem som uppstår. Även Forsyth (2009) skriver att en grupp trivs mer med sin situation samt att effektiviteten i gruppen ökar när det endast förekommer en ledare i gruppen.

Ett effektivt ledarskap innebär att det som gruppen gör för gruppen gemensamt mot de mål som gruppen satt upp. Ifall detta uppnås visar det att gruppen känner en tydlig gemenskap. Det som också visar detta är då gruppens olika medlemmar tar ledarrollen vid de tillfällen då hans/hennes kunskap är större än andras (Stensaasen & Sletta, 1997).

Eisele (2007) skriver att även om en arbetsgrupp fungerar på ett funktionellt sätt måste det finnas en tydlig ledare och att hur ledarskapet är för gruppens arbete beror till stor del på hur delegeringen inom gruppen ser ut. Delegering bör användas för att förbättra det individuella ledarskapet och inte för att ledaren ska bli av med uppgifter som han/hon inte vill göra.

En ledare i juridisk mening behöver inte accepteras som ledare i praktiken. Detta kan vara en följd av att ledarskapet är vacklande, det vill säga den formella ledaren uppfyller inte de krav på ledarskap som ställs på henne/honom av de övriga i gruppen. En informell ledare kan då utses av gruppen, vilken, i sin tur, har medarbetarnas förtroende och därför kan ta över ledningen av gruppen. Detta innebär att det inte endast krävs en formell legitimitet för att anses som en ledare i andras ögon, utan också en form av social acceptans (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Kommunikation

Kommunikation är när en individ delar något med någon annan. Kommunikation är ofrånkomligt. Både det som sägs och inte sägs och det som görs och inte görs är olika former av kommunikation, vilken individerna tolkar utifrån sin egen världsbild (Nilsson, 2005). Kommunikation sker dock inte endast öga mot öga, utan idag finns det otaliga medel för att kommunicera. Kommunikation mellan olika parter är inte alltid gynnsam, utan det är på det sätt som kommunikationen sker som problem kan lösas eller nya idéer och tankar kan uppkomma (Nilsson, 2005). Citatet nedan beskriver hur en framgångsrik form av kommunikation sker:

Kommunikation innebär att parterna talar med varandra så att båda, så gott de kan, gör klart för varandra hur var och en uppfattar det man talar om [...]. Det gäller att båda förstår den andres uppfattning om den s.k. verkligheten. Det gäller att komma till en ömsesidig förståelse hur parterna definierar verkligheten men inte nödvändigtvis till en gemensam uppfattning av den. Båda bör förstå hur båda förstår den. (Engquist, 1992, s.41).

När individer kommunicerar sker en växelverkan mellan parterna i konversationen. De både lyssnar på vad som sägs samtidigt som de själva bidrar till konversationen. Det som dock alltid sker när det handlar om kommunikation är att individen omedvetet tolkar det som sägs utifrån sin egen världsbild, vilket inte alltid var talarens avsikt. Han/hon vill att det ska tolkas ur hans/hennes perspektiv för att det ska förstås precis vad det är han/hon menar. Detta omedvetna tillägg som sker i kommunikation kallas för brus. Detta brus kan exempelvis vara förutfattade meningar, som kan leda till att det som sägs blir förvanskat (Nilsson, 1993).

Att kommunicera med varandra är en svår uppgift och är ofta anledning till konflikter inom grupper. Konflikten kan komma ur problem i kommunikationen, brist på information eller att parterna helt enkelt missförstår varandra. Anledningen till att missförstånd kan uppkomma är att alla individer är olika, vilket innebär att saker tolkas på olika sätt. Det är dock inte endast missförstånd som kan bidra till att problem uppkommer när det handlar om kommunikation, utan otillräcklig information kan även den bidra till problem (Larsen, 2002).

I kommunikation inom grupper och mellan enskilda individer förekommer ofta att vissa saker inte uttalas för att de anses vara självklarheter. Dessa självklarheter behöver inte vara självklara för någon annan, vilket kan utgöra en källa till förvirring när alla förutsätts förstå dem (Nilsson, 2005).

När det handlar om kommunikation i en grupp måste det finnas en medvetenhet om att en mängd olika processer är i rullning samtidigt. Det gäller att veta hur gruppen fungerar och vad dess syfte är, hur rollerna i gruppen ser ut, hur relationerna mellan medlemmarna fungerar samt vilken bakgrund gruppen har. En grupp kan starta upp på ett visst sätt, men utvecklar snart ett självständigt liv där varje medlem endast är en del av det hela. Det är många relationer som existerar i gruppen, vilka kan fungera på ett gynnsamt eller ogynnsamt sätt (Nilsson, 1993).

Något som Nilsson (2005) nämner som positivt för att nå en fungerande kommunikation inom en arbetsgrupp är att gruppens medlemmar litar på varandra. När en grupp nått ett klimat där de känner att de kan lita på sina medarbetare är de inte rädda att ifrågasätta förslag och liknande som framkommer i gruppen.

Konflikter

Det är svårt att definiera vad en konflikt är och det finns egentligen ingen allmän definition om vad exakt en konflikt innebär. De flesta upplever konflikten på olika sätt. En person kan uppleva att den är i en konflikt, men det går egentligen inte att försäkra sig om att det är fallet. En sammanfattning av en mängd olika definitionsförslag till vad en konflikt är "En konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka" (Larsen, 2002, s. 10).

Enligt Larsen (2002) innebär en konflikt att parterna kämpar mot varandra och därför ska det skiljas från oenigheter, som han inte anser vara en konflikt, även om det i slutändan ändå kan resultera i en sådan. Larsen (2002) menar att det måste finnas något att strida om för att det ska vara en konflikt. Handlar det om att en individ eller grupp inte har mod att bemöta en motsättning är det ingen konflikt utan en kamp. Det är vanligt att så kallade konflikter uppstår för att alla individer är unika, med olika förutsättningar och olika sätt att tolka världen (Myrgård, 2005).

Ordet konflikt är oftast negativt betingat och något som ska försökas undflys, då de är farliga för en grupp. De anses ha en destruktiv inverkan på ett företags resultat. När en grupp tydligt säger att de inte har några konflikter kan det ofta vara påtagligt att det inte är hela sanningen. Det kan ofta vara på det sättet att det finns saker som enskilda individer stör sig på, men som de inte riktigt vill uppge vad det är. De kan då ta till försvarsmedel och helt enkelt undertrycka de känslor de har. För att ha en chans att kunna lösa dessa omedvetna konflikter måste de inte bara synliggöras, utan det måste också redas ut vad de grundas på. Individerna behöver se sin roll i det hela för att kunna ansvara för att en förändring sker (Larsen, 2002).

Metod

Intervjupersoner

Intervjupersonerna utgjordes av medlemmar ur två arbetsgrupper på ett IT-företag i Norrbotten. Urvalet skedde genom att ledningen på detta företag valde ut dessa två grupper och dess medlemmar blev tillfrågade om de ville delta i undersökningen. Alla gruppmedlemmar i respektive grupp valde att delta. Den ena gruppen innehöll 5 medlemmar och den andra 12. Totalt deltog 17 intervjupersoner, fyra män och 13 kvinnor, i åldrarna 23 till 63 år.

Material

Intervjuerna som var semistrukturerade utfördes utifrån en intervjuguide (Bilaga 1), vilken var utformad med öppna frågor för att underlätta ytterligare frågor och skapa en friare atmosfär. Intervjuguiden utformades utifrån arbetets två frågeställningar för att få intervjupersonernas perspektiv på hur deras arbetsgrupper fungerade.

Procedur

Ledningen valde ut två av företagets arbetsgrupper för att delta i studien, då de ville få en klarare bild av dessa. Dagar då de individuella intervjuerna skulle äga rum bestämdes tillsammans med ledningen samt de ansvariga för de olika grupperna. Intervjuerna skedde enskilt och varade från 10 till 40 minuter och gjordes på plats på företaget i två olika konferensrum. De första intervjuerna skedde i gruppen på fem personer och gjordes under en dag och de resterande intervjuerna utfördes även de under en dag två veckor senare. Anledningen till tidsintervallet var att kunna analysera den mindre gruppens intervjuer för att sedan utveckla en ny intervjuguide utifrån vad som visade sig vara viktigast för deras prestation. Då det inte fanns något tydligt mönster i resultaten av intervjuerna med den mindre gruppen användes samma intervjuguide även för den större gruppen. Alla intervjupersoner gick med på att intervjuerna spelades in.

Avgränsningar

Arbetet fokuserades endast på de två utvalda gruppernas kommunikation och samarbete och inte på företaget i dess helhet.

Databehandling

De inspelade intervjuerna transkriberades, varefter data analyserades utifrån Miles & Hubermans (1994) riktlinjer för tolkning av kvalitativa data. Till en början gjordes reflektioner över intervjuerna för att sedan identifiera likheter och skillnader samt identifiera mönster. Dessa kategoriserades sedan utifrån olika teman.

Resultat/Analys

Intervjuerna började med frågor för att fastställa om intervjupersonerna i respektive arbetsgrupp hade liknande bakgrund och om det hade någon inverkan på deras arbete i gruppen. Genom att göra detta kunde den faktorn omedelbart tas bort som en möjlig inverkan på någon av gruppernas arbete, då intervjupersonernas bakgrunder skilde sig från varandra. Det som däremot var en tydlig skillnad mellan grupperna var att den ena gruppen hade ett större antal medlemmar samtidigt som den även hade ett större antal kvinnliga medlemmar. Annars var de formade på liknande sätt med personer av olika ålder, fritidsintressen samt yrkesmässig bakgrund.

Gruppsammanhållning

Intervjupersonerna fick sedan beskriva vad de tyckte om sin grupps sammanhållning. Intervjupersonerna i den mindre gruppen var huvudsakligen överens om att gruppsammanhållningen var bra. De ansåg att stämningen i gruppen var lättsam och att det var högt i tak, vilket gör att de kan ha en öppen dialog med varandra utan att behöva lägga allt för mycket tid på vad de ska säga till varandra. Enligt Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) visar detta på att denna grupp lutar mer åt att vara en form av arbetsgrupp. Deras samarbete och kommunikation fungerade på ett önskvärdt sätt och följande citat visar också att de kan förlita sig på varandra:

Vi har en ganska skämtsam lättsam, nästan lite som syskon. Alltså man kan gå ganska hårt åt varann men man vet att ingen blir ledsen ungefär. Man vet att dom finns kvar även om man är lite hård med dom.

Majoriteten av medlemmarna i gruppen menade även att de inte bara var arbetskollor, utan även vänner. Det var inte bara arbetet de hade gemensamt, utan de poängterade att det var viktigt att även prata om privatlivet samt att de kunde hålla en ganska skämtsam stämning för att inte bara fokusera på jobbet. Det fanns även en "vi och dom" känsla i gruppen gentemot andra grupper, vilket fick gruppen att få en ännu bättre sammanhållning. En liten arbetsgrupp har lättare än en stor att skapa nära relationer till varandra (Svedberg, 2003), vilket även dessa citat visar "Det är inte bara liksom arbetskollor det här är liksom jobbkompisar om du förstår skillnaden liksom så" och

Vi är en sån sammansvetsad liten grupp så vi kan då säga till varann att, ja men nu får du väl ge dig eller nu har du gjort det här och utan att nå liksom blir, tar åt sig personligt. Så vi har en väldigt öppen dialog.

Intervjupersonerna i den större gruppen hade däremot lite skiftande åsikter om gruppens sammanhållning. Gruppen hade haft en lång startsträcka när det gäller att få gruppen på samma bana efter en omorganisation företaget hade gjort. Vägen till en någorlunda lyckad sammanhållning hade varit krokig och nu var meningarna lite delade om var gruppen står. Exempel på detta visas med följande citat "Jag tycker att vår grupp är relativt bra nu. Det har tagit lite tid att jobba ihop gruppen" och

Vi håller ihop ganska bra och sen är det väldigt olika personligheter. I början har det varit lite, liksom innan vi har blivit en grupp har det varit lite sammandrabbningar. Men nu har det inte tillkommit så många på sista tiden. Vi har liksom varit samma grupp och vi är ganska starka som grupp upplever jag i alla fall.

Gruppens nuvarande ställning var svår att nå eftersom det tog ett tag att jobba ihop en ny arbetsgrupp. En grupp behöver ständigt utvecklas och särskilt när det är en ny arbetsgrupp som ska arbeta ihop sig för att kunna fungera på ett gynnsamt sätt. De sammandrabbningar, som citatet ovan tar upp, handlar om det kaos som Svedberg (2003) menar är nödvändigt för att nå utveckling, vilket han tar upp när han skriver om systemteorin. När en utveckling sker finns det alltid de som strävar emot, vilket skapar den balans som är en grundtanke inom den systemteoretiska bildningen. Det krävs då en form av kaos för att kunna utvecklas eftersom en fullständig balans innebär stagnation, vilket betyder att utvecklingen av en grupp avstannar (Svedberg, 2003). Gruppen hade haft en del sammandrabbningar, men dessa har förmodligen varit nödvändiga för gruppen för att kunna nå det stadie de befinner sig i nu.

Resultaten visar att gruppen hade gått igenom de steg som Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) beskriver; *beroende, kamp, flykt* samt *parbildning*. Detta kan förklara varför gruppen fungerar bättre idag, de hade kommit igenom de olika stegen och hade nått en viss mognad. Denna mognad var dock ännu inte fullständigt etablerad, vilket visas av att intervjupersonerna beskrev att det var *relativt bra* och *ganska bra*. Gruppens mognad kan även vara fragil, enligt Svedberg (2003), och med detta menar han att eftersom gruppen är stor kan det leda till en ökad anonymitet och varje individs ansvar blir mer suddigt, vilket, i sin tur, leder till att gruppens strävan efter goda resultat kan minska.

Det som är skillnaden, och även en del av förklaringen till skillnaden, mellan de två undersökta grupperna när det handlar om sammanhållning är att den mindre gruppen även arbetade tillsammans innan den omorganisation som företaget hade genomgått, men då i en betydligt större grupp. Detta poängterade också en intervjuperson som en förklaring till att gruppen fungerade bra:

Vi har det väldigt bra på nått vis. Jag tror att vi alltså att det är inte så många grupper som har, fast dom andra, om man jämför med dom, har ju inte dom kommit lika långt. Dom håller ju ännu på att hitta sina roller och sådär och försöker hitta bra samarbete.

Ledarskap

Vidare handlade intervjun om hur ledarskapet i gruppen såg ut. Varje enskild grupp på företaget hade en egen Team Leader (TL) som ska vara en form av länk till ledningen. Frågan som ställdes om detta var om det i gruppen fanns någon form av informellt ledarskap.

Intervjupersonerna i den mindre gruppen var helt eniga om att det inte existerade någon form av informellt ledarskap och det fanns en samstämmighet om hur ledarskapet såg ut, det vill säga den person som var formellt utsedd ledare var också den som utövade ledarskapet. Ledaren i denna grupp blev indirekt vald av gruppen själv och det verkade som att de vanligaste förväntningarna på en ledare som Eisele (2007) skriver om är uppfyllda. Detta kan vara förklaringen till varför ledarskapet fungerar. Det fanns ingen som försökte ta på sig en ledarroll, utan det var tydligt att gruppen många gånger såg sig som en gemensam ledare. Det fanns en uttrycklig säkerhet i hur de såg på detta:

Nej, det kan jag inte påstå att jag skulle kunna se att det skulle finnas någon annan. Men samtidigt så är det ju en TL som inte bestämmer nånting över huvudet på oss. Allt som ska liksom det hör den med oss först om. Så i och för sig är vi ju nästan TL hela gruppen.

Ledaren i den mindre gruppen hade ett tydligt stöd från gruppens medlemmar, vilket kan vara anledningen till varför ledarskapet fungerar på ett önskvärt sätt. Enligt Lennér-Axelsson och Thylefors

(1991) bör en grupp inte lägga hela tyngdpunkten på ledaren, utan samma fordringar som läggs på ledaren bör även läggas på gruppen. Samtidigt bör även ledaren ta gruppens åsikter i åtanke vid beslutsfattande (Stensaasen & Sletta, 1997). Båda dessa förhållanden var uppfyllda i gruppen, vilket var tydligt när gruppen uttalade sig om att de såg sig ha en gemensam ledare. I denna grupp hade ledaren den formella makten samtidigt som han/hon accepterades som ledare av de övriga i gruppen. Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att det inte räcker för en ledare att ha den formella makten i en grupp för att ses som en ledare, utan gruppmedlemmarna behöver också ha ett förtroende för denna ledare och acceptera henne/honom för att verkligen anses vara den som leder gruppen. I den mindre gruppen hade ledaren både gruppmedlemmarnas förtroende och acceptans.

Däremot fanns det tydliga signaler i den större gruppen om att ledarskapet var otydligt. Majoriteten av intervjupersonerna berättade att det inte bara fanns en person som tog på sig en informell ledarroll, utan att det var ett flertal som gjorde det. Det fanns även några få som menade att det inte alls fanns någon informell ledare. Detta visade på tydligt delade meningar om ledarskapet. Vissa ansåg att det var bra att det fanns informella ledare, medan andra ansåg att det inte alls var gynnsamt.

En ledares roll är en viktig del av gruppen och den påverkar många, vilket gör det viktigt att ledarskapet är tydligt och accepteras av gruppens medlemmar. När däremot ledaren inte de förväntningar som gruppen har kan ledaren få stå ut med att gruppen klagat och lägger skulden på henne/honom (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Intervjupersonerna i denna grupp var relativt tydliga med att ledarskapet var oklart och att de hade ett flertal andra ledare i gruppen. Detta visar, som Forsyth (2009) skriver, att trivs personalen inte med ledarskapet söks ett alternativ. Att en grupp söker en ny ledare visar på ett behov de har och som de vill fylla (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Detta behov kan komma ur att det finns brister i det formella ledarskapet. Att det skapas flera ledare inom gruppen kan enligt Nilsson (2005) bero på detta. Samtidigt visar även detta på att förtroendet för den formella ledaren är lågt, vilket gör att gruppen vänder sig till andra ledare i stället. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) behövs ett förtroende för ledaren för att gruppens medlemmar ska följa henne/honom. Förtroendet i denna grupp var splittrat mellan ett flertal informella ledare som ofta leder gruppen, men som saknar den formella legitimiteten för att göra det. Citaten nedan visar att gruppen istället för att följa en ledare följer en mängd sådana:

Att det inte bara alltid är en person utan alla personer, och alla personer säger vad dom tycker alla är starka och säger vad dom tycker och det är bra att det inte alltid är en person som styr och ställer utan att det är olika. Speciellt om nån sån här ledarperson har semester står och faller det inte med den personen utan då tar nån annan vid.

Jag tycker att det är bra, det är lite som med vad man ska säga, lagidrott. I hockey har du en kapten och två assisterande och även där finns det ytterligare informella ledare så jag tycker det är bra. Det ökar ju stödet för oss anställda.

Som citaten visar finns det ett accepterande för att det existerar flera olika ledarroller i gruppen och att det till och med ökar stödet för de anställda. Bales (refererad i Brown, 1988), förklarar i sin teori att den person som innehar bäst kunskap inom ett område ska ta på sig ledarrollen, vilken kan förklara varför intervjupersonerna inte var emot tanken på fler än en ledare. Enligt Stensaasen och Sletta (1997) visar detta också på ett effektivt ledarskap och en gemenskap i gruppen. Visserligen är det inte ledaren i gruppen som delegerar ledarskapet till andra medarbetare, utan det sker informellt. Eisele (2007) menar att en grupp behöver en fungerande ledare som styr gruppen samtidigt som ledaren behöver delegera uppgifter på ett effektivt sätt till gruppmedlemmarna. Även Forsyth (2009) skriver att det finns fördelar

med att ha en ledare. En grupp trivs mer med situationen och effektiviteten i gruppen ökar när det finns en ledare som leder dem.

Kommunikation

Innan intervjupersonerna fick beskriva hur kommunikationen i respektive grupp fungerade fick de definiera vad de ansåg vara bra och dålig kommunikation. Några av de definitioner som framkom var att kommunikation bör vara rak och ärlig, den ska vara förståelig och de som kommunicerar bör vara öppna och säga vad de menar och inte hålla inne med någonting.

Intervjupersonerna i den mindre gruppen tyckte att deras kommunikation fungerade väl överlag. Det fanns dock rum för förbättringar. Det kunde uppkomma en del missförstånd om någon hade varit otydlig med vad han/hon menade, då alla är olika som människor och tänker på olika sätt. Larsen (2002) förklarar att anledningen till att missförstånd uppkommer är att människan är unik och därför tolkar världen på olika sätt. Det är viktigt att det finns en medvetenhet om att alla människor tolkar saker och ting olika och om hur den andra parten uppfattar samma situation (Engquist, 1992), vilket en intervjuperson förklarar med detta citat: "Det gäller liksom att förstå att alla har förstått det man menade så att det inte blir några missuppfattningar."

Kommunikationen underlättades av arbetsplatsens utformning. De satt gemensamt i ett kontor med en närhet till varandra som gjorde det möjligt att både kunna se och prata med varandra utan problem, vilket de menade minskade problemen med kommunikationen med varandra. Svedberg (2003) beskrev också att det fysiska avståndet underlättas när det handlar om en mindre arbetsgrupp. Detta påpekar även en intervjuperson i den mindre gruppen: "Vi sitter så nära varandra också så det är väldigt lätt. Det är bara att se till att ingen är i telefon då att alla är där på plats".

Alla intervjupersonerna i den mindre gruppen var också tydliga med att de vågade komma med egna åsikter och idéer. Intervjupersonerna tyckte även att de övriga i gruppen vågade uttala sig och att det var en sådan stämning i gruppen att det inte var någon som hade några större problem med det. När en grupp har nått ett klimat där de litar på varandra underlättas kommunikationen, då de känner att de kan ifrågasätta förslag som kommit från andra medlemmar i gruppen (Nilsson, 2005). Den mindre gruppen hade uppnått detta klimat av tillit till varandra, vilket innebar att de vågade uttala sig mer än om gruppen inte hade haft den stämning de hade. Gruppens storlek underlättade också då det fanns stora möjligheter att uttrycka sig. Dock menade någon att det som sades kanske inte alltid uppskattades. Detta var emellertid något som gick mot vad majoriteten sade, vilket detta citat visar: "Gruppen är så pass liten att det utrymmet finns."

Majoriteten av intervjupersonerna i den stora gruppen ansåg att kommunikationen i gruppen har blivit betydligt bättre på senare tid. Under den tid som den nya gruppen bildades efter omorganisationen fungerade inte kommunikationen på ett gynnsamt sätt, utan det blev lätt missförstånd och konflikter mellan medlemmarna. Det som de flesta ansåg var anledningen till att den nu har blivit bättre är att de har lärt känna varandra. Något som är en vanlig företeelse inom kommunikation är att många anser att mycket av det som kommuniceras är en självklarhet och därför inte måste uttalas. Detta kan leda till förvirring då dessa självklarheter inte behöver vara självklara för alla (Nilsson, 2005). Denna outtalade kommunikation kan ha förbättrats eftersom gruppen ansåg att de känner varandra bättre. De självklarheter som inte uttalades tidigare och därför ökade missförstånden som fanns i gruppen kan nu vara självklarheter för alla i gruppen, vilket minskar missförstånden.

De hade jobbat med att förbättra kommunikationen, vilket citatet nedan visar:

Alltså kommunikation är ena biten vi jobbar med. Och jag tror att när man tar upp säger att vi har ett problem här och vi måste göra nånting åt det än att inte säga nånting. Sopa det under mattan och tycka att det är jättebra. Nej, men jag tror att det är därför vi har tagit upp problemet. Och gjort alla medvetna att jo det finns här bekräftat, för alla känner ju det. Men om man säger så känner man att ja men jag är inte helt ute och cyklar.

Alla intervjupersoner i den stora gruppen menade att de själva vågade yttra sina åsikter, men att det däremot inte är alla andra som vågar det. Detta visar på att alla intervjupersoner inte vågade tala för sig själva, vilket de uttryckte under intervjuerna. Svedberg (2003) förklarar detta med att i grupper som är stora kommer det varje enskild person säger att få en större betydelse. Det kan därför vara på det viset att viljan att föra fram sina åsikter stoppas av rädslan för att göra det inför många åskådare. Intervjupersonerna själva kom med olika förklaringar till varför det var flera i gruppen som inte vågade föra sin egen talan: ”Jag tror att det är mer en personlighetsfråga att man kanske inte vill. Man vill inte trampa nån på tårna. Man vill inte att det ska bli en konflikt eller man är rädd att det ska bli en konflikt.” och

Alla är ju inte lika, alltså vana att uttrycka sin åsikt och sen inför många. Om du och jag pratar kan personen säga, men om vi blir fler som diskuterar i gruppen då är det många som bara sitter tysta och aldrig säger nånting.

Det var även delade meningar i den stora gruppen om hur passande det var att de var en sådan stor grupp. De flesta av intervjupersonerna menade att det fanns både fördelar och nackdelar med detta. Några menade att det var svårt att få ihop alla, då många av gruppmedlemmarna var individualister. Gruppen hade blivit informellt delad i två delar, vilket några ser som en positiv sak. Enligt Svedberg (2003) påverkas en grupp både av det fysiska avståndet samt strukturen av gruppen, vilket innebär att den informella uppdelningen av gruppen kan vara positiv för gruppens resultat.

I båda grupperna fanns åsikter om att kommunikationen till ledningen och ledningsfunktion kanske inte var den bästa. Det fanns även några intervjupersoner som inte kände sig komfortabla att uttrycka sina åsikter när det är någon i en ledarposition närvarande: ”Inom gruppen, jo där kan man säga precis vad man tycker. Inom gruppen utan ledare” och ”Inom gruppen pratar vi väl men inte med cheferna och sånt. Det går inte.”

Detta visar att det finns underliggande faktorer i båda grupperna när det handlar om kommunikationen med ledningen. Flera i den stora gruppen gav sken av att de blir motarbetade av personer i högre positioner och att de har slutat ta upp saker med dem. Citaten ovan visar en tvekan att säga något inför ledare och det gick även att urskilja av vissa intervjupersoners kroppsspråk under intervjuerna att de inte verkade komfortabla när det kom till det. Som den systemteoretiska bildningen beskriver finns det så kallade *vandrande konflikter*. Detta innebär att det kan existera en konflikt i ett system inom företaget som, i sin tur, påverkar andra system och kan skapa en konflikt inom olika arbetsgrupper inom företaget. I denna teoribildning menas att allt hör ihop och sker det någonting inom en del av företaget påverkar det resten (Svedberg, 2003). Detta kan vara förklaringen till varför flera i den stora gruppen inte vågade framföra sina åsikter inom gruppen. Det existerade en oro inför att ta upp något med ledare generellt, vilket utgör ett slags system. Oron i det systemet kan, i sin tur, påverka personerna i fråga på ett sådant sätt att de heller inte vågar ta upp något inom den egna gruppen. Den mindre gruppen hade en del liknande åsikter, men berättade att de har tagit upp saker med ledare och att de försöker arbeta med det.

Konflikter

Intervjupersonerna i den mindre gruppen svarade allihop att det inte har varit speciellt många konflikter i gruppen. Det var ingen av intervjupersonerna som kunde påminna sig om någon stor konflikt utan möjligtvis missförstånd när någon hade uppfattat något fel, då alla tolkar saker på olika sätt. På frågan varför de inte råkade ut för många konflikter svarade de att de känner varandra väl och trivs i varandras sällskap. De situationer där missförstånd uppkom var när stressnivån i gruppen höjs. Några av intervjupersonerna i gruppen hanterade inte stress på ett gynnsamt sätt och det resulterade i att de hade lite svårare att lyssna, vilket kunde leda till missförstånd. Kommunikation är en växelverkan mellan parter, det är ett ge och ta förhållande. Dock kan missförstånd uppkomma, då det som sägs kan bli förvanskat av så kallat brus (Nilsson, 1993). Intervjupersonerna nämnde att de ser varandra och har en rak kommunikation, vilket förebygger konflikter, samt att de har förståelse för att alla hanterar stress på olika sätt:

Vi har ganska stor, alltså jag upplever det att vi har en ganska stor förståelse ändå för varann. Att nån kan vara lite mer stresskänslig och ibland kanske man har en dålig dag och sådär. Ehh, och att man ändå har, vi känner varann ganska bra. Då har man en större förståelse för varann också på nått vis. För jag tror att om det nu är nån som till exempel stressig och då kanske är lite irriterad nån dag så vet man att med det är, det är okej på nått vis.

När intervjupersonerna i den mindre gruppen berättade hur de löser problem som kan dyka upp var de alla överens om att de diskuterade alla problem gemensamt. Behöver de lösa ett problem kunde de gå hårt åt varandra och vara raka, men att ingen tog illa upp vid dessa tillfällen.

Jag tycker vi är duktiga inom gruppen på en lagom nivå. Nog kan det väl, nån gång kan det väl brusa till lite grann men ingenting som är nån fara tycker jag. Tycker vi är duktiga på att hantera sånt.

Intervjupersonerna i den stora gruppen berättade även de att de inte har många konflikter, inte längre i alla fall. Det var betydligt fler innan de lärde sig att arbeta tillsammans, vilket flera påpekade. Vissa i gruppen menade att det inte finns konflikter alls, medan andra sade att det uppkommer små konflikter och missförstånd ibland. Dessa uppkom oftast under perioder då arbetsbelastningen var högre än vanligt. Det var en intervjuperson som menade att vägen till konflikt då blev kortare. Missförstånd uppkommer inte bara under stressade perioder. De kan uppkomma under vanliga dagar, eftersom alla är olika och tolkar saker och ting på olika sätt (Myrgård, 2005), vilket kan leda till att de inte riktigt förstår varandra. Det kan handla om problem i kommunikationen eller att information har blivit utelämnad genom att de kanske missförstår varandra eller uppfattar saken på olika sätt (Larsen, 2002).

Vi har ganska få konflikter och det är dom konflikterna som har funnits jag kan inte påminna mig nått speciellt men det är ju via att man kommunicerar att man pratar med varann så undviker man oftast att en konflikt blir värre.

Det jobbar vi med dagligen. Alltså att vi försöker, jo men alltså man försöker ju vara positiv och glad med alla är ju inte såna människor. Vi försöker uppmuntra att man ska prata med varandra i stället för att sitta och vara tyst.

Larsen (2002) menar att konflikter ofta blandas ihop med oenigheter, men det är en konflikt först när parterna kämpar mot varandra inte när de endast är oeniga om något.

Samarbete

Majoriteten av intervjupersonerna i den mindre gruppen menade att samarbetet fungerar på ett lämpligt sätt. Det fanns dock någon som menade att samarbetet oftast fungerade på ett adekvat sätt, men att det ibland kan brista på grund av otydligheter i gruppen. En del uppgifter kunde någon i gruppen ha mer ansvar för, men i slutändan var alla involverade i vad som skall göras. Anledningen till att samarbetet fungerade och att de inte behövde kontrollera varandra var för att de hade arbetat tillsammans under en sådan lång tid och kände varandra väl. Det goda samarbetet som den mindre gruppen ansåg att de har kan även bero på det Svedberg (2003) skriver om kohesion. I en liten grupp har varje enskild individ en större påverkan på det som sker inom gruppen, vilket kan leda till att intresset för gruppens arbete ökar. Intresset i denna grupp kan vara högt för att de ansåg att alla är involverade i gruppens förehavanden. Samtidigt kan utformningen av deras arbetsplats ha påverkat samarbetet till det bättre, då det fysiska avståndet mellan dem inte var stort, vilket gör det lättare för gruppen att kommunicera (Svedberg, 2003). En intervjuperson i den mindre gruppen visar med detta citat att gruppens ansvar för uppgifter var något de arbetar gemensamt med: ”Alltså vi har ju ett, det är gemensamt i och med att alla är involverade i allting på ett eller annat sätt. Så det är liksom, det är inte nån enskild”. Det var också tydligt att individerna i den mindre gruppen var till stor hjälp för att göra arbetet roligare då det ofta kunde vara enformigt, vilket ibland kunde göra att det blev lite långtråkigt. Det var då de trevliga medarbetarna som gjorde det värt att gå till jobbet.

De flesta av intervjupersonerna i den stora gruppen berättade att samarbetet numera fungerar, men att det hade tagit lång tid att utveckla. Det var emellertid tydligt att det fanns delade meningar rörande samarbetet i gruppen då det var några som påpekade att det var ett hyfsat samarbete, men att de fortfarande måste jobba på att förbättra det. Någon berättade att det var lite så och så med samarbetet, men att det brukade lösa sig i slutändan. Det som kunde skapa vissa problem, var som tidigare skrivet, att gruppen är stor, vilket innebär att det är fler personer som ska enas om beslut. Detta, berättade några intervjupersoner, kunde vara svårt att göra i gruppen. Det var några som berättade att den informella uppdelningen av gruppen gjorde att arbetet fungerade bättre och ville att denna uppdelning skulle bli officiell. De satt nu uppdelade i två angränsade rum, vilket gav en risk för att vissa missade en del av informationen som förmedlades. Det fysiska avståndet påverkar gruppens arbete eftersom kommunikationen försvåras mellan dem (Svedberg, 2003). Även kohesionen påverkar gruppens samarbete (Svedberg, 2003). Skulle gruppen vara mindre skulle de kunna undvika att den enskilde individens intresse för gruppens arbete påverkas negativt och minskas då hans/hennes påverkan på gruppen inte blir lika stor, vilket Svedberg (2003) nämner förekommer då gruppen har ett stort antal medlemmar. Det som dock var tydligt även i den stora gruppen var att de trivdes att samarbeta tillsammans och att de gärna hjälpte varandra om någon hade en för stor arbetsbörda, vilket en i den stora gruppen poängterade: ”Dom är väldigt duktiga på att avlasta varandra och så om det är nån som har mycket”.

Sammanfattande resultat/analys

Omorganisationen som företaget hade gått igenom drabbade den större gruppen mycket hårdare än den mindre och det går att se att gruppen gått igenom en mängd av de olika grundantaganden som Bion (refererad i Hesslefors-Persson & Håkanson, 2003) tar upp i sin gruppteori. Gruppen hade enligt dem själva mognat allteftersom tiden hade gått, men det verkar ändå som att det ibland finns en tendens till tyngdpunkt i några av de olika grundantagandena. Det finns, som tydliggjorts, inget klart ledarskap i gruppen, vilket innebär att de vänder sig till andra i gruppen för ledning. Detta innebär ofta

ledarbyten då intervjupersonerna berättade att det fanns en mängd informella ledare i gruppen. De är medvetna om att det finns ett problem med kommunikation till ledare, men det var ingen som gjorde något åt det, utan det verkar som att de väntar på att problemet ska lösas av sig självt. Istället för att inte agera kan ett alternativ vara att göra som Larsen (2002) skriver, att de måste se sin roll i det hela. Att förstå att de själva kan agera för att kunna påverka att en förändring sker.

Det var inte någon av intervjupersonerna från vare sig den större eller mindre gruppen som konkret kunde påminna sig om att de hade några konflikter. Missförstånd och oenigheter fanns dock i båda grupperna och uppkom då tydligast under högre arbetsbelastning. Däremot verkade den större gruppen bli mer påverkad av ledarrollerna inom företaget. Detta skapade för många av intervjupersonerna en ängslan för att uttrycka sig då ledare fanns i närheten. En anledning till ängslan, kan vara gruppens storlek, då många hade problem att tala inför en större publik. Detta kan också förklara varför den mindre gruppen verkade trygg i sig själv, de hade skapat en familjär stämning som är lättare att åstadkomma då en grupp är liten.

Intervjupersonerna i båda grupperna uttryckte också att samarbetet fungerade relativt bra. Det var inget som pekade på någon stor skillnad dem emellan. Den mindre gruppen har dock haft ett fungerande samarbete under en längre tid, vilket kan bero på att de hade arbetat tillsammans under en längre tid samt att de var en mindre grupp. Detta kan också förklara varför personerna i den mindre gruppen hade lättare att kommunicera med varandra. Det var färre människor som skulle ta del av informationen i gruppen, vilket underlättar kommunikationen.

Diskussion

Syftet var att undersöka två arbetsgrupper på ett IT-företag och se vad det var som gjorde att de av företagets ledning ansågs skilja sig åt resultatmässigt. Frågeställningarna som besvarades var: Hur kommer det sig att den ena gruppen anses fungera och inte den andra? Hur ser samarbetet och kommunikationen ut i respektive grupp?

Varför den mindre gruppen ansågs fungera bättre än den större kan ha sin förklaring i att den stora gruppen fortfarande ses som en problemgrupp med tanke på vad den tidigare hade gått igenom. De hade haft svårigheter och det hade tagit tid för dem att bli en grupp, då de varit tvungna att handskas med en del konflikter och problem som hade uppstått vid bildandet av gruppen. Den lilla gruppen hade ett klart försprång när det gällde att bilda en fungerande grupp, då de hade jobbat tillsammans tidigare. De hade också en tydligare sammanhållning i gruppen, vilket hjälpte dem att fungera bättre som en arbetsgrupp samtidigt som alla trivdes med den ledare de hade. Det kan vara så att den lilla gruppen känner varandra så pass väl att de kan komma över eventuella problem på ett snabbare sätt, medan den större gruppen låter dem gro då de inte har uppnått samma nivå av trygghet och därför inte känner sig lika komfortabla att ta tag i problemen.

Ledarskapet var skiftande i den stora gruppen, vilket, i sin tur, kan gå ut över gruppens resultat, trots att de ansåg att samarbetet fungerade. Ett otydligt ledarskap kan skapa problem i gruppen eftersom de inte riktigt vet vem det är som är ledare, då det fanns flera i gruppen som tog på sig den rollen. Som Forsyth (2009) skriver strävar individen efter att följa en ledare, vilket är något som gruppen visade sig göra. Det fanns en formell ledare, men de valde istället att följa de informella ledarna, som därför fick minst lika mycket inflytande, om inte mer, än den formella ledaren. Många i gruppen sade att det är att föredra att ha flera ledare, vilket också Bales (refererad i Brown, 1988) samt Stensaasen och Sletta (1997) anser är gynnsamt för en grupp.

En ledare får ofta erkännandet för en grups prestationer vid framgång och får ta skulden när resultatet inte når det önskvärda målet (Forsyth, 2009). Medlemmarna i den stora gruppen gav sin ledare en stor del av skulden för gruppens problem. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) skriver att det inte ska läggas allt för stor tyngd vid endast ledaren, utan det krävs medarbetare som är villiga att samarbeta för att ett ledarskap ska fungera. Därför borde samma krav ställas på medarbetarna som medarbetarna ställer på sin ledare (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Det krävs även support från gruppen till ledaren för att ledarskapet ska fungera på ett bra sätt, samtidigt som ledaren bör vara noggrann med att lyssna på medarbetarnas åsikter (Stensaasen och Sletta, 1997). Detta förhållande var inte tydligt i gruppen, utan istället valde gruppmedlemmarna att följa andra ledare förutom den formella.

Majoriteten av intervjupersonerna i den stora gruppen tyckte att det fungerade bra som det var med en formell ledare och ett flertal informella. Slutsatsen som kan dras utifrån att det existerade ett flertal ledare är att ledarskapet inte fungerade mellan den nuvarande ledaren och flertalet av intervjupersonerna i gruppen. En ledare anses inte bara vara ledare i och med att han/hon har formell legitimitet att vara det. För att medarbetarna ska följa en ledare krävs en form av social acceptans och ett förtroende för honom/henne (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Att ett flertal ledare nu existerade i gruppen kan därför betyda att flera i gruppen inte hade detta förtroende för den ledare som hade den formella makten att vara det. Som tidigare nämnts krävs det support från gruppmedlemmarna till ledaren och att ledaren lyssnar på gruppmedlemmarna (Stensaasen och Sletta, 1997). Som det såg ut

vid undersökningstillfället fanns det många brister i just detta. Att ha en ledare, vilken alla gruppmedlemmar känner ett förtroende för skulle underlätta deras gemensamma arbete, samtidigt som ledaren bör vara tydlig i sitt ledarskap och delegera uppgifter på ett effektivt sätt (Eisele, 2007). Om ledaren lyckas med delegeringen i gruppen kan han/hon delegera uppgifter inom områden där den egna kunskapen är mindre eller behöver kompletteras, vilket var Bales (refererad i Brown, 1988) tanke, det vill säga att den person som innehar bäst kunskap inom ett område ska ta på sig ledarrollen under den tidsperiod denna uppgift hanteras, men samtidigt måste det finnas en ledare som anses vara ledare i allas ögon.

Den formella ledaren som gruppen hade verkar inte ha lyckats få alla medlemmars förtroende. Det är inte så att alla alltid trivs med varandra, men att göra ett försök att förbättra den situation, vilken gruppen befann sig i, kan underlätta för alla parter. Gruppmedlemmarna skulle förslagsvis kunna arbeta närmare den formella ledaren så att ett förtroende utvecklas mellan båda parter.

Intervjuerna visar att det inte fanns några tydliga skillnader mellan de två grupperna på ytan förutom deras storlek och att det var många fler kvinnor än män i den större gruppen. Storleken på en arbetsgrupp kan, i sig, skapa problem för arbetet då exempelvis gemenskapen och den gemensamma strävan mot ett mål kan minska då gruppen är större (Svedberg, 2003). Då antalet individer i en grupp ökar kan en del av den samhörighet som gruppens medlemmar känner till varandra gå förlorad och därför kan intresset minska för gruppens framgångar. Detta kan förekomma eftersom samhörigheten mellan individerna i en stor grupp inte är lika stark, vilket kan leda till att gruppens medlemmar inte är lika intresserade av gruppens framgång. Intervjupersonerna i den stora gruppen hade delade meningar om det var positivt eller negativt att arbeta i en sådan stor grupp. En del tyckte att det var kul att det var många, medan andra ville ha en mindre grupp. Det är dock svårt i alla former av grupparbete att få alla nöjda med situationen. Vissa trivs att arbeta med många omkring sig, medan andra hellre vill arbeta ensamma. Det viktiga är att ledarskapet motiverar alla olika individers behov i gruppen för att, trots olikheterna, föra gruppen framåt. Kanske måste vissa få arbeta mer på egen hand eller i mindre arbetsgrupper.

Något som var intressant i den stora gruppen var att alla sade att de vågade uttrycka sina åsikter inom gruppen, men att de samtidigt påpekade att det inte är alla som gjorde det. Detta talar emot sig självt och visar även att det finns problem i gruppen. Det skulle kunna innebära att många kände en rädsla inför att uttrycka sina åsikter. Det kan vara som Svedberg (2003) skriver att det blir en kamp mellan att de vill uttrycka sig och en rädsla för vilket mottagande åsikten kommer att få. Det kan även bero på att de i gruppen inte litar tillräckligt på sina medarbetare för att ifrågasätta något som tas upp (Nilsson, 2005). Finns det en tydlig tillit till medarbetarna vågar de också uttrycka åsikter som går emot vad andra tycker då det då inte finns någon som tar illa upp eller går till attack, utan istället diskuteras förslaget. Den stora gruppen hade kanske inte nått detta stadium i sin utveckling där denna tillit finns, vilket kan påverka de personer som har svårt eller är rädda för att uttrycka sig inför andra. Det kan också bero på antalet medlemmar i gruppen. Den lilla gruppen kunde skapa en annan slags familjär stämning inom gruppen eftersom de är få personer. En mindre grupp har större möjlighet att skapa närmare relationer med varandra (Svedberg, 2003). Det skulle vara till fördel för dem som lider av rädsla att tala inför andra om det skapas fler mindre grupper.

I den stora gruppen var rädslan för att tala inför andra tydligare än i den mindre gruppen, där de inte alls ansåg sig ha några problem med det. En annan anledning till att den större gruppen visade rädsla att tala inför andra var deras rädsla att tala när det var en ledare närvarande. Vad denna osäkerhet bottnar i är oklar, men kan delvis förklaras av att kommunikationen mellan ledning och arbetsgrupp inte

fungerade tillfredsställande. Ledningen bör därför försöka ta reda på anledningen till varför kommunikationen inte fungerar, genom exempelvis en medarbetarenkät.

Det verkade dock inte som att individerna i gruppen tog tag i de problem med kommunikationen som de ansåg existerade, utan de väntade på att kommunikationsproblemen skulle lösa sig av sig själva. Det som medlemmarna i gruppen skulle kunna göra för att lösa de kommunikationsproblem som förekom mellan ledningen och gruppen är att till en början arbeta på den egna kommunikationen. De kommer inte att kunna lösa några problem om det inte har en bra grund att stå på och eftersom det existerat tveksamheter hos vissa individer när det handlar om att uttrycka sig inför andra är det svårt att förbättra situationen. Gruppmedlemmarna fokuserade mer på att de inte hade ett önskvärt ledarskap och löste detta genom att tillåta att ett flertal informella ledare existerar, vilket kan skapa förvirring. Skulle de istället vara enade och gemensamt diskutera och komma med förslag till förändring blir det lättare än om en enskild individ skulle ge sig på att förbättra situationen på egen hand.

Intervjupersonerna i den stora gruppen behöver jobba med relationen till sin/sina ledare i stället för att vänta ut det problem som finns. Försöken att förändra upphör långsamt och de stannar kvar i samma fas. Gruppen bör, som Svedberg (2003) beskriver när han talar om systemteorin, se framåt och blicka mot möjligheterna istället för att fastna i det förflutna. Sedan behöver antagligen ledningen förändra sitt sätt att kommunicera med arbetsgrupperna inom företaget, eftersom det förekommer en ovilja i den stora gruppen att ta upp saker med dem. Denna ovilja kan ha skapats då en del av gruppmedlemmarna inte ansåg att de blir hörda av ledningen eller att det helt enkelt har skapats missförstånd mellan dem som ger dessa kommunikationsproblem.

Förslag till företaget

För att komma över de problem många av intervjupersonerna i den stora gruppen visade sig ha angående att uttrycka sina åsikter behöver gruppen få möjlighet att utveckla en bättre gemenskap. De påstod att de redan har en bra gemenskap, men att utveckla den skulle vara positivt med tanke på dem som fortfarande inte kände sig trygga att tala för sig. Exempelvis vore gruppdynamiska övningar och arbetslagsutveckling en lämplig väg att gå för att ytterligare bättra på de band som redan existerar i gruppen. Det som även kan förbättras är det faktum att gruppen hade ett flertal ledare. De valde att följa inte bara den formella ledaren, utan även de informella. När gruppen ger utrymme för fler än en ledare kan det bero på att den nuvarande ledaren inte uppfyller de önskemål medlemmarna i gruppen har. Det kan leda till att en arbetsgrupp blir splittrad när de följer olika ledare. Det var vad som hade skett i den stora gruppen. Det var många som inte visade något större förtroende för den formella ledaren. Gruppen och dess ledare skulle behöva arbeta ihop sig för att skapa ett förtroende för varandra, vilket det behövs tid för att göra. Om gruppen inte har ett förtroende för ledaren speglar det av sig på ledaren och han/hon kan få ett minskat förtroende för sina medarbetare.

Det skulle även vara en idé att officiellt dela den stora gruppen i två grupper och utse två nya gruppledare. Eventuellt skulle den nuvarande ledaren för den stora gruppen kunna vara kvar som ledare för en av grupperna, dock finns risken att gruppen fortfarande inte skulle känna något förtroende för henne/honom. Gruppen är redan nu tudelad genom den fysiska layouten på arbetslokalen, så att genomföra det officiellt kan underlätta de problem som finns på grund av att gruppen är stor. Om en uppdelning sker och två nya ledare tillsätts skulle det ledarproblem som finns kunna försvinna, eftersom det då kan skapas en tryggare atmosfär då det är mindre grupper och nya ledare. Genom att göra intervjupersonerna tryggare i gruppen kan kommunikationen bli effektivare, vilket, i sin tur, leder till bättre prestationer. Samtidigt måste även kommunikationen mellan ledningen

inom företaget och arbetsgrupperna förbättras för att kunna få en mer öppen och flytande dialog, eftersom det nu finns en viss tvekan hos den stora gruppen att ta upp saker med ledningen.

Reliabilitet och validitet

Denna studie var avsedd att undersöka skillnaden i samarbete och kommunikation hos två arbetsgrupper på ett IT-företag. Den metod som användes var kvalitativ, då intervjuer bedömdes vara det bästa sättet att få intervjupersonernas syn på hur gruppernas arbetssätt såg ut. Intervjuguiden granskades av handledaren för att säkerställa att frågorna var relevanta. Alla intervjuer spelades in för att minska risken för feltolkningar och felciteringar av materialet. Samtliga intervjuer gjordes i två relativt avskilda konferensrum där intervjuerna kunde utföras ostörda. Samtliga medlemmar i arbetsgrupperna deltog i studien, vilket ökade säkerheten i arbetet.

Det som kan påverka reliabiliteten negativt är att det är alltid finns en risk vid intervjuer att intervjupersonerna svarar på frågorna utifrån vad de tror förväntas av dem. Särskilt i detta fall då det var företaget som hade utsett de grupper som ingick. För att söka undvika detta ställdes kontrollfrågor. Det som också kan ha påverkat är att samtliga intervjuer skedde på företaget, det var mest bekvämt för intervjupersonerna att ha det på det viset, men det kan ha haft en inverkan på intervjun då de kan ha känt en nervositet på grund av att det skedde på företaget. Intervjuerna med de båda grupperna skedde under två tillfällen med cirka två veckors mellanrum. Detta kan ha gjort att den andra gruppen hade hört frågorna från den tidigare gruppen. Däremot borde det inte ha funnits rum för diskussion angående frågorna under intervjuens gång, då de skedde en efter en med små mellanrum.

Extern validitet

Syftet var att undersöka två specifika arbetsgrupper på ett företag, vilket innebär att resultat och slutsatser inte går att generalisera till alla arbetsgrupper och således är den externa validiteten förhållandevis låg. Dessa arbetsgrupper blev utvalda av ledningen på företaget, vilket kan ha haft en viss inverkan på resultatet samt att intervjupersonerna kan ha uppträtt på ett annorlunda sätt under intervjun än de gör i vanliga fall. Då alla intervjupersoner från respektive grupp valde att delta i studien ökar det validiteten, då alla medlemmar blev representerade.

Intern validitet

Den interna validiteten kan ha påverkats av hur sanningsenliga intervjupersonerna var när de svarade på frågorna. Intervjupersonerna kan ha varit påverkade av yttre faktorer bortom författarens vetskap, vilket är svårt att göra någonting åt. Samtliga intervjuer spelades in, vilket minskar risken för feltolkningar, dock fanns inget utrymme för varje intervjuperson att gå igenom materialet efteråt. Detta innebär att den interna validiteten är relativt god.

Forskningsetiska överväganden

Samtliga intervjupersoner fick information från både ledningen och författaren om vad studien skulle handla om. Alla intervjuer spelades in efter godkännande från samtliga intervjupersoner och informerades om att de när som helst under intervjuens gång kunde avbryta sitt deltagande. De blev alla försäkrade om att intervjuerna var helt anonyma och det inte skulle gå att identifiera enskilda svar i materialet samt att det endast var författaren som skulle ha tillgång till materialet. De blev även informerade om att all data kommer att förstöras när sammanställningen av materialet är avslutat.

Förslag på framtida forskning

De resultat som har framkommit har kunnat svara på de frågeställningar som har ställts, men det skulle vara intressant att utföra liknande intervjuer med övriga grupper på företaget och se om de har liknande problem och hur de ställer sig till dem. I den här studien fokuserades det på arbetsgrupper och det vore intressant att göra en studie ur ledningens perspektiv, men då om vad de tycker om företagets omorganisering och resultaten av den. Samt att se hur ledningen fungerar som grupp utifrån liknande frågeställningar som i detta arbete.

Referenser

- Brown, R. (1988). *Group processes: dynamics within and between groups*. Oxford: Basil Blackwell.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5 (2), 111-123 – doi: 10.1037//1089-2699.5.2.111
- Eisele, P. (2007). *Att använda arbetsgrupper effektivt: verktyg för utveckling av lag*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics*. (5. ed.) Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Granström, K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper: om gruppprocesser på arbetet*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hesslefors-Persson, K., & Håkanson, R. (2003). *Kommunikation: Om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm: Verbum förlag AB.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. (2., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, R. (2002). *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. (3., omarb. utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Lennéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. (4., [omarb.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 352-368. Hämtad från www.scopus.com.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myrgård, K. (2005). *Nya effektiva arbetsteam: synliggörande pedagogik i teambuilding och personlig utveckling*. (3., omarb. uppl.) Stockholm: Framsikt personalutveckling.

Nilsson, B. (1993). *Individ och grupp: en introduktion till grupppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

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

Stensaasen, S., & Sletta, O. (1997). *Grupprocesser: om inläring och samarbete i grupper*. Stockholm: Universitetsförlaget.

Svedberg, L. (2003). *Grupppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. (3., [bearb., uppdaterade och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund

- Ålder
- Kön
- Intressen
- Tidigare yrken
- Hur länge har du jobbat på denna arbetsplats?

Gruppen

- Trivs du på arbetsplatsen? (Miljön, arbetskompisar, ledning)
- Har ni en bra gruppsammanhållning?
- Finns det olika roller i gruppen?
- Hur ser du på din roll i gruppen?
- Trivs du med din roll? (Om inte, hur vill du att den ska förändras?)
- Finns informella ledare?

Kommunikation

- Hur ser du på kommunikation i allmänhet?
- Vad innebär bra/dålig kommunikation för dig?
- Hur tycker du kommunikationen fungerar i er grupp?
- På vilket sätt är kommunikationen bra/dålig?
- Är kommunikationen viktig för gruppens arbete?

Samarbete

- Vad innebär ett fungerande samarbete för dig?
- Har ni ett fungerande samarbete i gruppen?
- Trivs du med att samarbeta med din grupp? (varför/varför inte?)
- Hur ser ert samarbete ut?
- Känner du dig delaktig i samarbetet?
- Finns det plats för alla att hävda sig?
- Känner du dig trygg att uttrycka dina åsikter i gruppen?

Konflikter

- Om konflikter uppstår hur löser ni dessa?
- Om det uppstår en negativ atmosfär i gruppen, hur motverkar ni detta?
- Tar gruppen ett gemensamt ansvar för uppgifter eller är det individuellt?
- Hur kommer ni fram till problemlösningar (arbetsfrågor)?