



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP**

# **SAMARBETSKULTUR I EN RESULTATINRIKTAD ORGANISATION**

Om ledarskapets påverkan för grupputvecklingen

**Sandra Johannisson**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Tone Försund

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2019
Handledare:	Tone Försund
Examinator:	Daniel Seldén
Nyckelord:	Grupputveckling, ledarskap, problemlösande samarbetskultur, grupprocesser

---

- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka en grupps sammanhållning och hur de arbetar med problemlösande samarbetskultur. Uppsatsen syftar också till att se ledarskapets påverkan för gruppens sammanhållning.
- Teori:** Tidigare forskning kring gruppens utveckling och bemanningsbranschens påverkan på de anställda samt teorier om grupputveckling, problemlösande samarbetskultur, olika ledarskapsstilar och dess påverkan för grupper.
- Metod:** Studien utgår från en kvalitativ metod och empirin har samlats in genom sju stycken semistrukturerade djupintervjuer som spelats in. Därefter har intervjuerna transkriberats, kodats och delats in i teman som slutligen analyserats tillsammans med de valda teoretiska ramverken.
- Resultat:** Resultatet visar att gruppen har en god sammanhållning och har kommit långt i dess utveckling. Gruppen värderar kommunikation, öppenhet och respekt och beskriver hur de arbetar med mycket feedback och är lyhörda för varandras arbetsbelastning. De har tydlig struktur i sitt arbete och har god problemlösningsförmåga. Ledarskapet i gruppen fungerar utifrån ett tjänande perspektiv snarare än auktoritärt och upplevs främja utveckling och ansvarstagande i gruppen vilket således genererar grupputveckling.

## **Förord**

Till en början vill jag rikta ett stort tack till samtliga informanter som har tagit sig tid att delta i studien och visat både engagemang och intresse. Likaså vill jag rikta ett stort tack till min handledare Tone- för ditt stöd och framförallt den tiden du har investerat i att ge mig feedback och agerat bollplank.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till mina nära och kära, för att ni alltid har stöttat mig och trott på mig genom i mina studier.

**Sandra Johannisson**

*Maj, 2019*

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Avgränsningar och disposition .....	2
2 Bakgrund .....	3
2.1 Organisation .....	3
3 Teori och tidigare forskning .....	5
3.1 Gruppsammanhållning .....	5
3.2 Resultatfokus i bemanningsbranschen .....	5
3.3 Grupper utvecklingsprocess till samarbete.....	6
3.4 Problemlösande samarbetskultur.....	8
3.5 Prestera i grupp.....	10
3.6 Ledarskapets betydelse för arbetsgruppen .....	12
3.7 Summering av teori och tidigare forskning.....	14
4 Metod .....	15
4.1 Urval.....	15
4.2 Insamling av empiri.....	16
4.3 Analys och tolkning av materialet.....	17
4.4 Forskningsetiska principer .....	17
4.5 Forskningsdesign.....	18
4.6 Studiens tillförlitlighet.....	18
5 Resultatredovisning.....	20
5.1 Presentation av informanter.....	20
5.2 Identitet i grupp och organisation.....	21
5.3 Strukturer och resurser i arbetet .....	22
5.4 Stöd och uppskattning .....	23
5.5 Relationer och kultur.....	24
5.6 Ledarskap .....	26
6 Diskussion .....	28
7 Slutsatser .....	30
7.1 Förslag på vidare forskning.....	31
Litteratur- och källförteckning .....	32
8 Bilagor.....	34
8.1 Intervjufrågor.....	34

# 1. Inledning

Användningen av bemanningsföretag ökar allt mer i dagens samhälle och bemanningsföretag hade under år 1994 bara några tusen anställda till att år 2015 vara uppe närmare 80 000 anställda (Håkansson & Isidorsson, 2007). Ökad flexibilitet efterfrågas på den svenska arbetsmarknaden och konjunktursvängningar gör att företag smidigt vill kunna reglera sin personalomsättning, vilket också bidrar till en ökad användning av bemannings- och rekryteringstjänster. I samband med detta ökar krav på effektivitet och kvalitet hos bemanningsföretaget, samtidigt som de ska avväga vilka risker som är värda att ta och inte (Konjunkturinstitutet, 2012).

Tidigare forskning har vanligtvis syftat till att belysa hur konsulters arbetssituation är och hur de upplever sin anställningstrygghet på arbetsmarknaden. Mer sällan fokuseras det till hur anställda på bemanningsföretag upplever sin arbetssituation och den kravsituation de ställs inför. De förväntas tillfredsställa kundföretag och tillgodose deras behov på ett professionellt, flexibelt och affärsmässigt sätt, men också vara personalansvariga och skapa goda relationer med de konsulter som anställs. Samtidigt ska den anställde uppfylla egna mål på bemanningsföretaget och upprätthålla en god arbetssituation för sig själv.

God samarbetskultur och närvarande ledarskap är av stor vikt för att gruppen ska uppfylla sina mål men också för individen att trivas med sin arbetssituation och miljö. Likaså är problemlösande kultur, god struktur och tillit något som ligger till grund för en välfungerande grupp. Vilket resulterar i mindre resurskrävande åtgärder kring såväl mänskliga som ekonomiska faktorer och medarbetarna tenderar att uppleva högre tillfredsställelse på arbetet (Lindgren & Jordan, 2008). Hur upplever då en grupp inom bemanningsbranschen samarbetskulturen och vilken påverkan har ledarskapet på gruppens utveckling? Denna uppsats är en kvalitativ studie av en grupp och dess syn på samarbetskultur och ledarskapets påverkan inom bemanningsbranschen.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att kartlägga samarbetskulturen/klimatet i ett arbetsteam med högt uppsatta mål samt föreställningen om ledarskapets påverkan till gruppens sammanhållning och utveckling. Frågeställningarna för studien är således:

- Vilka faktorer anser medarbetarna vara viktigast för en god samarbetskultur?
- Hur anser medarbetarna att ledarskapet påverkar samarbetskulturen och gruppens sammanhållning?

## 1.2 Avgränsningar och disposition

För att avgränsa studien kommer det endast fokuseras på en grupp inom organisationen och därtill fokusera på medarbetarnas upplevelse och förväntningar kring samarbetet, men också ledarskapets funktion och påverkan i den undersökta gruppen. Detta för att generera en djupare förståelse för en gruppens sammanhållning istället för en övergripande bild av flertal gruppansammanställningar inom en organisation. Utifrån avgränsningen kommer det först redogöras för bakgrunden kring varför gruppensammanhållning inom bemanningsbranschen är en intressant målgrupp att undersöka, följt av en presentation av organisationen som gruppen tillhör. Därefter kommer tidigare forskning kring bemanningsbranschen och gruppensammanhållning att presenteras för att sedan redogöra för de teoretiska ramverk som kommer användas för att analysera empirin.

Fortsättningsvis kommer metodavsnittet som syftar till att redogöra för arbetsprocessen som helhet, följt av forskningsetiska principer, forskningsdesign och studiens tillförlitlighet.

Därefter presenteras resultatet som inleds med en kortare presentation av informanterna följt av en tematisk analys av det empiriska materialet. Slutligen kommer ett diskussionsavsnitt som syftar till en vidare diskussion kring det som framkommit i resultatet för att avslutningsvis sammanväva diskussion och resultat i svar på frågeställningarna under slutsatser.

## 2 Bakgrund

Studien syftar till att undersöka en grupps samarbetskultur och ledarskapets påverkan på denna grupp inom ett bemanningsföretag. Arbetsmiljöverket (2015:4) tydliggör vikten av den psykosociala arbetsmiljön och vikten av riktlinjer som möjliggör tidig problemlösning och uppfångande av tecken på meningsskiljaktigheter eftersom det sedan kan resultera i negativa utfall för individen i form av till exempel sjukskrivning. Vidare är problemlösande samarbetskultur viktigt för att flera individer ska fungera tillsammans och uppnå de mål som sätts i organisationen utan att hamna i konflikter som kan leda till förödande konsekvenser. Komplexitet är även något som är centralt i forskningen kring grupprocesser och grupputveckling då det belyser människors upplevelser och beteenden som sällan går att återfinna på samma sätt i nästa studie. Vidare lever vi i en tid där det är ökad användning av bemanningsföretag och högre krav ställs på individen i dennes arbete.

Tidigare forskning belyser vanligtvis konsulter situation snarare än de internt bemanningsanställda och eftersom hög press på arbetsplatsen kan resultera i negativ påverkan för medarbetarna är det av stor vikt att god samarbetskultur, personalvård och bra ledarskap existerar på arbetsplatsen. Skulle medarbetarna inte uppleva detta riskeras istället stress att uppstå och ett missnöje på arbetsplatsen som kan leda till meningsskiljaktigheter och i värsta fall konflikter (Lindgren & Jordan, 2008). Utifrån författarens intresse för gruppssammanhållning och dess påverkan framkom idén om att undersöka hur anställda inom bemanningsbranschen upplever samarbetskulturen och hur det i sin tur påverkar deras arbetssituation.

### 2.1 Organisation

Studien har genomförts på ett rekryterings- och bemanningsföretag i Sverige som består av cirka 120 medarbetare, inkluderat både sälj- och leveransavdelning. Kontoret är uppdelat i fem olika arbetsgrupper beroende på affärsområde och på leveransavdelningen innefattar varje arbetsgrupp ungefär 20 medarbetare fördelat på en gruppchef, konsultchefer och rekryteringsassistenter som stöttar konsultcheferna.

Organisationen har tydligt uppsatta mål på såväl kontorsnivå, gruppnivå och individnivå och samtliga i organisationen följs dagligen upp och utvärderas på deras arbetsprestation där målen de mäts på är omsättning samt hur pass nöjda kunder, konsulter och kandidater de har. Samarbetskulturen är därav något som är av vikt i organisationen då medarbetarna inte bara ska uppfylla sina personliga mål utan också bidra till både gruppens och kontorets helhetsmål. Vidare får medarbetarna lön utifrån uppfyllnad av egna prestationer och pressen kan således öka på individen. Gruppen som ämnas undersökas inom organisationen består av en gruppchef, åtta konsultchefer samt 13 stycken rekryteringsassistenter. Gruppchefen är närmsta chef till samtliga konsultchefer, medan rekryteringsassistenterna arbetar dedikerat mot varsin konsultchef i syfte att stötta upp i rekryteringsprocesserna, där dem även har en närmsta chef med titeln assistentchef.



## 3 Teori och tidigare forskning

Nedan kommer inledningsvis tidigare forskning presenteras inom grupputveckling och bemanningsbranschen. Därefter kommer relevanta teorier inom gruppprocesser, problemlösande samarbetskultur och ledarskap att presenteras.

### 3.1 Gruppsammanhållning

Stefan Jern (2016) problematiserar begreppet ”gruppsammanhållning” och förutsättningarna för att en grupp ska fungera väl och vara effektiv. I studien redogör Jern för tidigare forskning och teoribildningar kopplat till arbetsgrupper och vad som definierar grupper för att slutligen försöka redogöra för faktorer som resulterar i att en arbetsgrupp fungerar bra.

En psykologisk grupp är ett antal människor som

- (1) samspelar med varandra
- (2) är psykologiskt medvetna om varandra och
- (3) uppfattar sig vara en grupp (Jern, 2016: 33)

Jern (2016) förklarar också hur gruppen måste ha en formell funktion inom organisationen och därefter arbeta med något som ger resultat som därefter potentiellt skulle gå att mäta för att kunna definieras som *arbetsgrupp* och inte endast som *psykologisk grupp*. Därav inkluderas inte samtliga grupper som arbetsgrupper.

Till exempel exkluderas fristående grupper av typen gängbildningar, hobbyklubbar eller mindre sektor, eftersom de saknar organisatorisk kontext. (Jern, 1998: 34).

Genom studien definierar Jern ett flertal faktorer som belyser en grupps utvecklingsfaser där gruppen till en början kommer fokusera till relationsskapande, försöka hitta trygghet och sitt medlemskap i gruppen. Därefter kan gruppen ta sig an omvärlden och arbeta målmedvetet tillsammans vilket kräver en god sammanhållning. Något som Jern belyser som en komplex situation eftersom att det är svårt att generalisera grupper utveckling (Jern, 2016).

### 3.2 Resultatfokus i bemanningsbranschen

Gunilla Olofsdotter (2006) har gjort en undersökning på ett av Sveriges största bemanningsföretag som syftar till att undersöka de internt anställdas arbetsituation och

konsekvenserna av de krav och svårigheter de ställs inför. I studien beskriver Olofsdotter att tidigare studier oftast fokuserar till konsulter arbetssituation och sällan till de internt anställda på bemanningsföretagen som ställs inför att tillfredsställa en trefaldig part som består av kundföretag, konsulter och bemanningsföretaget (Olofsdotter, 2006). Vidare beskriver Olofsdotter situationen på följande sätt: ”de befinner sig i skärningspunkten mellan kundföretagens, bemanningsföretagets och konsulternas krav, behov och intressen” (Olofsdotter, 2006:1).

Studien visar på en komplexitet där personalen återkommande ska tillgodose krav och uppsatta mål från tre olika parter och därefter agera ledare för de konsulter som anställs. Samtidigt ska de anställda hantera sin egen arbetssituation och kunna planera och hantera sitt arbete i en rimlig utsträckning. Olofsdotter förklarar därefter hur komplexiteten kan hanteras genom tydlighet gentemot konsulter och kunder, samtidigt som den anställde bör vara flexibel och gränslös i sitt arbete (Olofsdotter, 2006).

### 3.3 Grupper utvecklingsprocess till samarbete

Susan Wheelan (2010) beskriver olika utvecklingsstadium för grupper och hur ledarskapet bör uppmuntra och stödja gruppen för att hjälpa samtliga medlemmar i rätt riktning. Wheelan beskriver fyra stadium som grupper går igenom och hur ledarskapet bör fungera i respektive stadium. För att tydliggöra och kunna identifiera vilket stadie undersökt grupp befinner sig i kommer respektive gruppstadium presenteras nedan och i senare skede analyseras tillsammans med resultatet i studien (Wheelan, 2010).

*Stadium 1: Tillhörighet och trygghet-* gruppen är här i en startfas och medlemmarna är ännu inte helt trygga med varandra och söker därav efter likheter för att således uppnå någon form av tillhörighet och trygghet i gruppen. Krav som ställs på ledarskapet i detta steget är tydlighet kring uppdelning och delegering för att inte skapa oklarheter utan snarare försöka uppnå tydlighet i rollfördelningen. Stor del av ledarskapet i detta stadie innebär också att erbjuda stöd med förhoppning om att uppnå tillit för såväl ledarskap som gruppmedlemmar sinsemellan. Exempel kan till en början vara att ha återkommande diskussionsforum, möten, avstämningar och därefter sätta tydliga mål, skapa struktur och uppföljning. På detta sätt kan

en djupare samhörighet uppstå och medlemmarna kan förhoppningsvis känna sig mer bekväma med varandra (Wheelan, 2010).

*Stadium 2: Opposition och konflikt-* gruppen har nu blivit mer bekväm och medlemmarna vågar yttra åsikter och tankar. Gruppmedlemmarna tar för sig mer och är inte lika beroende av ett delegerade och tydliggörande ledarskap utan har börjat hitta sina egna roller i gruppen. I detta stadiet riskeras meningsskiljaktigheter att uppstå då uppkommande roller kan krocka med varandra. Krav på ledarskapet i följande stadium är tydlig struktur för hur samarbetet ska fortgå för att uppnå robust samarbetskultur, det för att inte riskera uppstående konflikter. Tidig problemlösning ställer också krav på ledaren att uppmärksamma friktioner men också belysa eventuella problemen som uppstår. Vilket gör att ledaren fortsatt kan styra gruppen och leda samt konsultera i hur kommunikation, makt och beslutsfattande bör fördelas eller gå till. Genom att synliggöra ovanstående faktorer och ha en tydlig struktur för eventuella friktioner kommer samarbetskulturen i gruppen att stärkas och gruppen kan således vidareutvecklas (Wheelan, 2010).

*Stadium 3: Tillit och struktur-* gruppen har nu tagit sig förbi ett svajigare stadium och är i fasen där mer delegering av ansvar kan delas ut från ledningens håll. Gruppmedlemmarna förväntas få mer ansvar och kunna arbeta självgående utan att vara beroende av ett starkt ledarskap som visar vägen framåt. Stadium tre ur ett ledarperspektiv blir därav att snarare ge feedback och stötta för att möjliggöra utveckling och förbättringspotential för såväl individ som grupp. På detta sätt kommer också produktiviteten öka och gruppens samarbete kan förbättras och stärkas. Ledarskapet behöver inte vara styrande i detta stadium utan snarare stödjande och tjänande då gruppen är allt mer självgående (Wheelan, 2010).

*Stadium 4: Arbete och produktivitet-* detta stadium innebär allt mer sammansvetsad och självgående grupp då medlemmarna i stadiet tar mer ansvar och vid eventuella problem, tar tag i det själva eller söker upp hjälp om de själva behöver det. Stödjande och observerande ledarskap är därav högst relevant i detta stadium då gruppen själva kommer ta sig framåt. Genom ett stödjande och observerande ledarskap kommer också eventuella samarbetssvårigheter kunna identifieras i tidigt skede och gruppen riskeras inte att återgå till tidigare stadium på grund av förändrat beteende eller nya uppstående roller.

Samarbetskulturen fortsätts att stärkas och tidigt problemlösning samt tydliggörande får inte glömmas, därav är diskussioner och reflektioner inom gruppen viktiga samt att återkommande ta upp eventuella eller potentiella friktioner i gruppen (Wheelan, 2010).

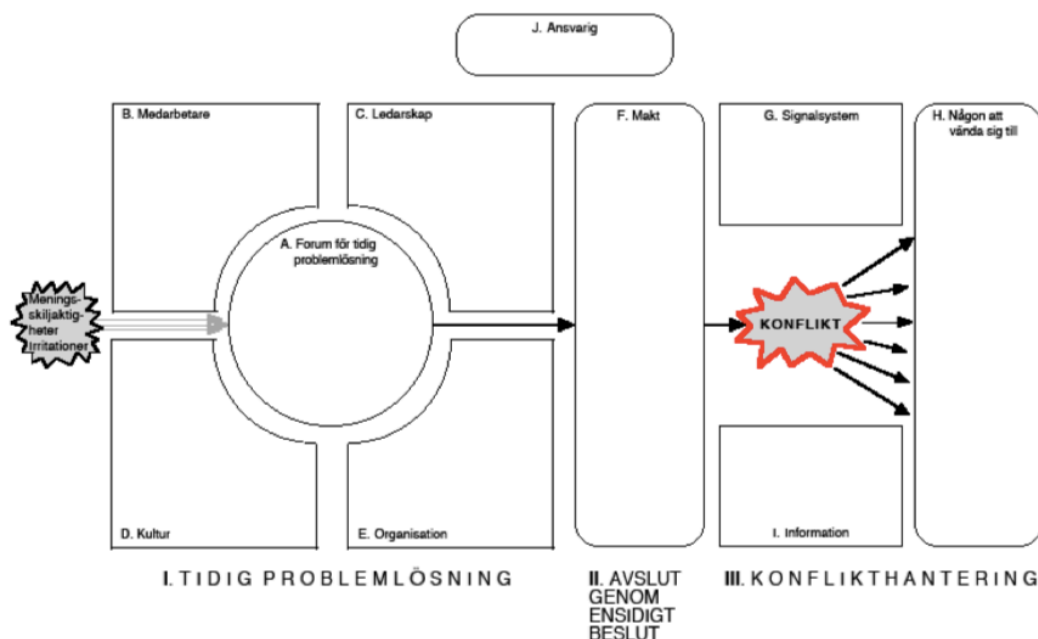
### 3.4 Problemlösande samarbetskultur

När en grupp människor förväntas samarbeta och arbeta nära varandra följer också risken för meningsskiljaktigheter. För en fungerande grupp behövs det därför finnas en inställning och medvetenhet som gör att meningsskiljaktigheter och konflikter inte får fotfäste så gruppen kan ta sig igenom det (Jordan, 2015).

Thomas Jordan (2015) beskriver vikten av en problemlösande samarbetskultur och hur detta byggs upp. Genom en problemlösande samarbetskultur kommer gruppen kunna tackla motgångar på ett relevant sätt, vilket ofta resulterar i en allt mer sammansvetsad grupp. Jordan har genom sin forskning kommit fram till åtta delar som identifierar en problemlösande samarbetskultur: *problemlösning, respekt, lärande, tillmötesgående, mötas som personer, fråga först, tolerans och förändringsvilja*. Samtliga faktorer handlar om förväntningar hos en medarbetare och hur denne kommer att bli bemött i olika situationer. Därav är samtliga ovanstående faktorer bidragande till en problemlösande samarbetskultur och kommer därefter främja rädsla för eventuella hinder och på så sätt hjälpa gruppen att ta sig an problem (Jordan, 2015).

Vidare beskriver Karin Lindgren tillsammans med Thomas Jordan (2008) i sin metodstudie ”Att främja en robust samarbetskultur- ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem” om tre viktiga faktorer som visas i modellen nedan. Dessa faktorer är något som bidrar till att såväl förebygga som hantera konflikter och kommer således leda till en mer välfungerande grupp och organisation med en problemlösande samarbetskultur (Lindgren & Jordan, 2008).

## Strategi för en robust samarbetskultur



Figur 1

**Bildkälla:** Modell från Lindgren och Jordans (2008) metodstudie ”Att främja en robust samarbetskultur- ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem”.

**Bildtext:** Strategin syftar till att belysa tre faser i processen för att förebygga konflikter men också hur det går att arbeta för att hantera konflikter om det landar i sista fasen.

*Tidig problemlösning-* belyser vikten av en lösningsorienterad kultur, att såväl medarbetare som chef vet vart hen ska vända sig vid eventuella meningsskiljaktigheter. Det krävs också en medvetenhet och tydlighet i ledarskapet samt bra kommunikation mellan parterna (Lindgren & Jordan, 2008).

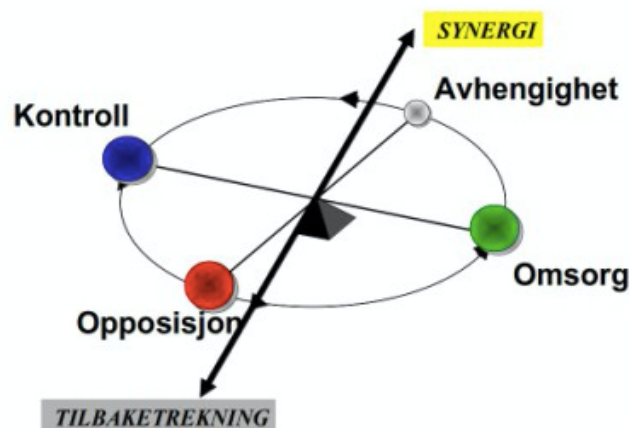
*Avslut genom ensidigt beslut-* detta steg belyser vikten av uttalad befogenhet och legitim makt, det måste finnas en förmåga hos ledaren att ta ensidigt beslut och avsluta den uppstående konflikten (Lindgren & Jordan, 2008).

*Konflikthantering-* Organisationen ska ha tydliga strukturer och tillvägagångssätt för att hantera den uppstående konflikten. Detta för att samtliga parter ska få stöd och den information som behövs för att lösa situationen och gå vidare (Lindgren & Jordan, 2008).

### 3.5 Prestera i grupp

Något som tidigare forskning visar på är hur grupper presterar bättre än ensam individ, att individen blir mer effektiv i sitt arbete när denne arbetar i grupp och har andra i sin närhet (Sjøvold, 2008). Det uppstår *social facilitering*- individen får en förhöjd prestation i andras närvaro. Dock är kvalitén i arbetet inte alltid något som tas hänsyn till i det sammanhanget (ibid). ”Även om människor som utförde enkla uppgifter tillsammans ofta producerade mer än när de arbetade ensamma, visade det sig att kvaliteten ofta var sämre på det som de producerade” (Sjøvold, 2008:23). Samtidigt belyser Sjøvold hur gruppen tenderar att prestera bättre om deras resultat synliggörs för andra än om det inte skulle göra det. Hur kan vi då veta när det blir effektivt att arbeta i grupp och inte när det blir så komplext?

Sjøvold (2008) sammanfattar flertal teorier och modeller inom gruppssammanhållning och komplexiteten det innebär. Efter att han identifierat flertal gemensamma nämnare och kompletterande faktorer mellan de olika teorierna landar han i en sammanställd modell kallad SPGR-modellen, *systematizing the person-group relation*. Denna modell synliggör fyra gruppfunktioner som han menar på är nödvändiga att ha en balans mellan: *kontroll, omsorg, opposition och beroende*. Beroende på balansen mellan dessa funktioner kommer även gruppen kunna gå från *tillbakadragande* till *synergi* (Sjøvold, 2008). Enligt Sjøvold kommer grupper med balans mellan gruppfunktionerna kunna uppnå lärande och belysa varje individs bra sidor. För djupare förståelse för de olika gruppfunktionerna och dess innebörd kommer de presenteras nedan, både i figur 2 nedan och i text:



## Figur 2

**Bildkälla:** Modell från Sjøvold (2008) ”*Teamet: utveckling, effektivitet och förändring i grupper.*”

**Bildtext:** Figuren syftar till att belysa hur de olika gruppfunktionerna samspelar i relation till om gruppen uppnår synergi respektive tillbakadragande.

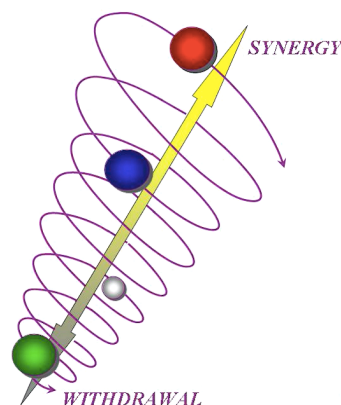
**Omsorg:** Denna gruppfunktion innebär god hänsyn, respekt och likvärdig syn på varandra. I omsorgsfull kultur fokuseras det mycket på relationsskapande snarare än måluppfyllelse och medlemmar som befinner sig i en grupp med mycket omsorg kommer förvänta sig en beskyddande ledare som vill ta hand om sina gruppmedlemmar (Sjøvold, 2008).

**Beroende:** Denna gruppfunktion innebär ett strukturellt, logiskt och problemlösande fokus. Vilket innebär att studera saker och ting innan resultatet tas fram och gruppen föredrar att arbeta analytiskt där disciplin och lojalitet är något som läggs stor vikt vid. Till skillnad från omsorg förväntas ledaren istället säkerställa måluppfyllelse inom denna gruppfunktion (Sjøvold, 2008).

**Opposition:** En grupp som kännetecknas av opposition tenderar att behöva lägga mycket resurser och tid på att lösa diverse meningsskiljaktigheter och potentiella konflikter. Energi går vanligtvis till att vara oense om hur saker och ting ska utföras och gruppen kommer sällan fram till en gemensam lösning då det inte finns en drivkraft att föra arbetet framåt som grupp. Om gruppen fungerar på detta sätt kommer ledarens roll innebära konfliktlösning och medling mellan de olika parterna där det förväntas att ledaren ska ta olika partier och ta tag i situationen (Sjøvold, 2008).

**Kontroll:** Sista gruppfunktionen kännetecknas av en grupp som fokuserar på kontroll. Överraskningar eller plötsliga utfall är sällan populärt då gruppen istället föredrar ett gemensamt sätt att se på målet som är uttalat och tydligt. Skulle någon utifrån komma med andra idéer skulle det uppfattas som stötande och nästintill hotfullt. Ledaren förväntas därav vara stark med tydliga mål och riktlinjer som också kan skydda gruppen från utomstående (Sjøvold, 2008).

Vidare beskriver Sjøvold att en hållbar och välfungerande grupp bör innehålla samtliga ovanstående gruppfunktioner, detta för att skapa balans i gruppens sammanhållning. Det är till gruppens fördel om medlemmarna är flexibla och har lite av alla delar då gruppen genom det kommer kunna vara mer effektiva och stabila. Existerar den flexibiliteten i gruppen uppnår de också en hög mognadsnivå och gruppen fokuserar istället på vad de kan skapa tillsammans, snarare än vad de kan få ut av varje uppgift de ställs inför (Sjøvold, 2008). Genom detta tankesätt kommer gruppen också tas sig närmre *synergi*, medan en grupp med lägre mognadsnivå är närmre stadiet *tillbakadragande* (ibid). Se figur 3 nedan:



Figur 3

**Bildkälla:** Modell från Sjøvold (2008) ”Teamet: utveckling, effektivitet och förändring i grupper.”

**Bildtext:** Figuren belyser hur samverkan mellan de olika gruppfunktionerna påverkar och tar gruppen från tillbakadragande till synergi.

### 3.6 Ledarskapets betydelse för arbetsgruppen

Skillnaden på chef och ledare är något som inte allt för ofta benämns då titeln chef också brukar innebära ledare i en grupp på en arbetsplats. Barbro Lennéer Axelsson och Ingela Thylefors beskriver en tydlig skildring på de två olika benämningarna, där chef är den personen som formellt har ansvaret samt har blivit tilldelad rollen. Medan en ledare är den som har mer inflytande än andra men formellt sätt nödvändigtvis inte har blivit utsett till ledare (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Likaså gör de skillnad på formell och informell ledare, där den formella ledaren har makt och inflytande såväl uppifrån som underifrån, medan den informella ledaren växer fram i gruppen och arbetar med gruppens mål och



riktning (ibid). Ledar- och chefsrollen kan göras på flera olika sätt och det finns flertal olika ledarstilar som kännetecknar en ledare i gruppen. Lennér Axelson och Thylefors belyser bland annat tre olika ledarstilar och effekten det får på gruppen (Lennér Axelson & Thylefors, 2005).

*Auktoritär styrning-* denna styrning kännetecknas av lite tilltro till arbetsgruppen och ett behov att hävda sig och ständigt veta bättre än andra. Vilket också leder till att medarbetarna i största sannolikhet kommer anpassa sig och inte våga motsäga då de riskerar att mötas med någon form av bestraffning. I motgång däremot kan denna styrning uppfattas som tillmötesgående och stabil men yttrar sig mer i motgång i form av hävdande (Lennér Axelson & Thylefors, 2005). Genom denna styrning uppmuntras inte initiativtagande och egentänkande i gruppen och kan leda till ett spänt och ytligt samarbetsklimat. Gruppen tenderar att känna lättnad när chefen inte är på plats och kan genom till exempel mygel tillfredsställa sin arbetssituation (ibid).

*Låt-gå-ledaren-* innebär till skillnad från en auktoritär chef en ledare som har svårt att sätta gränser och kan uppfattas som omotiverad och tenderar att skjuta upp eventuella problem eller meningsskiljaktigheter. Det blir således motsatsen till en auktoritär styrning (Lennér Axelson & Thylefors, 2005). Genom denna styrning tenderar gruppen att skämmas över chefen då hen sällan kommer genomföra eller ta tag i invändningar som kommer från gruppen. Likaså brukar denna styrning medföra allt mindre kämparglöd för gruppen utåt i organisationen samt lämnar allt mer utrymme för informella ledare, vilket också kan skapa friktion och obalans i gruppen. Denna styrning passar således bättre i en grupp där det tillfälligt ska finnas en chefsposition eller om individen som tar den informella rollen inte kommer kräva ersättning eller uppmärksamhet för sina insatser som egentligen tillhör chefskapet (ibid).

*Demokratiskt/flexibelt ledarskap-* denna typ av styrning har identifierats som den mest effektiva chefen som tar in och reflekterar över vad gruppen framför. Samtidigt har den demokratiska ledaren auktoriteten att självständigt fatta beslut och ta gruppen framåt trots sin lyhördhet. Respekt för arbetsgruppen, tillit för medarbetare och personlig mognad är tre egenskaper som kännetecknar en demokratisk ledare. Medarbetare vågar ta initiativ, komma

med invändningar samt utvecklas i genom ansvarstagande och kan ta sitt arbete framåt med hög motivation då denna typ av ledare främjar utveckling (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Demokratiskt ledarskap låter sig formas av gruppen och kan mer fördelaktigt leda en mogen grupp och således hjälpa gruppen att växa ytterligare. Likaså kommer en mogen och välfungerande grupp lämna utrymme för denna styrning samt känna tillit och acceptans för chefskapet (ibid).

Beroende på bakomliggande faktorer till varför en individ hamnar i en chefsroll tas olika styrningstyper till. Att vara ledare för en grupp kräver mer än att individen varit bra på sitt tidigare arbete och kan ibland innebära att individen får testa sig fram i vad som är lämpligast (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

### 3.7 Summering av teori och tidigare forskning

Sammanfattningsvis är grupputveckling och samarbetskultur ett komplext ämne som kan ses utifrån olika perspektiv. Eftersom det är människor och deras beteenden och interaktioner som studeras så finns en komplexitet att identifiera ett och samma sätt att se på alla typer av grupper och hur de bör arbeta. Ovanstående teorier belyser dels olika utvecklingsstadium en grupp tar sig igenom och vad som kännetecknar olika stadium, dels en grupps olika identifikationer som slutligen påverkar effektiviteten. Gruppsammansättningar kräver också god problemlösande samarbetskultur för att inte riskera meningsskiljaktigheter som eskalerar och utvecklas till konflikter. Viktigt blir därför att arbeta förebyggande och genom det utveckla gruppen i rätt riktning. Ansvar läggs därav på ledarskapet och det finns även skilda ledarskapsstilar och styrningstyper som anses lämpligast beroende på vilken typ av grupp som ledaren ska ansvara över. Därav blir det intressant att identifiera vilken typ av styrning som tillämpas på undersökt grupp och hur det påverkar gruppen.

Vidare kommer ovanstående teorier senare tillämpas på den empiri som framkommit genom studien. Detta för att kunna belysa vart gruppen står i utveckling samt vilka gruppfunktioner om kan identifieras och hur gruppen arbetar med problemlösande samarbetskultur. Vidare kommer teorin om olika ledarskapsstilar att tillämpas i syfte att kunna belysa vilken typ av styrning som existerar i gruppen.

## 4 Metod

Studien utgår från en kvalitativ metod där sju stycken semistrukturerade djupintervjuer har utförts. Bryman (2011) beskriver hur den kvalitativa forskningsmetoden bidrar till djupare förståelse och möjlighet till observation och iakttagande snarare än kvantitativ metod och därav anses den vara lämplig för denna studie. Trost (2010) förklarar även hur den kvalitativa metoden fokuserar till att se på egenskaper som enheter istället för en variabel som till exempel kön, ålder eller människa som enhet. Fördelen med den kvalitativa metoden blir således att metoden hjälper till att förstå diverse reaktioner, handlingsmönster och människors sätt att interagera med varandra. Metoden främjar en djupare och bredare förståelse när forskaren vill undersöka en upplevelse, till skillnad från kvantitativ metod som istället lämpas om forskaren vill fokusera till frekvenser eller veta varför något är på ett eller annat sätt som slutligen resulterar i en ensidig hypotes (Trost, 2010). Eftersom studien syftar till att uppnå djupare förståelse och undersöka en grups samarbetskultur och gruppen upplevda påverkan av ledarskapet blir det därför högst relevant att utgå från en kvalitativ metod.

### 4.1 Urval

Urvalet påbörjades med att en arbetsplats kontaktades inom bemanningsbranschen via mail genom en nyckelperson för att få tillgång till rätt intervjupersoner till studien, urvalet är således ett målstyrt urval, vilket i sin natur är strategiskt (Bryman, 2011). Därefter fick jag tillgång till en mailadress via kontaktpersonen som i sin tur ledde till en gruppchef för en arbetsgrupp inom organisationen. En förfrågan skickades ut via mail till ansvarig för gruppen med en kort redogörelse kring studiens syfte, information om anonymisering, forskningsetiska principer samt hur informationen kommer nyttjas. Vidare skrevs även en önskan om sju informanter och en förfrågan att få tillgång till respektive mailadress. Efter godkännande av ansvarig för arbetsgruppen skickades ett personligt mail ut till samtliga i arbetsgruppen. Därefter bokades intervjutider in med de medarbetare som hade möjlighet att delta i studien och samma mail innehållande kort redogörelse av studiens syfte, information om anonymisering och hur informationen kommer nyttjas samt forskningsetiska principer skickades ut.

Totalt deltog sju personer från teamet i studien bestående av tre konsultchefer, tre rekryteringsassistenter samt en assistentchef. Detta urval involverar samtliga roller i arbetsgruppen förutom ytterst ansvarig för arbetsgruppen, vilket resulterar i ett helhetsperspektiv och ett bredare synsätt kan uppmärksammas än om en roll hade fokuserats till inom arbetsgruppen. Urvalet består av personer som har arbetat på företaget mellan sex månader till två år. Anledningen till detta är för att få en spridd förståelse kring upplevelsen om samarbetskulturen i gruppen och inte bara undersöka de som arbetat där under kort respektive lång tid. Vidare är det fyra stycken informanter som jobbar heltid och tre stycken deltid där två av informanterna är män och resten kvinnor.

## 4.2 Insamling av empiri

Samtliga intervjuer har varit semistrukturerade djupintervjuer och har alla ägt rum på organisationens kontor i ett av deras mötesrum. Bryman (2011) beskriver hur flexibiliteten i en semistrukturerad intervjumetodik leder till en informativ intervju som öppnar upp möjligheten att ställa följdfrågor och således få ut så mycket information som möjligt. Vidare leder också direktintervjuer med informanterna till att intervjuaren får möjlighet att observera och ta in ansiktsuttryck och övriga intryck (Bryman, 2011). Respektive intervju varade mellan 45-60 minuter och samtliga intervjuer spelades in i syfte att kunna gå tillbaka och lyssna på vad som sagts men också för att möjliggöra fullt närvarande i intervjun och således kunna fånga upp observationer och intryck. Vidare har en intervjuguide tillämpats med övergripande teman och materialet som har använts under intervjun (se bilaga) är ett underlag från Karin Lindgren och Thomas Jordan som presenteras i "Att främja en robust samarbetskultur" (2008). Utöver bilagan har kompletterande öppna frågor adderats för att fånga in hela ämnet samt att följdfrågor beroende på informanternas svar har ställts för att få ut så mycket som möjligt av intervjun.

Samtliga intervjuer började med att jag introducerade och bekantade mig med informanten. Därefter beskrevs kortfattat syftet kring studien och varför jag undersöker ämnet. Vidare nämndes återigen anonymiseringen i studien samt hur informationen kommer att nyttjas. Efter kortare introduktion startades inspelningen och därefter ställdes en öppen fråga kring vad samarbete betyder för individen. Därefter ställdes frågor utifrån intervjumallen där jag

beroende på svar även ställde kompletterande frågor för att också anpassa intervjun utefter den intervjuade (Trost, 2010). Slutligen rundades intervjun av med möjlighet till reflektion för informanten. När informanten lämnat rummet satt jag kvar och gav utrymme för reflektion, tankar och observationer.

### 4.3 Analys och tolkning av materialet

Efter genomförande av varje semistrukturerad intervju har transkribering och analys gjorts utefter en tematisk analys. Vilket syftar till att identifiera teman och betydelser i materialet som intervjun har givit (Bryman, 2011). Efter intervjuerna skrevs allt material ner ordagrant, likaså skrevs eventuella skratt, frågor eller pauser ner för att få så rättvis tolkning som möjligt. När alla intervjuer var transkriberade påbörjades analysen där jag kodade, kategoriserade och tematiserade mitt resultat som därefter kopplades till teoretiska antaganden och perspektiv (Hartman, 2001). Anledningen till att en tematisk innehållsanalys ansågs rimligast för denna studie var för att möjliggöra ett flexibelt och öppet tillvägagångssätt som leder till en möjlighet för forskaren att bredda sina tolkningsmöjligheter och därefter tillämpa teoretiska ramverk. Istället för att innan studien bestämma teoretiska utgångspunkter och riskera att eventuellt material uteblir eller missas (Bryman, 2011).

### 4.4 Forskningsetiska principer

Studien har efterföljt de forskningsetiska principer som presenteras och förklaras av Vetenskapsrådet (2011) innehållande *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Principerna har följts genom att samtliga informanter innan sin medverkan har fått ta del av villkor för studien men också vad de har för roll i studien. Vidare har informanterna fått information om att det är okej att inte medverka utan vidare konsekvenser. Samtliga informanter har valfritt deltagit i studien efter förfrågan på mail och fick redan i sin förfrågan om deltagande information om anonymisering och i senare skede att de kommer presenteras med fiktiva namn i studien. Slutligen var jag också tydlig med att förklara informationens ändamål och att det endast kommer användas till studien samt att informanterna får tillgång till studien i efterhand.

## 4.5 Forskningsdesign

Studien har utgått från ett induktivt förhållningssätt då studien etablerades utifrån en frågeställning som formulerades i ett första skede, därefter samlades data in som senare grundades i redan befintliga teorier för att slutligen landa i ett svar på frågeställningarna (Hartman, 2001). Anledningen till att jag valt att arbeta utifrån ett induktivt förhållningssätt och inte utifrån ett deduktivt är dels på grund av min tidigare kunskap och förståelse inom området men också då jag fann det problematiskt att finna en ensidig hypotes i resultatet. Istället skiftade fokus till upplevelser och skildringar som i senare skede kan analyseras. Det deduktiva förhållningssättet utgår istället från mätbara termer och landar i ensidig hypotes som slutligen utesluter annan hypotes, vilket gör det i stort sätt omöjligt att tillämpa vid en kvalitativ metod (Hartman, 2001).

## 4.6 Studiens tillförlitlighet

Inom kvalitativ och kvantitativ forskning används begrepp som pålitlighet, giltighet och överförbarhet. Syftet med detta är att studien ska kunna utvärderas i förhållande till den valda metoden för att i sig kunna bedöma studiens kvalitet. Inom forskningsverksamhet uppmärksammas två begrepp för att analysera den valda metoden, reliabilitet och validitet. Bryman (2011) riktar kritik mot dessa begrepp i relation till forskning med kvalitativ karaktär. Detta eftersom kvalitativ metod inte fokuserar till olika mätningar. Istället har en rad andra begrepp uppkommit för att hjälpa forskaren att kunna påvisa studiens trovärdighet i form av äkthet och tillförlitlighet (Bryman 2011). För att uppnå tillförlitlighet har till exempel en intervjuguide tillämpats för att på så sätt inte riskera bias. Vilket är ett typ av metodfel eftersom forskaren då grundar svar och försöker styra svaren utefter tidigare kunskaper. Vidare har inspelningarna av intervjuerna lyssnats på flertal gånger och allt under intervjun har skrivits ner för att inte riskera misstolkningar.

Ytterligare kritiska aspekter som kan belysas i studien är att samtliga informanter har vetskap om att deras chef är den som kontaktades i ett första skede och kan därefter ha påverkat informanterna i viss mån kring vad som ämnas undersökas. Detta försökte utvecklas i största grad genom att informera om de forskningsetiska principerna men också genomgång med informanterna om ämnet innan intervjun för att inte misstolka det som ämnas undersökas.

Vidare kan även en eventuell påverkan av organisationskulturen belysas. Gruppen arbetar på ett företag med stark organisationskultur där individer med samma personliga egenskaper rekryteras för att passa in på företaget och i kulturen, vilket skulle kunna avspegla en eventuell fasad i gruppssammanhållningen. Dock är detta något som nödvändigtvis inte behöver stämma in på befintlig grupp eller ha påverkat informanterna i studien men viktig del att belysa i relation till resultatet för att uppnå tillförlitlighet.

## 5 Resultatredovisning

Resultatredovisningen kommer inledas med en kortare beskrivning av informanterna där påhittade namn kommer skrivas ut. Detta för att ge läsaren bredare förståelse samtidigt som informanterna förblir anonyma. Därefter kommer resultatet redovisas i fem olika teman som uppkom efter transkriberingen i samband med kodningen. Rubrikerna är inspirerade från Lindgren & Jordans (2008) intervjuguide, men också baserat på innehållet och empirin i respektive tema. Vidare kommer resultatet varvas med teoretisk tillämpning, detta för att skapa en röd tråd och förenkla för läsaren att följa empirin tillsammans med analys.

### 5.1 Presentation av informanter

**Anna-** har tillhört arbetsgruppen i snart tre år och arbetar heltid med en tillsvidareanställning i organisationen. Anna började i arbetsgruppen som rekryteringsassistent och är konsultchef sedan två år tillbaka.

**Stina-** har tillhört arbetsgruppen i sex månader men tillhörde innan annan arbetsgrupp inom organisationen. Sammanlagt har Stina arbetat i organisationen i två år och har alltid arbetat som konsultchef med en tillsvidareanställning.

**Agnes-** arbetar på deltid och har tillhört arbetsgruppen i drygt två år. Hon stöttar upp en av de intervjuade konsultcheferna och har en visstidsanställning vid behov.

**Joakim-** är assistentchef och har tillhört arbetsgruppen i totalt 2 år men har nyligen blivit befordrad till assistentchef från att ha varit rekryteringsassistent. Joakim har nu en tillsvidareanställning efter sin visstidsanställning vid behov.

**Johanna** - har tillhört arbetsgruppen i ett år och är rekryteringsassistent. Hon arbetar flytande i teamet och därmed inte dedikerat till en och samma konsultchef. Även Johanna har en visstidsanställning vid behov.

**Karl-** Har tillhört arbetsgruppen i tre månader och arbetar mot en och samma konsultchef på deltid.



**Astrid-** har tillhört arbetsgruppen längst av alla informanter och arbetar heltid som konsultchef med en tillsvidareanställning sedan fyra år tillbaka. Astrid började på deltid inom organisationen men då inom annan avdelning.

## 5.2 Identitet i grupp och organisation

Samtliga informanter beskriver en tät sammanhållning i gruppen, att det alltid går att vända sig till en kollega vid såväl besvär som framgång. Likaså umgås flera av medarbetarna på fritiden och har skapat en djupare relation utanför arbetet. Vidare finns det tydliga formulerade mål och samtliga informanter förstår innebörden av målen för såväl organisation, grupp och individ. Informanterna beskriver hur organisationen har mycket resultatfokus vilket exemplifieras genom de olika parametrarna de mäts på. Gruppen har både ett gemensamt mål men också enskilda mål beroende på hur länge medarbetaren har arbetat på företaget.

Vi mäts ju på hur vi presterar i arbetet, hur nöjda kunder vi har, hur mycket vi tillsätter och hur nöjda våra konsulter är. Detta sätts sedan samman till ett gruppmål som vi tillsammans ska bryta ner och uppnå. Vi gör allt som ett team men som sagt, vi har även egna mål som då bidrar till team-målet. (Astrid)

Anna beskriver hur det finns olika prioritering kring vilka mål som prioriteras och inte. Alla fokuserar inte på samma målbild trots att samtliga konsultchefer mäts utefter samma parametrar. Till skillnad från rekryteringsassistenterna som följs upp på två parametrar beroende på vilken konsultchef assistenten stöttar upp.

Samtliga informanter förklarar fortsättningsvis hur de upplever att all personal i organisationen är stolt över vilket företag de arbetar på och trivs att förknippa sig utåt med företaget. Likaså finns en öppenhet kring det mesta i organisationen. Det beskrivs som ”högt i tak” där det är okej att prata om det mesta, såväl privat som arbetsrelaterat. ”Man förknippar sig så mycket med organisationen att jag till och med går i försvar i mitt privatliv om någon ifrågasätter något med min organisation” (Joakim).

Ovanstående empiri kan kopplas till Jordans (2015) forskning om problemlösande samarbetskultur. Trots de högt uppsatta målen finns en tydlighet och struktur i arbetet. Individerna vet vad som förväntas av dem och har en tolerans till varandra. De gemensamma målet gör också att de är villiga att lära av varandra för att komma dit samt mötas som

personer för att generera gruppens bästa i måluppfyllelse. Dessa förväntningar leder därefter till främjande av problemlösande samarbetskultur och hjälper gruppen att ta sig an hinder och bryta ner de mål på ett bra sätt (Jordan, 2015).

### 5.3 Strukturer och resurser i arbetet

Lindgren och Jordan (2008) beskriver vikten av god struktur och vikten av medvetenhet kring vart medarbetaren kan vända sig vid eventuella frågetecken. Genom denna tydlighet och bra kommunikation mellan parterna i arbetsgruppen och även utåt i organisationen kan samarbetet främjas och tidig problemlösning uppnås enligt Lindgren & Jordan (2008), vilket kan kopplas till gruppens sätt att arbeta. Informanterna är alla ense om att samtliga i arbetsgruppen är införstådda kring vilka mål som ska uppnås och likaså vilket arbetssätt som bör användas för att nå dessa. Agnes beskriver hur det finns rutiner och mallar på de flesta arbetsuppgifterna och likaså telefonsupport kring många av de arbetsområden som ingår i organisationen. Skulle det således vara något som känns oklart eller svårt, går det att ringa en support inom organisationen och få svar på frågan.

Gällande arbetsfördelningen i gruppen upplever samtliga informanter att det är ojämn arbetsfördelning beroende på vilken roll individen har i gruppen. Det beskrivs att konsultcheferna har mest att göra, men också att arbetsbelastningen mellan konsultcheferna varierar.

Ofta har jag för mycket att göra, lite överväldigande. Både för mig men också hur jag upplever de andras stressnivå. Smittas av en del på grund av den höga arbetsbelastningen. Då är det alltid skönt att jag har den relationen jag ändå har till mina kollegor. (Stina)

Vidare är arbetsbelastningen något som även rekryteringsassistenterna uppmärksammar beroende på vilken konsultchef de arbetar mot. Arbetsgruppen brukar då ta upp den upplevda arbetsbelastningen och prata om hur de kan arbeta för att hjälpas åt, men också ta upp om någon ser sin kollega hantera för mycket i sitt arbete. Samtliga informanter beskriver också hur det finns en tydlig fördelning i ansvar och kring vem som har vilka befogenheter och inte.

Utifrån Wheelans (2010) olika gruppvecklingsstadium befinner sig undersökt arbetsgrupp i stadium fyra som kännetecknas av arbete och produktivitet. Gruppen har tagit sig förbi ett

svajigare stadie där meningsskiljaktigheter kan ta form och har istället hittat sina roller, fått möjlighet till mer ansvar och framförallt skapat tillit för varandra. Skulle gruppen till exempel befinna sig i stadium två samtidigt som de utsätts för hög arbetsbelastning riskeras istället konflikter att uppstå (Wheelan, 2010). Genom de tydliga rutinerna och ansvarsfördelningen som finns i gruppen riskerar gruppen inte i lika hög utsträckning att hamna i ett konfliktstadium (Lindgren & Jordan, 2008).

Eftersom undersökt grupp har tagit sig förbi tidigare stadium och befinner sig i stadium fyra, kan gruppen också uppnå en annan produktivitet och arbeta mer självgående med ett stöttande ledarskap istället för tydliggörande ledarskap (Wheelan, 2010). Dock framkommer det under intervjuerna att tiden inte alltid räcker till som de skulle önskat.

Kompetensutveckling, kontinuerliga utbildningar och stöd i arbetet finns absolut. Resursen som fattas är dock tiden, den är svår att ändra på. Jobbar cirka två timmar över varje vecka.  
(Stina)

Samtliga informanter förklarar hur det finns en bra struktur på arbetsplatsen och hjälp kring hur saker och ting ska utföras. Till exempel finns det bra mallar för överlämningar och tydlig översikt om en kollegas arbetsuppgifter behöver koordineras vidare för att således kunna hjälpa varandra och bidra till gruppens bästa.

Man vill liksom inte att det ska gå bra för bara mig men ingen annan, då spelar det ingen roll om det går bra eftersom vi har ett gemensamt mål som vi alla arbetar för att uppnå. Det är därför självklart att vi hjälper varandra. (Karl)

Utifrån Sjøvolds (2008) modell kring en välfungerande grupp och dess olika faktorer går det baserat på ovanstående empiri att identifiera gruppfunktionen *beroende*. Det läggs stor vikt vid lojalitet och struktur i gruppen, vilket gör att de kan stötta varandra men också följa upp varandras resultat. Genom denna gruppfunktion uppnår gruppen en stöttande funktion i form av medvetenhet och identifiering av för hög arbetsbelastning, då de utan lojalitet, problemlösning och struktur inte hade kunnat uppnå lika hög grad av samarbetskultur.

## 5.4 Stöd och uppskattning

Något som är centralt genom samtliga intervjuer är nivån av stöd i arbetsgruppen. Det beskrivs hur det finns mycket stöd att få samt att det råder en hjälpsam kultur där såväl

medarbetare som gruppchef vill att det ska gå bra för gruppen. Det finns en plattform med rutiner och dokument för de flesta arbetsuppgifter, men också bra stödgrupper runt om i organisationen. ”Det finns mycket support i organisationen som bara jobbar med att stödja inom olika områden, men också väldigt bra kollegor att bolla med.” (Joakim)

Det finns bra utrustning och samtliga informanter upplever att de har allt som behövs för att utföra sitt arbete. Något som däremot tas upp av fåtal informanter är ljudnivån på arbetsplatsen. Musik är ofta något som är på samtidigt som det är ett öppet kontorslandskap och således risk för högre ljudnivå. ”Om man tycker det blir för stökigt har vi dock tysta delar där det måste vara tyst, men också rum som alltid går att boka om man vill vara ifred” (Astrid).

Klimatet och kulturen i arbetsgruppen beskrivs som öppet och samtliga förklarar att de känner sig bekväma med hela gruppen. Vidare förklarar informanterna att det läggs mycket fokus på just organisationskultur och samhörighetskänslan i såväl organisation som arbetsgrupp. Till exempel är det ofta prisutdelningar, utnämningar för diverse mål som medarbetare kan ha uppnått, men också om någon har hjälpt sin kollega. Genom detta arbetssätt sprids också god stämning på arbetsplatsen och gruppen kan upprätthålla god stämning även med högre arbetsbelastning.

Gruppen fokuserar mycket på relationsskapande och visar omtanke till varandra för att uppnå en bra arbetsmiljö. Utifrån Sjøvolds (2008) modell går det således att även identifiera gruppfunktionen *omsorg*, eftersom de visar god hänsyn gentemot varandra och arbetar för att alla i gruppen ska må bra på arbetet.

## 5.5 Relationer och kultur

Genom samtliga intervjuer beskrivs ett öppet samarbetsklimat med en hjälpande inställning till varandra. Informanterna förklarar en hög lojalitet gentemot varandra och en välvilja att det ska gå bra för hela arbetsgruppen. ”Det är alltid roligt att komma till jobbet, jag mår bra av att arbeta tillsammans med mina kollegor och vet att de alltid stöttar mig.” (Astrid)

Gör individen något bra på arbetsplatsen brukar denne också få någon form av uppskattning för detta, till exempel genom en applåd, ett tacksamhetskort eller liknande. Informanterna

beskriver hur detta gör att de vill prestera bra och alltid göra sitt yttersta på jobbet, eftersom det sedan kommer ge avkastning för dem själva. ”Det räcker att mina kollegor ger mig en kram och säger att jag är grym, bara det gör mig så glad och vill såklart prestera ännu bättre nästa dag då.” (Johanna)

Gällande frågor om det finns några metoder för att hantera när det inte går bra i organisationen genomsyrar samtliga svar att det finns flertal riktlinjer att följa. Till exempel finns som tidigare nämnt diverse supportsystem om någon medarbetare skulle behöva stöttning i sina arbetsuppgifter. Det fokuseras också kring det psykosociala måendet och skulle någon inte må bra finns det tydliga riktlinjer att följa.

Vi har massor av stöttning på det sättet, om någon inte skulle må bra vet vi precis vart vi ska vända oss. Räcker att jag är orolig för någon så kan jag säga det till min närmsta chef och hen kommer ta tag i det. Viktigt att alla ska orka och må bra på jobbet. (Stina)

Samtliga informanter vet således vart de ska vända sig om det finns antydning till såväl ohälsa som meningsskiljaktigheter. Informanterna beskriver också att de arbetar förebyggande gällande välmående och gott samarbete i gruppen. Detta görs till exempel genom gruppmöte en gång i veckan där de i helgrupp sitter och pratar om utmaningar och framgångar. De har även återkommande team-aktiviteter tillsammans och främjar friskvård och träning.

Utifrån Jordans (2015) forskning kring samarbetskultur inkluderas de åtta delarna som han identifierar för att uppnå en problemlösande samarbetskultur. Det vill säga att gruppen har respekt för varandra, såväl gällande arbetsbelastning som individ. Gruppen besitter också god problemlösningsförmåga genom sitt initiativ och möjlighet att delegera vidare sitt arbete till såväl rekryteringsassistent som annan konsultchef. Verktyg för att främja problemlösande är till exempel de olika supportfunktionerna samt mallarna de har i gruppen för att kunna hjälpa varandra. Vidare beskrivs en tillmötesgående kultur där de lägger stor vikt kring att mötas som personer och fråga först istället för att köra på utan medgivande och riskera friktioner i gruppen. Likaså finns en förändringsvilja och tolerans i gruppen då samtliga informanter vill arbeta till det bättre och beskriver hur det på arbetsplatsen finns en feedback-kultur.

Något vi ofta gör är att ge varandra feedback, vilket kan vara både positiv och konstruktiv. Skulle jag till exempel se hur en kollega gör något som jag kanske vet ett bättre sätt att göra så

kommer jag säga det. Såklart hittar man ett bra tillfälle för det. Sedan kan vi också be varandra följa med på till exempel möten för att kunna få feedback vad jag kan göra bättre. (Anna)

## 5.6 Ledarskap

Chef- och ledarskapet är av stor betydelse för såväl arbetsmiljö som gruppens framgång, att resurser, stöttning men också ett närvarande finns då ledarrollen är betydelsefullt för de anställda (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). Ledarskapet i undersökt arbetsgrupp förknippas med tillit och ansvarstagande utifrån informanterna. Samtliga medarbetare förväntas ta det ansvar de blir tilldelade och skulle något vara otydligt eller utmanande finns närmsta chef nära till hands för att hjälpa medarbetaren att ta sig an utmaningen på ett bra sätt.

Om jag har något jag vill utvecklas inom säger jag bara det, även det är något litet som jag kanske tycker är svårt. Jag brukar då få verktyg för att kunna arbeta med det och sedan utvärdera det. (Karl)

Informanterna beskriver att de har medarbetarsamtal en gång var sjätte vecka där de får möjlighet att prata om både med- och motgångar i arbetet, vad som är utmanande och vad de vill bli bättre på. Likaså används detta tillfället att belysa medarbetarnas välmående på arbetsplatsen och vad som kan förbättras för ökad trivsel och samarbete i gruppen. Genom återkommande avstämningar minimeras risken för att någon eller något ska komma i skymundan, men också för att eventuella meningsskiljaktigheter eskalerar. ”Jag är väldigt glad över att jag får sitta ner själv med min chef så ofta, det gör att jag får chansen att prata om bara mig och vad jag vill prata om.” (Agnes)

Vidare beskriver informanterna en hög närvaro hos chefen i arbetsgruppen, detta beskrivs bland annat genom att chefen sitter tillsammans med teamet i kontorslandskapet och agerar bollplank samt är tillgänglig för frågor och stöttning under arbetsdagarna. Vilket tyder på ett demokratisk/ flexibelt ledarskap då chefen tar sig tid att agera stöttande samtidigt som det finns hög respekt för gruppen och tillit att medarbetarna gör som de ska (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005). ”Det är alltid skönt att ha min chef så nära, det gör att jag alltid kan fråga om stöttning om något är oklart.” (Karl)

Samtliga intervjuer genomsyrar också en god acceptans för ledarskapet, det finns en respekt gentemot såväl chef som kollegor. Ledarskapet i gruppen beskrivs också i intervjuerna som reflekterande men ändå styrande. Det vill säga att ledaren i gruppen brukar lyssna in vad samtliga har att säga om situationen i gruppen och i arbetet, därefter sker uppföljningsmöte med förslag på lösningar och chans till feedback. Något som framkommer under intervjuerna är också hur feedbacken återigen är något som uppskattas även när det kommer till ledarskapet. Det är inte bara kollegorna som ger varandra feedback utan chefen i gruppen uppmuntrar också till feedback, hur hen ska ta sig an ledarrollen bättre och få gruppen att känna sig fullständigt nöjd och trygg.

Vi har ett anonymt verktyg som vi får på mail där vi kan utvärdera ledarskapet i varje arbetsgrupp utöver att vi såklart också kan komma med feedback på vårt möte när vi sitter ner en och en. Även om jag upplever att vi kan prata om allt är det bra att jag kan svara på anonymt på mail om jag skulle tycka något var jobbigt såklart. (Agnes)

Ledarskapet i gruppen verkar således ur ett demokratiskt perspektiv, hen lyssnar in vad medarbetarna har att säga, främjar utveckling och ger därefter verktyg för att underlätta utvecklingen. Vidare finns det samtidigt en legitim makt hos ledaren och samtliga i gruppen respekterar och lyssnar till de beslut chefen tar när det krävs beslutsfattande. Vilket bidrar till en problemlösande samarbetskultur då avslut kan göras genom ensidigt beslut om meningsskiljaktigheter skulle uppstå (Lindgren & Jordan, 2008).

## 6 Diskussion

Informanterna säger sig uppleva en god sammanhållning och identifierar fördelar i deras sätt att arbeta och ta sig an eventuella problem. Det finns, säger informanterna, ett förtroende mellan kollegor och ledare och det är acceptabelt att komma med invändningar utan att det ska leda till större friktioner och meningsskiljaktigheter. Detta skulle kunna förklara en positivitet utifrån ett arbetsmiljöperspektiv eftersom det inte riskerar att eskalera i lika stor utsträckning (Lindgren & Jordan, 2008).

Utifrån Sjøvold (2008) kan de fyra faktorer han belyser i SPGR-modellen identifieras. Gruppen har som tidigare nämnts visat på både omsorg och beroende i form av god hänsyn, respekt samtidigt som de har god struktur och värderar problemlösning. Likaså inkluderar ledarskapet det som förväntas i relation till gruppfunktionerna då hen dels tar hand om sina medlemmar, dels arbetar för att säkerställa måluppfyllelse genom till exempel uppföljningsmöte kring mätverktygen de använder.

Gällande de två återstående gruppfunktionerna, *kontroll* och *opposition*, är det främst *kontroll* som också framkommer i studiens empiri. Till exempel har gruppen via sin struktur samt rutiner ett gemensamt sätt att se på arbetssättet, många av arbetsuppgifterna kan redan vara uttalande hur de smidigast utförs och gruppen har även ett gemensamt sätt att se på målet. Likaså är gruppen medveten om vilka mål de ska uppnå och hur de ska göras. Dock framkommer inte *opposition* i lika stor utsträckning då det under intervjuerna inte har fokuserats kring vad gruppen har tagit sig igenom tidigare utan hur gruppen agerar idag.

Utifrån empirin kommer gruppen oftast fram till en gemensam lösning och skulle meningsskiljaktigheter uppstå löser det sig vanligtvis utan ledarens inblandning. Vilket gör att teorin i detta fall inte riktigt stämmer överens med empirin då gruppen ändå kan definieras som en välfungerande grupp. Det hade dock varit intressant att gå in ytterligare på djupet och se vad som tidigare kan ha påverkat gruppens situation till hur de är idag. Kanske hade någon form av *opposition* gjort gruppen ännu mer effektiv och givit gruppen ytterligare sammanhållning? Eftersom informanterna inte går in på tidigare konflikter utan säger att allt fungerar bra på grund av tydligheten, strukturen, lojaliteten och ledarskapet i gruppen.



Utifrån Wheelans (2010) teori om grupputveckling befinner sig gruppen som tidigare nämnt i stadium fyra, vilket också innebär en allt mer sammansvetsad grupp som har allt större ansvar och söker själva upp hjälp vid behov. Dock är det viktigt att gruppen inte glömmer bort hur de ska arbeta med tidig problemlösning och öppen dialog när samarbetskulturen stärks. Detta eftersom de kan nämna till exempel den höga arbetsbelastningen som kommer till och från. Om gruppen kan arbeta med god kommunikation och belysa eventuellt missnöje eller oro riskeras inte gruppmedlemmarna i samma utsträckning att utsättas för negativa utfall av arbetsbelastningen, utan kan med kontroll och hjälp vid behov ta sig igenom situationen. Vidare är det också viktigt att ledaren i gruppen bibehåller ett observerande ledarskap och kan stötta vid behov för att förebygga eventuella meningsskiljaktigheter eller friktioner då en sammansvetsad grupp kan tas föregivet och förväntas lösa problem som uppstår på egen hand.

Ytterligare faktorer som upplevs leda till den sammanhållna gruppen är även det höga förtroendet och medvetandet i gruppen. Kommunikationen är återigen ett starkt verktyg som gruppen har och kan på det sättet även arbeta på ett konstruktivt sätt med till exempel sin feedback-kultur. Vilket lägger ett ansvar på både individen men också ledaren att uppmärksamma om någon feedback inte känns rättvis, viktigt är då det tas upp direkt och inte eskalerar i form av upplevd orättvisa eller liknande.

Vidare har en hög mognadsnivå identifierats i gruppen och samtliga känner sig bekväma med varandra utifrån intervjuerna. Detta leder också till att gruppen tar sig närmre det Sjøvold (2008) kallar *synergi*, snarare än att vara närmre *tillbakadragande*. Trots gruppen syn på det rådande samarbetet och bekvämligheten med varandra är det viktigt att de fortsätter kommunicera och använda såväl konstruktiv som positiv feedback. Vidare kan det också vara aktuellt att delegera arbetsuppgifter redan i tidigt skede då verktygen finns, detta för att minska risken för överbelastning i arbetsbörda.

## 7 Slutsatser

Nedan kommer det som presenterats under resultatredovisningen och diskussionen sammanställas varvat med de två frågeställningarna som presenterades inledningsvis i studien.

*Vilka faktorer anser medarbetarna vara viktigast för en god samarbetskultur?*

Utifrån studien kan slutsatsen dras att medarbetarna anser kommunikation, öppenhet och respekt som högt värderat. De uppger att de arbetar mycket med feedback och anser att hela gruppen arbetar som ett lag. Vid flertal tillfällen framkommer det hur det inte spelar någon roll om det går bra på individnivå, om det inte leder till framgång för hela gruppen. Vidare är ytterligare faktorer som spelar roll för den goda samarbetskulturen deras struktur och goda problemlösning. Genom detta går det att utläsa att gruppmedlemmarna får kontroll över sitt arbete och vet vad de kan göra om något inte går rätt till. Utifrån intervjuerna framkommer också omsorg för varandra och det finns ständigt en medvetenhet och vilja att samtliga i gruppen ska må bra.

*Hur anser medarbetarna att ledarskapet påverkar samarbetskulturen och gruppens sammanhållning?*

Ledarskapet i gruppen agerar snarare tjänande än auktoritärt. Resultatet visar att det finns hög tillit till gruppen och chefen ger mycket utrymme och ansvar till samtliga medlemmar. Utifrån intervjuerna framkommer det att ledarskapet främjar ständig utveckling, till exempel genom feedback-kulturen som också leder till att de uppmärksammas vid framgång. Vidare påverkar också ledarskapet samarbetskulturen då de på rutinbasis uppmärksammar eventuella risker som kan komma att orsaka meningsskiljaktigheter. Detta tillsammans med den demokratiska styrningen gör att chefen trots den mogna gruppen kan främja utveckling på såväl individ- och gruppnivå vilket slutligen ger ledaren acceptans och respekt från hela gruppen.

## 7.1 Förslag på vidare forskning

Det hade varit av stort intresse att undersöka ledarskapets syn på samarbetskultur och hur måluppsättningen kan involveras och påverka utvecklingen. Allt oftare är fokuseras tidigare forskning på medarbetares syn och hur de upplever ledarskapet och gruppen som stort. Vidare hade det varit intressant att undersöka hur ledarskapet använder sig av kulturell styrning och hur eventuella normer i en grupp kan brytas utan att förstöra samarbetskulturen.

## Litteratur- och källförteckning

Arbetsmiljöverket (2016) “*Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), föreskrifter.*”

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber

Hartman, J. (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2016). *Användningen av inhyrd arbetskraft i Sverige [Elektronisk resurs]. Arbetsmarknad & Arbetsliv*. (22:3/4, 47-67). Hämtad från: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-47509>

Jern, S. (2016). *Den välfungerande arbetsgruppen – version 2.0 [Elektronisk resurs] om beteenden, tankar, processer och strukturer som leder till god gruppfunktion*. Linköping: Linköping University Electronic Press.

Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups Utbildning.

Konjunkturinstitutet (2012). *Bemanningsbranschen- en liten bransch på frammarsch*. Tillgänglig: <https://www.konj.se/download/18.2de5c57614f808a95afcd563/1446734193274/Bemanningsbranschen-en-liten-bransch-pa-frammarsch.pdf> (Hämtad: 2019-05-04)

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Lindgren, K., & Jordan, T. (2008) *Att främja en robust samarbetskultur- ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringsystem*. Tillgänglig: [https://socav.gu.se/digitalAssets/1430/1430786\\_kfs\\_rapport\\_robust\\_samarbete.pdf](https://socav.gu.se/digitalAssets/1430/1430786_kfs_rapport_robust_samarbete.pdf) (Hämtad: 2019-04-20)

Olofsdotter, G. (2006). *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen: om ledarskap i bemanningsföretag*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Sjøvold, E. (2008). *Teamet: utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Wheelan, S.A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. (Tredje upplagan, reviderad). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig: [https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf?fbclid=IwAR0abh75TNe458TCpVrtNj79VogAnl7XIykvJ5Wrg4xwtYb2hCzw4CDpm9Q](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf?fbclid=IwAR0abh75TNe458TCpVrtNj79VogAnl7XIykvJ5Wrg4xwtYb2hCzw4CDpm9Q)  
(Hämtad: 2019-05-02)

## 8 Bilagor

### 8.1 Intervjufrågor

- Vad betyder bra samarbetsklimat för dig?
- Är gruppens övergripande mål och funktion i samhället klart formulerade, entydiga och oomstridda?
- Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande gruppen?
- Är personalen stolt över sin organisation?
- Finns det aspekter av gruppen som man inte kan prata öppet om?
- Finns det olösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås?
- Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder/arbetssätt man ska använda för att nå målen? Finns det väl fungerande metoder att koordinera medarbetares eller gruppens arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?
- Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?
- Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?
- Är arbetsbelastningen rimlig?
- Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl?
- Finns det väl fungerande rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?
- Är den fysiska arbetsmiljön rimlig?
- Hur fungerar informationskanalerna mellan gruppmedlemmarna?
- Finns det väl fungerande metoder för att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser?
- Hur är samarbetsklimatet, stämningen?
- Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?
- Finns det osunda informella roller bland personalen och mellan enheter? Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?
- Har cheferna vilja och förmåga att ta ansvar för sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden?

- Är chefernas ledarstilar adekvata?
- Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?
- Finns det acceptans bland personalen för ledarskapet? (Lindgren & Jordan, 2008)