

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [HT 2013]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Georgina Pereira Wernqvist

Handledare: Johanna Andersson

Examinator: Patrik Zapata

På vilket sätt och varför förändras effektivitet genom arbete i team?

- en fallstudie på en offentlig grundskola i Göteborg

Sammanfattning

I min kandidatuppsats har jag valt att göra en fallstudie på en offentlig grundskola i Göteborgsområdet för att studera arbete i team. Mitt syfte är i första hand att *bidra till ökad kunskap* om **på vilket sätt** effektivitet förändras genom arbete i team och **varför**.

Jag har visat att min forskningsdesign för att samla in empiriskt data via öppna intervjuer, där den intervjuade själv får välja effektivitetskriterier, kan användas för att utvärdera på vilket sätt och varför effektivitet förändras genom arbete i team på en offentlig grundskola.

I min fallstudie, har jag intervjuat den biträdande rektorn, samt en lärare och en fritidspedagog från ett av skolans arbetslag. Samtliga tre intervjuade uppfattade att *kommunikation, jämställdhet, jämlikhet och rättvisa, kunskap och lärande, samt kreativitet och innovativitet* hör till de effektivitetskriterier som förändrats mest (och dessutom i positiv bemärkelse) genom att de samverkar i team på skolan.

Denna fallstudie utgör en kritisk empirisk studie som faktiskt i stor utsträckning stödjer idealbilden att en organisation blir mer effektiv genom, eller att entusiasmen ökar vid, arbete i team (om bara ledarskapet fungerar).

Genom att visa kontrasterna från två olika empiriska studier, varav den ena är min egen fallstudie, har jag visat på att samverkan kräver ledarskap. Detta indikerar att, teorin (baserad på Willumsen 2009) om att samverkan i team är beroende av ledarskapet har empiriskt stöd.

Till minne av mina älskade föräldrar.

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	2
<i>1. Inledning</i>	4
<i>2. Teoretisk referensram</i>	5
2.1 Vad är ett team?	5
2.2 Varför finns team?	5
2.3 Myten om det ideala teamet	6
2.4 Team fungerar inte alltid i verkligheten	6
2.5 Samverkan i team är beroende av ledarskap	7
2.6 Utmaningen att mäta effektivitet i en offentlig verksamhet	8
2.7 Effektivitetförändringar utifrån kvalitetsperspektiv i offentlig verksamhet	9
<i>3. Syfte</i>	10
<i>4. Forskningsfråga</i>	10
<i>5. Avgränsningar</i>	11
<i>6. Design och metod</i>	12
6.1 Transkribering och kvalitativ analys av data	15
<i>7. Fallstudiens kontext</i>	16
7.1 En del av fallstudiens kontext - skolans organisation idag	16
7.2 En annan del av fallstudiens kontext - ledarskapets kommunikationsstruktur idag	18
<i>8. Resultat</i>	19
8.1 Ökad kommunikation genom samverkan i team	21
8.2 Ökad jämställdhet, jämlikhet och rättvisa genom samverkan i team	22
8.3 Ökad kunskap & lärande samt kreativitet & innovativitet genom samverkan i team	23
8.4 Ökat värdigt bemötande genom samverkan i team	25
8.5 Ökad deltagardemokrati genom samverkan i team	25
<i>9. Diskussion</i>	26
<i>10. Slutsatser</i>	29
<i>11. Referenser</i>	30

1. Inledning

I min kandidatuppsats inom ämnet ledning och organisation har jag valt att studera det allt mer populära arbetet med team.

Under de senaste decennierna har det blivit mer vanligt med arbete i **team**. I Sverige har teamarbete främst införts inom offentlig sektor, i organisationer med varierande grad av regler och byråkrati. Avsikten har varit att ge en förbättrad effektivitet genom att samla resurser, öka sammanhållning och därmed ökad motivation och arbetstillfredsställelse. När medarbetarna ges möjlighet att arbeta i team med meningsfulla uppgifter antas de bli mer motiverade och deras nyvunna entusiasm anses då leda till ökad produktivitet, kvalitet och förmåga att anpassa sig till omvärlden (Carlström & Berlin 2004:39). Det anses vidare att om en byråkratisk och hierkisk organisation decentraliseras genom teamarbete så minskar kostnaderna, men organisationen blir också mer demokratisk med ökat medinflytande. I korthet påstås alltså team vara effektiva eftersom de förväntas ge ökad entusiasm.

Under senare år har det även blivit populärt att i den privata sektorn ibland ersätta lägsta nivåns chefer med teamleaders, för att uppnå managementlitteraturens uppmålad fördelar med arbete i team. Eftersom teamleaders inte har linjeansvar benämns deras styrning idealt som ”coaching”, men risken finns att de snarare får rollen som ”instruktör” (Carlström & Berlin 2004:13). Inte bara i offentliga sektorn, utan även i det privata näringslivet, anses det numera legitimerande för en organisation att ha någon form av team.

Trots att det finns många olika beskrivningar i litteraturen om *vad* team är och *hur* de fungerar (eller borde fungera) så finns få studier om *varför* team fungerar eller inte fungerar. Carlström & Berlin (2004:48) poängterar att få kritiska empiriska studier finns som stödjer idealbilden att en organisation blir mer effektiv genom, eller att entusiasmen ökar vid, arbete i team.

Intressant är också att notera att effektivitet i offentliga organisationer inte handlar om att maximera vinsten som ofta är det viktiga kriteriet i privata företag. Effektivitet inom en offentlig organisation kan mätas utifrån ett brett spektrum av olika värdekriterier, exempelvis *värdigt bemötande, offentlighet & insyn, kommunikation, kreativitet & innovativitet, symbolik, jämställdhet, jämlikhet, rättvisa* och *deltagardemokrati* eller *regler/regelstyrning* (Vedung 2009:191). Graden av effektivitet, värderad med olika kriterier i aktuell kontext, kan därmed också ses som ett slags kvalitetsmått inom den offentliga verksamheten.

2. Teoretisk referensram

2.1 Vad är ett team?

I litteraturen finns många olika definitioner på vad team är eller borde vara. En definition ser ”team som en arbetsgrupp med en övergripande uppgift och handlingsfrihet över hur arbetet skall utföras” (Carlström & Berlin 2004:29, baserat på Buchanan 1987). Medan benämningen ”grupp” bygger på någon form av *samhörighet* hos gruppmedlemmarna så ligger betoningen hos ”team” på *samverkan* mellan teammedlemmarna. Team är ofta ”kollektivt fokuserade på gemensamma mål och har integrerade arbetsuppgifter där medlemmarna kompletterar varandra” (Carlström & Berlin 2004:30).

2.2 Varför finns team?

Mycket forskning har gjorts under senare år för att svara på varför arbete i team blivit allt populärare och har införts eller håller på att implementeras, och särskilt i olika offentliga verksamheter. Inom vård, behandling och omsorg i Sverige har ”team” under de senaste årtiondena bland annat växt fram som ett svar på kraven på ökad effektivitet, högre produktivitet och ökat fokus på generellt kvalitetstänkande (Berlin, Carlström & Sandberg 2009:271).

Forskningsteorier om organisation och förändring kan kanske ge en mer generell förklaring till varför arbete i team blivit allt populärare och har införts mer och mer. En organisation påverkas i allra högsta grad av organisationens *institutionella omvärld*. Det är omvärlden som avgör villkoren som organisationer (och dess ledare) måste anpassa sig till, och även hantera, för att kunna betraktas som *legitima aktörer* inom sin verksamhet (Furusten 2007:10, 101). Ur ett omvärldsperspektiv är *legitimitet* praktiskt taget synonymt med *institutionalisering* (Suchman 1995:576), som en process där handlingar upprepas och får en liknande betydelse hos inblandade individer eller grupper. Formella organisationer skapas och utvecklas inom ett ramverk av regler, vilka utgår från och återskapas genom institutionella former såsom exempelvis utbildningssystem, lagar och allmänna opinionen (Meyer & Rowan 2002:341ff). Sådana *institutionaliserade regler* kan ofta vara rationaliserade myter (många tror på dem, trots att reglerna oftast inte alls prövas), men oavsett det känner organisationen ett socialt och kulturellt tryck att anpassa sig till det som är legitimt.

Ett praktiskt exempel på detta ger teamforskaren Berlin (2009:187) när han beskriver att införande av teamarbete vid en traumaenhet inom vården inte bara hade till syfte att snabbare samverka för att rädda fler liv utan också att nå *extern legitimitet*. Att implementeringen av traumateam sedan gick förhållandevis smärtfritt kan ha berott på att teammedlemmarna *hade en föreställning om* att team är rationella och effektiva genom att bidra till struktur och stabilitet i arbetet.

2.3 Myten om det ideala teamet

Vid skapande av team utgörs drivkraften alltså ofta av en stark *förhoppning* om att team är något bättre. Svenska teamforskare har definierat att ett team bör vara “*en organisationsform som integrerar medarbetare med olika kompetenser på ett sådant sätt att arbetets resultat överträffar både individuella prestationer och andra tidigare prövade, kollektiva former för organisering*” (Berlin, Carlström & Sandberg 2009:268). Definitionen innebär faktiskt att *framgång krävs* för team ska få kallas team. Trots misslyckanden att leva upp till definitionen i verkligheten, finns ändå ofta tilltron till denna *idealiserade bild* av team kvar. *Starka symbolvärden*, vilka kan också knytas till ovanstående normativa definition, medverkar också till att team anses vara mer effektiva än andra organisationsformer (Berlin, Carlström & Sandberg 2009:268).

Team har alltså i många sammanhang blivit “mode” eller “myt” - där symboliken och språket styr våra tankar och våra handlingar. Arbete i team kopplas samman med positiva begrepp såsom samverkan, integrering, arbetstillfredsställelse, mindre stress, synergi, motivation, ökad delaktighet, lärande, demokratisering i arbetet, utveckling i arbetet, kvalitet och effektivitet (Berlin, Carlström & Sandberg 2009:271).

2.4 Team fungerar inte alltid i verkligheten

Trots att det finns en rik variation av tidigare forskning om arbete i team, finns inte många empiriska studier som beskriver hur eller varför team fungerar eller inte fungerar i verkligheten. När Ellström & Ekholm (2004:151-152) studerade teamarbete inom vården, fann de ofta att den inte alls fungerade så bra i verkligheten som det var tänkt när verksamheten hade organiserats i arbetslag. Ofta ansågs det “riktiga” praktiska dagliga vårdarbetet som viktigast. Det ansågs mindre viktigt med diskussion och granskning av verksamheten där man kunde utbyta idéer, kunskaper, erfarenheter eller ifrågasätta rutiner inom arbetslaget, varför det heller inte blev någon positiv utveckling för eller lärande i vårdverksamheten. Ellström &

Ekholm (2004:152-153) drog slutsatsen att det saknades ledare som planerade och organiserade regelbundna tillfällen för erfarenhetsutbyte och reflexion, som en del av det ordinarie arbetet, där vårdteamet kunde få distans till och kritiskt diskutera den dagliga vårdverksamheten.

Ellström & Ekholm (2004:153-154) konstaterade också att det saknades ledare som aktivt, genom att vara exempel, visade att det är viktigt att delta i teamarbetet för att utveckla den dagliga vårdverksamheten. Enligt samma studie verkade samtliga vårdchefer anse att det inte ingick i deras primära uppgifter att understödja och skapa förutsättningar för lärande genom teamarbete.

2.5 Samverkan i team är beroende av ledarskap

Ovanstående exempel från verkligheten indikerar ganska tydligt att samverkan i team är beroende av ledarskapet. Willumsen (2009:136-137) visar i sin forskning som hon gjort inom offentlig barnomsorg (för barn med allvarliga psykosociala eller beteendeproblem) i Norge att ledarskapsprocessen och processen för tvärprofessionell samverkan är sammanvävda. Hon menar också att just ledarskapet är en väsentlig del av att vara chef. Chefen - som ledare - måste alltid ha ett ansvar för att *etablera och upprätthålla kommunikationskanaler* och få fram *resurser*, men också ett ansvar att *uppmuntra till samverkansprocesser*.

När det gäller arbete i team, som i allra högsta grad är en form av tvärprofessionell samverkan, så har ledare ett ansvar att skapa och säkra att det alltid finns en *kommunikationsstruktur* för att säkra kommunikation, informationsflyt och samarbete (Willumsens 2009:137ff) mellan medlemmarna i teamet, mellan teamen och mellan ledningen och teamen.

Viktigt är då att ledarskapet låter teamet agera självständigt, inom tydliga ramar, och se att det finns mötestider och mötesplatser som är ordentligt schemalagda, så att teammedlemmarna har möjlighet att träffas för att samverka, reflektera, byta åsikter (även om man inte är överens), bolla idéer, ge feedback etc. (Sandberg 2009:235).

Willumsen (2009:137-138) menar också att samverkan i team på en skola också måste ha en kommunikationsstruktur som innefattar barnen och deras föräldrar, genom att ha till exempel gemensamma möten och en gemensam vision för barnens bästa.

Min teori, i linje med ovan citerad litteratur, är alltså att för att samverkansprocessen ska kunna fungera måste ledarskapsprocessen fungera, vilka båda förutsätter och möjliggör god kommunikation. God kommunikation inom teamet är också en förutsättning för synergi

(Sandberg 2009:222) och för ett gott arbetsklimat (Sandberg 2009:224). Utan ett gott arbetsklimat kanske medlemmar i teamet undviker varandra och då fungerar heller inte lärandet bra i teamet (Sandberg 2009:229). Kommunikation genom samverkan hör också i allra högsta grad till ledarskapsprocessen, så den har möjligen en liten särställning, men det betyder inte att alla andra fördelar genom samverkan i team såsom ökat lärande och ökad kreativitet skulle vara mindre viktiga. Samverkan kan ge många andra fördelar såsom kompetenser som kompletterar varandra, spridning i ålder och kön, mer jämbördigt arbete, ha kul på arbetet, ökad delaktighet och öppenhet (Sandberg 2009:235-236).

Genom att studera hur ledarskapsprocessen påverkar samverkansprocessen genom teamarbete ur ett *socialkonstruktionistiskt* perspektiv vill jag flytta fokus till samspelet mellan olika människor i organisationen. Ledarskapet är en relation mellan *ledare* och *ledda* (det kan vara flera ledare och flera ledda i en samverkansprocess), i en viss *kontext*, och är *subjektivt definierat* eftersom det är en “del av vår sociala verklighet” (Tullberg 2003:36). Som ett exempel kan varje enskild yrkesidentitet ses som en kulturell företeelse som speglas i föreställningar, erfarenheter och handlingar, vilken kan skapas, återskapas eller utvecklas genom lärande i team (Thunborg 2004:118-119, 124).

2.6 Utmaningen att mäta effektivitet i en offentlig verksamhet

Som jag nämnt tidigare i texten finns få kritiska empiriska studier som stödjer idealbilden av att en organisation verkligen blir mer effektiv genom arbete i team. Men att mäta effektivitet är heller inte okomplicerat. Detta kan vara svårt nog i privata företag där det givetvis finns många olika kriterier, men ytterst är det viktigaste kriteriet ofta att maximera vinsten (dels för att aktieägarna ska få sin utdelning och dels för att företaget ska kunna överleva). Inom en offentlig organisation är det ofta inte vinstmaximering som gäller, men där är det extra viktigt att försöka mäta eller granska, inte bara vad som faktiskt görs i form av tjänster och produkter, utan också vad dessa i förlängningen leder till.

Inom kvalitets- och resultatmätning används begrepp som *inflöden* → *processer* → *prestationer* → och *effekter*. Fokus hos resultatmätning ligger ofta på verksamhetens resultat (prestationer och effekter) medan kvalitetsmätning ofta även ser över av inflöden och processer (Lindgren 2008:53). Effekter kan definieras som “den skillnad som processer och prestationer gör för ett målprojekt som kan vara en person, population, organisation eller ett samhälle”

(Lindgren 2008:49) på kortare eller längre sikt. Att mäta effekter i en offentlig organisation kan ofta vara svårt och osäkert (Lindgren 2008:90) och dessutom handlar effekterna där ofta om människors förändringar avseende till exempel kunskap och motivation och förmåga, men även avseende attityder och beteende (Lindgren 2008:90), vilka är svåra att mäta objektivt.

Effektivitetsbedömningar i en utvärdering utgår från värderingskriterier och standards som indikerar framgång eller misslyckande på kriterierna. Vedung (2009:189) anser att resultaten blir mer *legitima* och *användbara* om man tillämpar *andras* värderingskriterier (så kallad *deskriptiv värdering*) istället för att man sätter upp *egna* värderingskriterier (så kallad *preskriptiv värdering*). I det här sammanhanget likställer Vedung (2009:45ff) *effektivitetsbedöma* med att utvärdera.

2.7 Effektivitetsförändringar utifrån kvalitetsperspektiv i offentlig verksamhet

Effektivitet som begrepp är mycket brett och behöver därför avgränsas. Effektivitet nämns ofta i litteraturen om team, men förvånansvärt ofta definieras den inte, och inte sällan likställs effektivitet med något idealiserat positivt eller som måluppfyllelse i resultat- eller kvalitetsmätning.

I linje med ovanstående redogörelse om utvärdering av resultat och kvalitet, har jag valt att definiera effektivitetsförändring som en *förändring av kvalitet i kontexten av en offentlig organisation*.

Definitionen ovan påminner ytterst alltså om förändring av *politisk effektivitet* som “handlar om i vilken grad som medborgarna men också den politiska ledningen uppfattar att det som kommer ut ur systemet är det som man önskar skall komma ut” (Johansson 2006:12).

3. Syfte

Mitt syfte är i första hand att *bidra till ökad kunskap* om **på vilket sätt** effektivitet förändras genom arbete i team och **varför**.

Eftersom jag ville belysa mina frågeställningar om teamarbete ur ett kontext- eller omvärldsperspektiv i den offentliga sektorn, har jag valt att närmare studera och analysera teamarbete i form av en fallstudie på en offentlig grundskola i Göteborgsområdet. Skolan i fråga har under 2013 fått en ny organisation med ny rektor och färre ämneslärare och dessutom tydligare fokus på teamarbete i och runt arbetslag. Eftersom arbetet med arbetslag har byggts upp under de senaste åren räknar jag med att teamarbetet redan i stora delar hunnit fått genomslag med avseende effektivitet, och kanske särskilt så eftersom teamarbetet nu har fått ökat fokus och förtydligats genom den nya organisationen.

Jag vill studera på vilket sätt och varför effektiviteten förändrats genom teamarbete jämfört med tidigare ur ett *socialkonstruktionistiskt* perspektiv, där fokus alltså ligger på samspelet mellan olika människor i organisationen.

4. Forskningsfråga

Min primära forskningsfråga är:

- Hur uppfattar chefer och medarbetare att det fungerar att arbeta i team med avseende på effektivitet, jämfört med tidigare, inom den utvalda offentliga grundskolan?

Min följdfråga blir då:

- Varför har effektiviteten ökat och/eller minskat?

5. Avgränsningar

Ursprungligen hade jag tänkt att också intervjua sektorchefen för Utbildning i Stadsdelsförvaltningen, så att hela kedjan från högre ämbetsman ner till gräsrotsnivå skulle finnas representerade i min undersökning. Jag tänkte att detta kunde vara intressant ur perspektivet av min utbildning i Offentlig Förvaltning, men efter noggrannare utvärdering förstod jag att de svar jag då skulle få, med stor sannolikhet, skulle falla utanför mina frågeställningar om effektivitet vid arbete i team på skolan. Förvaltningsledningen arbetar nämligen på ett helt annat plan, med så kallat befolkningsansvar att gemensamt se till helheten, vilket också innebär att de ska "arbeta övergripande med planering, genomförande, utvärdering, utveckling och förbättring" (www.goteborg.se 2013). Sektorchefen måste alltså ta hänsyn till helheten och en resursfördelningsmodell som baseras på socioekonomiska modeller, ytterst enligt politikernas beslut. Föräldrar med barn på skolan kan givetvis försöka påverka vilka ekonomiska medel skolan får via politikerna i konkurrens med andra verksamheter. Ytterst kan vi alla medborgare välja nya politiker var fjärde år. Jag har alltså valt att intervjua chefer och medarbetare inom den utvalda offentliga skolan, men politiker, högre tjänstemän, konsulter, elever, föräldrar eller andra brukare/klienter eller externa aktörer är inte representerade med sina åsikter. Jag valde att koncentrera mätningen till personer som arbetar på skolan för att få svar som jag kan använda, analysera och koppla till min teori.

Även om jag anser att avgränsningarna behövs för att skapa fokus i min fallstudie, har det varit viktigt att ge en mer balanserad bild genom att intervjua, dels biträdande rektorn som står för ledarskapet på skolan, och dels medlemmar i ett av arbetslagen för klasser F-3 inom skolan. Till exempel skulle det kunna vara så att den biträdande rektorn som representerar det nya ledarskapet på skolan vill förmedla ett budskap som står för en *önskad* förändring och dynamik vad avser effektivitet genom teamarbete, medan medlemmarna i arbetslaget i verkligheten inte alls ser motsvarande förändring av effektivitet genom teamarbete.

En potentiell validitetsrisk är att det var den biträdande rektorn, som i samband med min intervju med honom, rekommenderade personer inom ett av arbetslagen F-3, vilka han trodde skulle vilja ställa upp på mina intervjuer - skolan kan ha utnyttjat detta för att styra mig till den del av verksamheten där de tycker att jag ska göra mina undersökningar. Genom att studera ett av de tre arbetslagen med klasser F-3 kan jag inte med säkerhet veta något om effektiviteten i de två andra arbetslagen F-3, även om teamarbetet enligt uppgift där är organiserat likadant.

Jag kan ännu mindre veta något säkert om effektiviteten av teamarbetet i något av de andra arbetslagen på skolan.

Antalet intervjuer har begränsats till tre utifrån mina egna tidsramar, varför en möjlig risk är att antalet samtalsintervjuer därmed inte blir fullt tillräckligt för att uppnå *teoretisk mättnad* (Ekengren & Hinnfors 2012:83).

6. Design och metod

Min forskningsdesign har utgjorts av en fallstudie, det vill säga en detaljerad undersökning av ett enda fall, till exempel en organisation (*Bryman 2011:73*). En fallstudie möjliggör att jag kan förankra presenterad teori i en verklig kontext på den utvalda kommunala grundskolan i Göteborg och fördjupa mig inom mina frågeställningar.

Inledningsvis ville jag översiktligt bearbeta *kvalitativt* i en *dokumentanalys* tillgängligt material rörande organisationens arbete med team. Anledningen var dels att jag ville kunna vara någorlunda inläst och därmed öka min trovärdighet som utomstående undersökare. Framtaget material i dokumentanalysen, tillsammans med intervjudata, ligger också till grund för att beskriva organisationen med arbetet i arbetslag och team på skolan. Jag menar att denna beskrivning är nödvändig att ha med i en fallstudie eftersom “all kunskap är bunden till sin kontext och därmed är beroende av tid och rum” (Norén 1990:7).

På skolan gjorde jag semistrukturerade *kvalitativa* intervjuer enskilt med biträdande rektor, samt med en representant för vardera lärare och fritidspedagoger (inom ett och samma arbetslag).

Jag valde att göra datainsamlingen kvalitativt i en fallstudie istället för kvantitativt eftersom jag vill skildra “subjektiva viljor” att klara av något eller nå vissa syften (Malmer 2003:51, 59). Att kontexterna, i såväl teori och empirisk studie, innefattar många subjektiva viljor, stödjer enligt min mening mitt metodval. Jag ville alltså skapa ökad kunskap om på vilket sätt och varför effektiviteten förändrats genom arbete i team jämfört med tidigare ur ett *socialkonstruktionistiskt* perspektiv, där fokus alltså ligger på samspelet mellan olika människor i organisationen. Min utgångspunkt är att försöka skapa en djupare förståelse för mina frågeställningar utifrån vad män och kvinnor som arbetar i eller med skolans arbetslag uppfattar. Värt att notera är att uppfattningarna, vilka finns i skolans aktörers huvuden, är

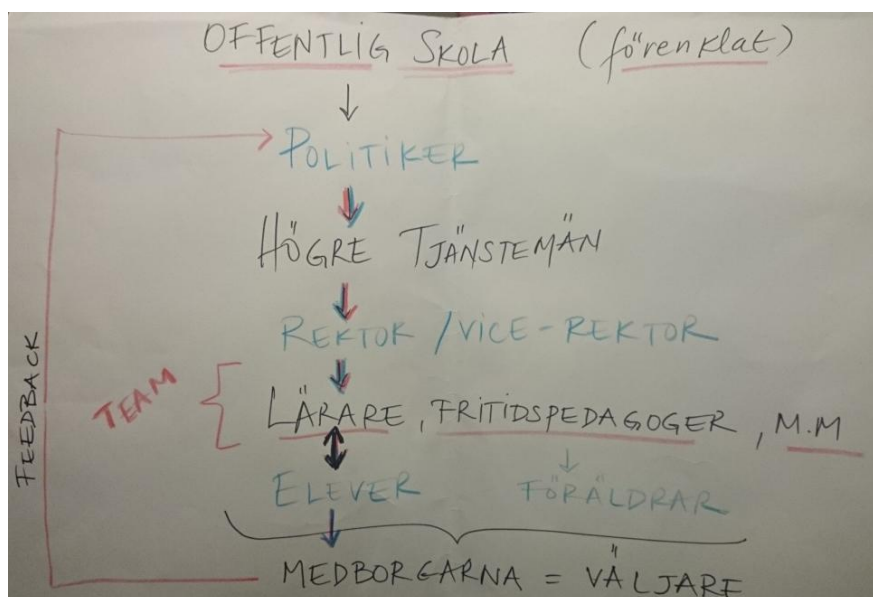
“föränderliga och det innebär också att teorier får karaktären av färskvara” (Norén 1990:7), vilket enligt min mening starkt motiverar valet av fallstudie som metod.

Min metod för att samla in data via kvalitativa intervjuer var konstruerad så att respondenterna *själva får välja och prioritera* bland **olika effektivitetskriterier**, ytterst för att undvika att mitt val av kriterier här skulle få styra mina bedömningar och slutsatser. Jag ville alltså i min forskningsdesign försöka undvika att göra en *värdering* genom att lägga fokus på vissa effektivitetskriterier och att bortse från andra. Annars fanns en *validitetsrisk* att jag i mitt metodval valde att samla in data kring det som enkelt gick att mäta och därmed kanske helt missade att analysera det som de intervjuade egentligen uppfattade vara viktiga effektivitetskriterier avseende teamarbete.

Varje person som intervjuas fick ett antal kort med effektivitetskriterier slumpvis utlagda¹ framför sig: 1. *Värdigt bemötande*, 2. *Offentlighet och insyn*, 3. *Legitimitet (acceptans)*, 4. *Kreativitet & innovativitet*, 5. *Kommunikation*, 6. *Kunskap och lärande*, 7. *Symbolik*, 8. *Regler/Regelstyrning*, 9. *Jämställdhet, jämlikhet, rättvisa* och 10. *Deltagardemokrati*. Ovanstående uppräknade effektivitetskriterier är ett urval värderingskriterier från Vedung (2009:191), vilka är framtagna för bedömning av *processer och organisering i offentliga interventioner*. Eftersom effektivitet är ett så brett begrepp var det viktigt att klargöra för de intervjuade att de skulle använda effektivitetskriterierna inom kontexten av kvalitet i en offentlig verksamhet, när de bedömde förändringar som skett genom teamarbete. Jag gjorde detta genom att visa en enkel handritad bild av deras skola som en del av den politiska processen, se figur 1 (på nästa sida).

Varje intervjuad person ombads att välja ut de fem effektivitetskriterier som kändes mest relevanta (för att bedöma hur effektiviteten förändrats genom arbete i arbetslag/team och varför) och att rangordna dem från mest viktig till minst viktig.

¹ Idén med att använda slumpvis utvalda kort har jag lånat mycket fritt från Malmer (2003:79) som utnyttjade så kallad "begreppsrankordning" vid sina intervjuer för att studera kommunala avgifter och taxor.



Figur 1 – Skolan som del av den politiska processen – förenklad bild visad för de intervjuade

Även om skulle det vara intressant att se hur skolans aktörer valde effektivitetsvärderingskriterier, var syftet inte att försöka definiera hur individen definierar effektivitet i sig, utan att få igång en diskussion om teamarbetet i arbetslag runt mina frågeställningar. Det skulle givetvis kunna finnas andra effektivitetskriterier än de tio valbara som skolans aktörer uppfattar som viktiga med avseende på förändring med arbete i team. Därför erbjöd jag de intervjuade att lägga till nya “egna” kriterier. Varför vet jag inte, men de intervjuade valde att inte lägga till egna kriterier, kanske var det för svårt, eller så räckte det med de tio valbara?

Därefter bad jag den intervjuade att i en *öppen diskussion* redovisa sitt val av vardera effektivitetskriterium genom att förklara i vilket hänseende kriteriet är relevant med avseende på mina frågeställningar. Hur uppfattade den intervjuade att effektiviteten förändrats genom arbete i arbetslag/team och varför, med avseende på de effektivitetskriterier han eller hon valt?

Jag har låtit alla intervjuade att vara anonyma för att få dem att prata mer fritt och att skydda dem. Därmed hoppades jag framkalla ärlighet och mer nyfikenhet. Jag ville respektera deras integritet och ville inte att skulle känna sig pressade att försvara arbetslaget, skolan eller organisationen. Jag ville undvika att det efteråt uppstår en intern diskussion om vem som svarat vad på mina frågor eller att någon som svarar ska kunna drabbas av negativa påföljder. Jag tror heller inte att min uppsats blir sämre av anonymisering av mina intervjuade.

6.1 Transkribering och kvalitativ analys av data

Jag lät spela in intervjuerna, vilka utfördes på plats på skolan under december månad 2013. Intervjuerna transkriberade jag först för hand och varefter jag skrev in dem i en mall i Excel, vilken var förberedd med de olika frågor jag ställt baserat på vilka effektivitetskriterier som valts. Därefter lyssnade jag vid upprepade tillfällen för att korrigera om jag hört eller skrivit fel.

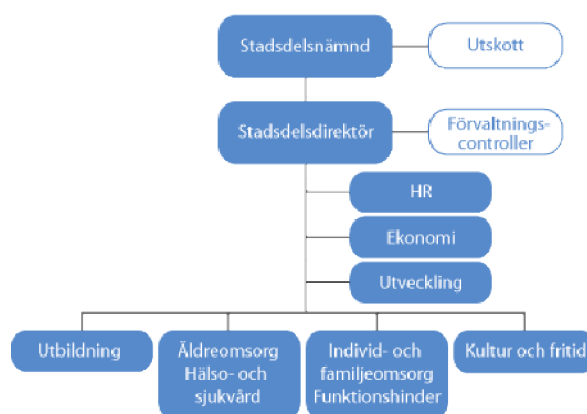
Jag läste sedan de tre transkriberade intervjuerna flera gånger för att få en översikt. Sedan läste jag intervjuerna parallellt för att hitta gemensamma teman och liknande svar, samtidigt som jag läste min teori. Därefter läste jag både teorin och intervjuerna parallellt, flera gånger igen, och började koda, men nu också tillsammans med fallstudiens kontext som jag korrigerade utifrån dokument från skolan och färdigställde. Till slut kunde jag börja med att parallellt läsa teori, empiri och koda, där effektivitetskriterierna och mina forskningsfrågor var huvudnycklarna för att hitta de data såsom den till slut presenterades i tabell 2 i avsnitt 8.

Analysen gjordes genom att flytta fram och tillbaka till hela eller delar av texterna, för att tolka empiri, samtidigt som teori, fallstudiens kontext och analys lästes och gick över. Anledningen till de upprepade parallella läsningarna var dels för att se det jag inte sett förut, men främst för att öka reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om att använda sitt mätinstrument rätt och noggrant för att undvika slumpfel. Validitet handlar om att mäta det som faktiskt ska mätas, det vill säga "göra det troligt att resultaten speglar någon form av "sanning"" (Norén 1990:3). Jag dokumenterade noggrant vad jag gjorde i varje steg och träffade min handledare för att gå igenom med henne och kontrollera att analysen av intervjuerna gjordes på riktigt sätt.

7. Fallstudiens kontext

7.1 En del av fallstudiens kontext - skolans organisation idag

En fallstudie möjliggör att jag kan förankra min presenterade teori i en verklig kontext på den utvalda kommunala grundskolan. Därför är det viktigt att förstå skolans organisation idag. Skolan styrs av rektor i ett ledningsteam tillsammans med biträdande rektor och pedagogiskt stöd. Rektor rapporterar till Utbildningssektorn som är en av fyra stora verksamhetssektorer inom Stadsdelsförvaltningen, se figur 2. Stadsdelsförvaltningen ska genomföra vad stadsdelspolitikerna beslutar. Nämnas kan att stadsdelsnämndens ledamöter och ersättare är fritidspolitiker, vilket innebär att de har sina politiska uppdrag utöver sitt ordinarie arbete.



Figur 2 - Stadsdelsförvaltningens organisation

Skolan har förskoleklasser med integrerad skolbarnomsorg (fritids) och grundskola för årskurser 1-6, med totalt 21 klasser och ytterligare några mindre undervisningsgrupper.

Fjorton klasser F-3 (från förskoleklass till årskurs tre) har delats in i tre olika arbetslag, vardera med fyra eller fem klasser F-3 och en egen uppsättning lärare, fritidspedagoger och förskolepedagoger, vilka samverkar för att ta hand om "sitt eget" arbetslag. Nästan all övrig personal på skolan har nu också organiserats i arbetslag, till exempel:

- lärarna för årskurserna fyra till sex vilka samverkar i arbetslag tillsammans med fritidspedagogerna för årskurs 4
- skolsköterska, skolkurator och specialpedagoger samverkar i ett arbetslag
- speciallärare, lärare SU & ISV samverkar i ett arbetslag

Värt att notera är varje arbetslag med klasser F-3 respektive 4-6 idag har "egna" lokaler, i vilka både skolverksamheten och fritidsverksamheten inom arbetslaget bedrivs.

Skolans styrande dokument finns på skolverkets hemsida www.skolverket.se och skolan följer dessutom kommunala mål och riktlinjer. För att kvalitetssäkra verksamheten fick alla elever under våren 2013 fylla i en trivselenkät, vilken ledde till att rektorn och biträdande rektorn under början av hösten 2013 kallade till stora föräldramöten för alla föräldrar och personal i vardera arbetslag. Rektorn presenterade där resultat från trivselenkäten och meddelade då att arbetet i arbetslagen nu ska fokusera på att utveckla studiero, trygghet och elevinflytande för att få ökad måluppfyllelse när det gäller kunskapskraven.

Två föräldrar från vardera klass i arbetslagen, bjöds då också in till det så kallade Föräldranätverket för att fortsätta diskutera skolans likabehandlingsplan.

Likabehandlingsplanen är en åtgärdsplan mot kränkande behandling, enligt Skollagen (1985:1100), kapitel 14 a, och mot diskriminering, enligt Diskrimineringslagen (2008:567). Planen har tagits fram av skolans ledningsgrupp i samverkan med arbetslagen, elevråd och övriga elever och föräldrar i Föräldranätverket. Skolan beskriver bland annat i planen att de starkt ska motarbeta att personer på skolan diskrimineras eller trakasseras och att det är nolltolerans mot kränkningar på skolan. Diskriminering avser då etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, kön, sexuell läggning eller ålder.

Utifrån vad jag kunnat observera på skolan, är likabehandlingsplanen ett viktigt dokument som diskuteras och arbetas aktivt utifrån i de olika arbetslagen. I sin intervju med mig uttrycker skolans biträdande rektor följande:

“Viktigt ... att alla vet hur det ska hanteras med utrymningsplaner, krisplaner, likabehandlingsplaner - som delar av arbetet som är väldigt viktigt för att en skola ska fungera.”

7.2 En annan del av fallstudiens kontext - ledarskapets kommunikationsstruktur idag

Skolan har lagt mycket på fokus och tid på att få till ett schema som även tar hänsyn till särskild avsatt tid för möten inom och mellan arbetslag och ledningen:

- varje arbetslag träffas varannan vecka under 90 minuter sent på måndagen eller tisdagen (förutom ett arbetslag som träffas under 120 minuter på tisdag förmiddag)
- arbetslagsledare, kallade "samordnare" möts med skolans ledningsteam 60 minuter varje måndag förmiddag, med fokus på att gå igenom veckan som kommer - samordnaren gör utifrån det en arbetsordning för respektive arbetslag
- kategori lärarna träffas sent på onsdagar (ämnesinriktade - som ett exempel här såg jag på en skrivtavla att sex lärare enats om hur nationalprov skall kunna rättas rättsäkert genom att planera för sambedomning)
- kategori för förskoleklasspedagoger eller kategoriteam fritidspedagoger, träffas under 90 minuter varannan fredag

Dessutom finns en övergripande "ledningsgrupp", där biträdande rektor eller rektor träffar med andra rektorer i stadsdelen en gång i veckan, och en ledningsgrupp inom skolan, som bland annat arbetar med informationsblad etc.

Rektor har dessutom möten med personal inom administration, städ, vaktmästeri, bamba (=matbespising), vardera en gång i månaden, på onsdagar.

Dessutom träffar rektor föräldrar en gång i månaden via Föräldranätverket och elever minst en gång i månaden via Elevrådet.

Eleverna arbetar dessutom i klassråd inom varje klass.

Eleverna utser också ett antal elever, så kallade Trivselledare, från varje klass som får speciell utbildning och handledning för att arrangera och leda mer varierande lek på rasterna på måndagar och torsdagar för att främja vänlighet och respekt mellan elever i alla åldrar från alla arbetslagen.

Jag har noterat att begreppet "team" inte verkar användas på skolan, varken i dokumentation eller i dagligt tal. Ändå finns i allra högsta grad olika sorters teamarbete på skolan, inte bara i alla arbetslagen, i samordnar-teamen, men också exempelvis i de olika typerna av kategori-teamen för förskolepedagoger, fritidspedagoger respektive lärare.

8. Resultat

För att bevara anonymiteten har jag valt att kalla de intervjuade för BITRÄDANDE REKTORN, LÄRAREN och FRITIDSPEDAGOGEN. De har alla lång arbetserfarenhet inom skolan värld. Samtliga har också åtminstone delvis provat på annat arbete och/eller högre studier utanför skolans värld, men har ändå senare valt att återvända till skolans värld. Medan både rektor (som inte har intervjuats) och biträdande rektor är nya på den aktuella skolan (båda påbörjade sin tjänster under 2013), har läraren och fritidspedagogen varit många år på skolan.

Hur valde då skolans aktörer effektivitetsvärderingskriterier? Om jag ger 10, 8, 6, 4, 2 i poäng för hur varje aktör har rangordnat förändring genom team blir resultatet som i tabell 1.

Jag vill påminna om att syftet inte var att försöka definiera hur skolans olika aktörer definierar effektivitet i sig, utan att framkalla en öppen diskussion om teamarbetet i arbetslag runt mina frågeställningar. Ändå fann jag det mycket intressant att samtliga intervjuade valde nästan samma effektivitetskriterier. Som också framgår av tabell 2, uppfattade samtliga tre intervjuade att *kommunikation, jämställdhet, jämlikhet och rättvisa, kunskap och lärande, samt kreativitet och innovativitet* hör till de effektivitetskriterier som förändras mest genom att de samverkar i team på skolan.

Samtliga intervjuade valde också att prioritera *kunskap och lärande, samt kreativitet och innovativitet*, en efter den andra i den ordningen, och ansåg dessutom att dessa kriterier till stor del hör ihop. Att samtliga intervjuade valde båda kriterierna, indikerar starkt att de upplevde att "lärande och kreativitet" förändras mycket genom samverkan i team på skolan.

Tabell 1 – Rangordnad förändring genom arbete i team

Förändring genom arbete i team	Rangordningspoäng
Kommunikation	22
Jämställdhet, jämlikhet och rättvisa	20
Kunskap och lärande	18
Kreativitet och innovativitet	12
Värdigt bemötande	10
Deltagardemokrati	8

Tabell 2 - På vilket sätt och varför påverkas effektivitet genom arbete i team?

Förändring genom arbete i team	På vilket sätt	Varför	Notering
Kommunikation	<p>har ökat:</p> <p>tydlighet genom rakare och öppnare samtal</p> <p>tvåvägs direktkontakt mellan ledare och medlemmar i olika team</p> <p>tillhörighet - vågar tala ut</p> <p>helhetsförståelse av verksamheten</p>	<p>ledarskapets fokus på en kommunikationsstruktur underlättar samverkan</p> <p>delat ledarskap som skapar och återskapar kommunikationsvägar stödjer samverkan som process</p> <p>samverkan ger trygghet i kommunikationen</p> <p>fritidsverksamheten integrerad del av skolan i samma lokaler</p>	BITRÄDANDE REKTORN, LÄRAREN & FRITIDSPEDAGOGEN
Jämställdhet, jämlikhet och rättvisa	<p>har ökat genom idéutbyte, lära av varandra, medverkan i arbetet med likabehandlingsplanen</p> <p>stöd från arbetslaget</p> <p>fritidspedagogers jämlikhet ökat nu när del av skolan</p>	<p>aktivt ledarskap med fokus på likabehandling i arbetslagen</p> <p>lagkrav, tryck utifrån från samhället och politiker</p> <p>identitet omskapas genom integrering och samverkan</p>	BITRÄDANDE REKTORN, LÄRAREN & FRITIDSPEDAGOGEN
Kunskap och lärande	<p>har ökat:</p> <p>utbyte av idéer</p> <p>att våga fråga, att våga ge och ta kritik</p> <p>lek & nyfikenhet</p>	<p>Forum för idéutbyte skapas och återskapas</p> <p>samverkansprocessen ger trygghet, tillhörighet, stöd och glädje i lärande och kreativitet</p>	BITRÄDANDE REKTORN, LÄRAREN & FRITIDSPEDAGOGEN
Kreativitet och innovativitet	<p>fritt lärande kompletteras med medvetet lärande hos och med barnen</p>	<p>samverkan gör att fritidsverksamheten integreras till skolverksamheten</p>	BITRÄDANDE REKTORN, LÄRAREN & FRITIDSPEDAGOGEN
Värdigt bemötande	<p>har ökat:</p> <p>stöd av från andra - inte lika personligt hotad</p> <p>ömsesidig respekt</p>	<p>samverkansprocessen ger och större tyngd bakom och större trygghet i rollen utåt</p>	BITRÄDANDE REKTORN, & FRITIDSPEDAGOGEN
Deltagardemokrati	<p>har ökat genom idéutbyte, lära av varandra, medverkan i arbetet med fokusområde</p>	<p>läroplanen, krav från samhället och politiker</p> <p>trivselenkät</p>	LÄRAREN

8.1 Ökad kommunikation genom samverkan i team

I intervjun uttryckte den biträdande rektorn att kommunikation ökar genom arbete i team:

“Viktigt att ha en struktur och rutiner som alla känner till och att det finns kommunikationsvägar. Från arbetslagen till samordningsgruppen och till oss i ledningsteamet och att vi vet att vi når ut till arbetslagen med saker... Om vi [i vårt ledarskap] inte är öppna, raka och tydliga i vad vi värdesätter och vi har med oss våra medarbetare i det så kommer man ingenstans. Det är viktigt att vi kommunicerar på ett sätt så att folk förstår, både personalen självklart, men också föräldrar och elever kan ta till sig... Det är också viktigt i det att kommunikation är ju inte bara envägs - utan är att ge och ta hela tiden.”

Här uttrycker den biträdande rektorn vikten av att ha en kommunikationsstruktur för att samverkansprocessen ska fungera. Han uttrycker också att ett tydligt ledarskap är viktigt för att få till en trygg och säker kommunikation inte bara mellan ledarskapet och arbetslagen, utan även med elever och föräldrar. Jag kände först att det fanns en risk att biträdande rektorn här uttryckte vad som *borde* göras i teamarbete, men fritidspedagogen gav ett starkt stöd och exemplifierade:

“Kommunikationen har verkligen ökat genom att vi arbetar tillsammans i arbetslag, både mellan oss här på skolan men också med föräldrarna och eleverna. Tidigare var det nästan så att det var, inte riktigt men nästintill, vattentäta skott mellan skola och fritids. Då när föräldrarna kom på eftermiddagen för att hämta på fritids, så frågade de aldrig mig hur de haft det i skolan och det hade vi fritidspedagoger ändå ingen aning om. Jag som fritidspedagog visste bara min fritidsdel och lärarna visste bara vad som hänt i skolan. Vi jobbade fysiskt på olika ställen, i olika lokaler och på olika tider. Nu är vi i samma lokaler. Så kommunikationen mellan fritidspedagoger och lärare och föräldrar har ju förändrats, ja den har ju ökat. Vi är ju fler runt barnen också och det är en trygghet för oss och det tror jag även att det för föräldrarna. Det är också en avlastning för lärarna, att kunna diskutera runt barnen. Man kan se vid olika tillfällen hur barnen betar sig, hur de mår. Ja den kommunikationen har blivit bättre och i och med arbetslaget nu har vi fritidspedagoger också fått en rak kommunikation med rektor som vi inte hade förut. Den är rak nu, ja, den är mycket bättre.”

När fritidsverksamheten integrerats som en del av skolan i arbetslagets lokaler, så känner fritidspedagogerna en större helhetsförståelse och tillhörighet och vågar därför tala ut både inom skolan och som representanter för skolan. Även läraren associerar i liknande termer och ger stöd till hur och varför kommunikationen har ökat:

“Men allting handlar ju om att man måste kommunicera med andra människor. Det var ju väldigt så här att man var instängd tidigare som lärare. Det var ju inte alls så att man skulle kommunicera genom olika team, som du kallar det, med lärare, elever och föräldrar. Det är ju en helt annan sorts kommunikation nu. Och det ska man lära barnen nu också, att det är viktigt att kommunicera på rätt sätt... Kommunikationen har ökat genom att man arbetar i team nu, det är ju så som man kommunicerar - rektorerna och våra arbetslag och alla andra möten med lärare, fritidspedagoger och förskolepedagoger... Man hjälper ju varandra istället för att försöka klara allt själva, man pratar ju och kommunicerar och når ut till barnen och deras föräldrar.”

Alla intervjuade ansåg att kommunikation är grundläggande i teamarbetet. Samverkan är en process som ger trygghet i kommunikationen. Ledarskapet från skolan, men också det delade ledarskapet inom och mellan teamen, har ett viktigt ansvar att skapa och återskapa kommunikationsvägar för att teamarbetet ska fungera.

8.2 Ökad jämställdhet, jämlikhet och rättvisa genom samverkan i team

Såväl läraren som fritidspedagogen, men även biträdande rektorn, anser att jämställdhet, jämlikhet och rättvisa har ökat genom arbete i team på skolan. Ledarskapet har både direkt och via samordnarna bedrivit ett aktivt ledarskap med fokus på likabehandling i arbetslagen, ytterst eftersom det finns tydliga lagkrav och tryck utifrån samhället och från politiker. Som redan nämnts i beskrivningen av kontexten i avsnitt 7.1 så finns en plan med tydliga rutiner mot diskriminering och kränkande behandling som alla pedagoger på skolan har ansvar att hålla levande. Om läraren och/eller fritidspedagogen i en klass inte själva lyckas att ta hand om en utsatt elev, så lyfts ärendet till arbetslaget vilket ger ökat stöd. Arbetslaget kan då lära av varandra, byta idéer, men har också haft möjlighet att påverka planen.

Särskilt fritidspedagogen talade mycket engagerat om detta, och nämnde bland annat:

“Speciellt tidigare var det så att lärare värderades högre och så kom vi att hjälpte till lite som fritidspedagoger... MEN det är mycket kvar att göra och jag tror fortfarande att många föräldrar tycker att skolan är det viktigaste, men nu är jag EN DEL av skolan och det är en stor skillnad... Därför tycker jag att *jämlikheten* mellan fritidspedagoger och lärare blivit bättre eftersom vi är en del av skolan nu

Och med *jämställdhet* kan man se på olika sätt, till exempel mellan könen och mellan yngre och äldre. Jag tycker att det är mycket spännande med ålderskillnaderna. Jag är äldre nu och skulle kunna vara förälder till några av lärarna eller fritidspedagogerna i arbetslaget. Några äldre lärare har gått i pension och sedan har det kommit nya yngre, men vi kan ändå jobba bra ihop och hjälpa och lära av varandra i arbetslaget eller i andra team. Jag kan inte veta hur de ser på mig men jag känner att vi på yrkets vägnar verkligen respekterar och förstår varandra... Det är när vi jobbar ihop och ser vilken kunskap vi har tillsammans och hur man jobbar ihop som det blir mer spännande att vara med på denna resan, med teamarbete, även om vi har olika ålder eller kön.

Rättvisa vet jag inte om vi har... Även om vi jobbar tillsammans i arbetslag, så har vi två helt olika avtalsområden, så vi har helt olika förutsättningar, för oss fritidspedagoger jämfört med lärarna, vad gäller avsatt tid när vi jobbar med barnen, planeringstid och annat. Men om det kan kallas orättvisa vet jag inte...”

Här kan jag konstatera att jämställdhet, jämlikhet och rättvisa skulle kunnat vara tre olika effektivitetskriterier och att det kanske är så att rättvisa inte ökat genom arbete i team på skolan.

Intressant är också att fritidspedagogers jämlikhet verkar ha ökat nu när de känner att de blivit en ”del av skolan”, i linje med min teoretiska referensram att yrkesidentiteter kan skapas, återskapas eller utvecklas genom lärande och samverkan i team (Thunborg 2004:118-119, 124).

8.3 Ökad kunskap & lärande samt kreativitet & innovativitet genom samverkan i team

Eftersom samtliga intervjuade tyckte att *kunskap och lärande* hänger ihop med *kreativitet och innovativitet* har jag valt att diskutera dessa ihop. Tydligt är att samtliga intervjuade upplevde att både lärande och kreativitet ökat genom arbete i team på skolan. Eftersom forum har skapats

för att *utbyta idéer*, och teammedlemmarna har trygghet, tillhörighet i gruppen och *öppenhet* i kommunikationen så *vågar* de framföra *nya idéer*, *vågar* ge och ta emot *feedback* och *vågar fråga*.

Biträdande rektorn ansåg att *trygghet* och *tillhörighet* måste finnas för att en person ska lära sig att utvecklas, oavsett om vi är barn eller vuxna. Han återknöt till vad han tidigare pratat om gällande kommunikationsvägar, rutiner och avsatt tid för möten, vilka måste finnas för att samverkan i team ska fungera och kunna ge trygghet och tillhörighet i en grupp. Känner man sedan trygghet och tillhörighet så kommer också kunskap och lärande:

”Då blir man trygg i att våga ställa frågor som förefaller dumma, för enkla, eller visar att man avslöjar sig att man inte förstår... Det är då först när man som människa vågar fråga som man får reda på och lära sig.”

Fritidspedagogen ger ett konkret exempel som pekar på att samarbetet med lärare i arbetslagen ger möjlighet att komplettera *fritt* lärande med mer *medvetet lärande* hos och med barnen:

”Jag känner att kreativiteten och lärandet ökar med team, för när vi fritidspedagoger arbetar tillsammans med lärarna inom skolans ram, så är det i helt andra ramar där vi verkligen ska fokusera på lärandet. Fritids i sig är ju mer fritt och det är många fler barn och man har inte möjlighet till den lärandesituationen hela tiden. Men *kreativiteten den blomstrar* och är extra *roligt* då vi jobbar i team, för att till exempel när jag har idrott så ... kan vi få in och lära oss om bokstäver, siffror och om kroppen i övningar eller lekar som anknyter till det vi gör. Det blir väldigt roligt för mig också och när man tycker att det är roligt så utvecklas man också. Innan vi började jobba med lärande och kreativitet via arbetslag, så var fritids mest fri tid och barnen var lediga. Så klart att barnen alltid lärt sig saker också på fritids, till exempel när de spelade spel, bakade eller lekte ute i skogen, men vad jag menar är att när vi arbetar i team i arbetslagen nu, så blir det *mer medvetet lärande* och roligare än tidigare för alla.”

Här ser jag ett annat genomgående och återkommande tema hos alla de intervjuade – nämligen att de har det *roligare när de samverkar* i team. Biträdande rektorn berättade att han sökt sig till skolan för att han visste från tidigare erfarenheter att det är mycket roligare att

arbete i team i skolledningen istället för att vara ensam som rektor på en skola. Även vuxna lär sig och blir mer kreativa och får fler idéer genom att ha roligt, *våga leka* och att vara *nyfikna tillsammans*. Läraren uttrycker ökat lärande och ökad kreativitet genom samverkan så här:

”Man måste höra med andra vad de tycker, hur de planerar, vilka idéer de har och vad de gör. Man kan inte vara själv då, man måste få feedback och inspiration och kommunicera med andra... Då blir det roligare!

...du ska inte vara rädd för att pröva på nya saker. Du ska skapa och lära dig hela tiden och tänka på att göra det roligt för barnen, så att de tycker att det är roligt så att de vill lära sig - för det är ju därför du finns till... Men för att du ska orka göra det, måste du ha lite roligt själv, och det kan du få från andra människor som du jobbar med. Har du då bra kollegor och bra ledare, då blir det garanterat bra!”

Alla tre är alltså inne och nosar på stödet, tryggheten och glädjen i att samverka – som gör att både vuxna och barnen kan öka sitt lärande och sin kreativitet.

8.4 Ökat värdigt bemötande genom samverkan i team

Biträdande rektorn och läraren upplevde att värdigt bemötande hade ökat genom arbete i team på skolan. Samverkansprocessen ger mer tyngd bakom och större trygghet i rollen, med stöd från de andra i teamet. Du står inte ensam och behöver inte känna dig personligt hotad. ”Om man är trygg i sin roll har man också lättare att bemöta sin omvärld på ett respektfullt sätt” (biträdande rektor). Enligt fritidspedagogen kan respekten bli ömsesidig:

”...om vi jobbar ihop så står man tillsammans på till exempel föräldramöten eller när vi presenterar vårt arbete vi gjort via arbetslagen, då känns det som att det är mer tyngd bakom och man känner att man har lyckats för att man har gjort det ihop för att man hjälps åt, och då får man också respekt tillbaka...”

8.5 Ökad deltagardemokrati genom samverkan i team

Läraren påpekar att deltagardemokratin har kommit i fokus i arbetslagen nu, för att diskutera hur även de små barnen ska lära sig att sitta i möte, dela åsikter och lyssna och respektera varandra och utse representanter att träffa rektor varje månad:

”Att de små barnen får vara med på möten är en förändring, att de får vara med - kanske inte för att bestämma, men i varje fall att säga sin åsikt och påverka.”

Deltagardemokrati har kommit i fokus dels via läroplanen, och men också som följd av genomförd trivselenkät (se beskrivningen av kontexten i avsnitt 7.1 – om fokusområde elevinflytande), ytterst för barnen, men när ”vi jobbar i arbetslagen och med våra klasser och så, är man ju med i den processen” (läraren).

9. *Diskussion*

Jag har visat att min forskningsdesign för att samla in empiriskt data via öppna intervjuer, där den intervjuade själv får välja effektivitetskriterier, kan användas för att utvärdera på vilket sätt och varför effektivitet förändras genom arbete i team på en offentlig grundskola. Jag måste erkänna att jag inte alls visste vilken sorts svar jag skulle kunna få genom en så öppen intervjumetod, där jag som forskare inte fullt ut valde effektivitetskriterierna. Avsikten med min forskningsdesign var att försöka undvika validetsrisken att jag skulle välja bort effektivitetskriterier som de intervjuade uppfattar som viktiga avseende teamarbete. Avsikten med en öppen metod var givetvis också att skapa möjligheter för att hitta ny kunskap inom ramen för mina frågeställningar, på ett sätt som jag inte tror hade varit möjligt att hitta med en mer uppstyrd modell, såsom till exempel en helt deduktiv ansats baserad på hypoteser från min teori. Sedan är givetvis min forskningsdesign ändå styrd av min teori, för jag anser att all datainsamling och databehandling är beroende av teori som kan och bör prövas och omprövas.

Intressant var också att samtliga intervjuade valde nästan samma effektivitetskriterier. Samtliga tre intervjuade uppfattade att *kommunikation, jämställdhet, jämlikhet och rättvisa, kunskap och lärande*, samt *kreativitet och innovativitet* hör till de effektivitetskriterier som förändrats mest (och dessutom i positiv bemärkelse) genom att de samverkar i team på skolan. Denna fallstudie utgör en kritisk empirisk studie som faktiskt i stor utsträckning stödjer idealbilden att en organisation blir mer effektiv genom, eller att entusiasmen ökar vid, arbete i team (om bara ledarskapet fungerar).

Att ytterligare diskutera begreppet effektivitet tror jag kan vara värdefullt för att förstå min forskningsdesign (som beskrivits i avsnitt 6 ovan), vilken innebar att det inte var jag som forskare, utan de intervjuade som själva måste bedöma vad de olika effektivitetskriterierna betyder för dem och därigenom själva göra bedömningen av vilka effektivitetskriterier som har

förändrats mest genom att teamarbete införts. Här märkte jag en viss irritation från framförallt läraren när jag vägrade definiera för henne vad kriterierna betydde för mig. Jag hänvisade bara till min bild (se figur 1) och att alla kriterierna kan vara viktiga för att effektivt bedöma en offentlig skola, men för att inte minska validiteten av mina resultat, vägrade jag att leda de intervjuade in på nya spår genom att hänvisa till färdiga definitioner eller till min teori.

Som jag nämnde i teoridelen finns empiriska studier som ger exempel på hur team inte alltid fungerar i verkligheten. Jag vill nu återknyta till, och jämföra min studie med, den studie där Ellström & Ekholm (2004:151-152) fann att teamarbete inte fungerade som tänkt när verksamheten hade organiserats i arbetslag. Där ansågs det mindre viktigt med forum för diskussion och granskning av verksamheten där man kunde utbyta idéer, kunskaper, erfarenheter eller ifrågasätta rutiner inom arbetslaget. Om vi jämför med min studie, verkar ledarskapet i den kommunala skolan ha satt fokus på att etablera en kommunikationsstruktur och att aktivt arbeta med skapa och återskapa kommunikationsvägar, vilket också tydligt upplevdes ha förbättrat både kommunikationen, men också bland annat gett positiv utveckling för och lärande i skolverksamheten. Såsom jag beskrivit i fallstudiens kontextbeskrivning (se avsnitt 7.2) har kommunikationsstrukturen inkluderat planerade och organiserade regelbundna tillfällen för erfarenhetsutbyte och reflexion, som en del av det ordinarie arbetet, där arbetslagen och andra team inom skolan kunde få distans till och kritiskt diskutera den dagliga verksamheten. Tvärtemot resultaten i Ellström & Ekholms (2004) studie, visar mina resultat att skolan inte saknat ledare som aktivt, genom att vara exempel, visat att det är viktigt att delta i teamarbetet för att utveckla den dagliga skolverksamheten. Det är uppenbart att biträdande rektorn själv tycker om att arbeta i team och att han anser att det ingår i hans primära uppgifter att understödja och skapa förutsättningar för att teamarbetet ska fungera effektivt. Både fritidspedagogen och läraren antyder att ledarskapet blivit bättre och att kommunikationen med ledningen har blivit rakare och tydligare, men utan att direkt precisera hur.

Ovanstående jämförelse är mycket intressant tycker jag, eftersom den mycket tydligt, genom kontrasterna från två olika empiriska studier, varav den ena är min fallstudie, visar på att samverkan kräver ledarskap. Detta indikerar att, teorin (baserad på Willumsen 2009) om att samverkan i team är beroende av ledarskapet har empiriskt stöd.

Ellströms & Ekholm (2004) gjorde antagandet att samverkansprocessen i arbetslagen inte fungerade på grund av att vårdcheferna inte tyckte att det ingick i deras primära arbetsuppgifter att vara ledare så fungerade inte heller samverkansprocessen. Deras antagande får stöd av både

teori (baserad på Willumsens 2009) och av resultaten från min fallstudie. Mina resultat indikerar tydligt att ledarskapet (tvärtom) lyckats skapa och återskapa *kommunikationskanaler* och lyckats *uppmuntra till samverkansprocesser* på skolan.

Resultatet från min fallstudie indikerar också att ledarskapsprocessen och processen för samverkan i team är sammanvävda, och detta är också i linje med min teori (baserad på Willumsens 2009). Jag har kunnat visa att rektorn och biträdande rektorn har lyckats skapa och säkra att det finns en *kommunikationsstruktur* med schemalagda möten för att säkra kommunikation, informationsflyt och samarbete mellan medlemmarna i arbetslagen, mellan arbetslagen och andra kategori-team och samordnar-team, och mellan ledningen och teamen. Denna kommunikationsstruktur innefattade inte bara de olika teamen på skolan utan även barnen och deras föräldrar, dels via arbetslagen, dels genom föräldranätverket och elevrådet, men också via stor-föräldramöten mellan rektorskap och respektive arbetslag och med tillhörande föräldrar.

Så både teori och empiri indikerar stöd för tesen att om samverkansprocessen ska kunna fungera måste ledarskapsprocessen fungera.

Många fördelar med att arbeta i team i litteraturen, såsom till exempel kompetenser som kompletterar varandra, spridning i ålder och kön, mer jämbördigt arbete, ha roligt på arbetet, ökad delaktighet och öppenhet (Sandberg 2009), fick alla sitt stöd i mina resultat, även om det inte går att utläsa orsak-verkan-samband.

Kommunikation var också det effektivitetskriterium som alla de intervjuade på skolan tycker har förändrats mest genom teamarbetet. Enligt teorin är god kommunikation inom teamet också en förutsättning för synergi och för ett gott arbetsklimat och därmed kanske också lärandet i teamet (Sandberg 2009). Därför vill jag lägga lite fokus på frågorna *på vilket sätt och varför* kommunikation har blivit bättre genom teamarbete, enligt min fallstudie. Det finns många svar sammanställda i tabell 2 i avsnitt 8, och med flera praktiska exempel och flera intressanta citat, vilka med stor aspektrikedom (vilken borde öka validiteten), visar empiriskt att kommunikation har blivit bättre genom teamarbete. Som framgår av samma tabell 2, gäller detta även för de andra effektivitetskriterierna.

Men kanske intressantast ändå är att försöka hitta svaret på frågan om *varför* kommunikation har blivit bättre genom teamarbete. Genom att visa kontrasterna från två olika empiriska studier, varav den ena är min egen fallstudie, har jag visat på att samverkan kräver ledarskap.

Detta indikerar att, teorin (baserad på Willumsen 2009) om att samverkan i team är beroende av ledarskapet har empiriskt stöd. Både samverkansprocessen och ledarskapsprocessen behövs enligt mina resultat för att möjliggöra god kommunikation i arbete i team, men båda processerna är kopplade till varandra och kräver därför också god kommunikation. Mina resultat indikerar tydligt att ledarskapet lyckats skapa och återskapa *kommunikationskanaler* och lyckats både med att etablera en *kommunikationsstruktur* och *uppmuntra till samverkansprocesser* på skolan.

10. Slutsatser

Jag har visat att min forskningsdesign för att samla in empiriskt data via öppna intervjuer, där den intervjuade själv får välja effektivitetskriterier, kan användas för att utvärdera på vilket sätt och varför effektivitet förändras genom arbete i team på en offentlig grundskola.

Alla tre intervjuade uppfattade att *kommunikation, jämställdhet, jämlikhet och rättvisa, kunskap och lärande, samt kreativitet och innovativitet* hör till de effektivitetskriterier som förändrats mest (och dessutom i positiv bemärkelse) genom att de samverkar i team på skolan.

Min fallstudie utgör en kritisk empirisk studie som faktiskt i stor utsträckning stödjer idealbilden att en organisation blir mer effektiv genom, eller att entusiasmen ökar vid, arbete i team (om bara ledarskapet fungerar). Trots det verkar begreppet ”team” inte användas på skolan.

Genom att visa kontrasterna från två olika empiriska studier, varav den ena är min egen fallstudie, har jag visat på att samverkan kräver ledarskap. Detta indikerar att, teorin (baserad på Willumsen 2009) om att samverkan i team är beroende av ledarskapet har empiriskt stöd.

11. Referenser

Bryman A (2011): "Samhällsvetenskapliga metoder". Malmö, Liber.

Berlin J (2009): "Artefaktens betydelse för team", i Berlin J, Carlström E & Sandberg H (red.): Team i vård, behandling och omsorg. Erfarenheter och reflektioner. Lund: Studentlitteratur AB.

Berlin J, Carlström E & Sandberg H (2009): "Varför team", i Berlin J, Carlström E & Sandberg H (red.): Team i vård, behandling och omsorg. Erfarenheter och reflektioner. Lund: Studentlitteratur AB.

Carlström E & Berlin J (2004): "Boken om Team. En kunskapsöversikt om team och teamarbete inom hälso- och sjukvården". Landstingsförbundet. Stockholm: Ordörrådet AB.

Ekengren A-M & Hinnfors J (2006): "Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats". Lund, Studentlitteratur AB.

Ellström E & Ekholm B (2004): "Verksamhetskultur och lärande", i Ellström P-E & Hultman G (red.): Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur AB.

Furusten S (2007): "Den institutionella omvärlden". Malmö, Liber.

Johansson V (2006): "Tillsyn och effektivitet. Statliga inspektörers yrkesroller och strategivall". Umeå: Borea bokförlag.

Lindgren L (2008): "Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn". Lund: Studentlitteratur AB.

Malmer S (2003): "Ett pris blir till. Om förklaringar till kommunala avgifter och taxor". Stockholm: Santerus förlag.

Meyer J W & Rowan B (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.

Norén L (1990): "Fallstudiens trovärdighet". FE-rapport 1990-305. Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Sandberg H (2009): "Det godaste teamet", i Berlin J, Carlström E & Sandberg H (red.): Team i vård, behandling och omsorg. Erfarenheter och reflektioner. Lund: Studentlitteratur AB.

Suchman M C (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". The Academy of Management Review. Volume 20, No. 3, pp. 571-610.

Thunborg C (2004): "Yrkesidentiteter i rörelse", i Ellström P-E & Hultman G (red.): Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur AB.

Tullberg M (2003): "Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...", i Holmberg I & Henning R (red.): Offentligt Ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal. Lund: Studentlitteratur AB.

Vedung E (2009): "Utvärdering i politik och förvaltning". Lund: Studentlitteratur AB.

Willumsen (2009): "Tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse", i Willumsen (red.): Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning. Oslo: Universitetsforlaget.

www.goteborg.se (2013): Hemsida för Göteborgs kommun (refererat material inhämtat under perioden slutet av november till mitten av december 2013).