



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Att mötas på arbetsplatsen –

En fallstudie om medarbetares medverkan till samarbetsklimatet

Examensarbete för kandidat i arbetsvetenskap 15 hp,

Åsa Fängvall

Handledare: Thomas Jordan

Januari, 2014

Abstract

Title: Att mötas på arbetsplatsen- en fallstudie om medarbetares medverkan till samarbetsklimatet

Author: Åsa Fängvall

Number of characters incl. spacing: 59 979

Mentor: Thomas Jordan

Department: sociology and work science

Syfte och frågeställningar:

Syftet är att studera hur medarbetare inom förskolan uppfattar sina egna bidrag till ett bra samarbetsklimat samt synliggöra faktorer som bidrar till gynnsamma förutsättningar för samarbete och därmed främjar ändamålsenliga handlingsmönster.

- Vilka föreställningar har personalen om hur ett bra samarbetsklimat skapas?
- Vilka föreställningar har personalen om hur de själva kan bidra till att förändra klimatet?

Studien utgår från samspelet mellan medlemmar i arbetsgruppen för att öka förståelsen av samarbets vikt i kunskapsintensiva verksamheter där medarbetarna är beroende av varandra för att nå målen. Fokus är på interaktionen mellan medarbetarna men jag har även ett behov av att se bakomliggande mekanismer som påverkar på olika nivåer bland annat organisation- ledning- medarbetare och tvärtom då dessa är beroende av varandra för att nå målen. Genom att belysa orsakssammanhang och samband mellan olika fenomen samt analysera de teorier och begrepp som är relevanta i förhållande till mitt empiriska material, som består av fokusgrupp, enskilda intervjuer och två mötesobservationer på arbetsplatsen, synliggörs syftet. Jag har tolkat materialet utifrån en tematisk innehållsanalys och kom fram till att personalen har vetskap om vad som gynnar klimatet och även använder vissa av de strategier som finns inom forskningen. Många upplevde att de behöver gemensam utbildning kring gruppens utveckling och mer kommunikationsmöjligheter för att möjliggöra gemensamma förhållningssätt som bidrar till bättre samarbetsklimat.

Nyckelord: Samarbetsklimat, processer, organisation, medarbetare, ledning, kompetens, relationer, förutsättningar och samarbete.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställningar	5
1.3 Avgränsningar och begreppsdefinitioner	6
2 Tidigare forskning och teoretisk referensram.....	7
2.1 Forskningsbaserade teorier och utgångspunkter	7
2.2 Klimatet ur ett systemteoretiskt perspektiv	9
2.3 Ledningens funktion samt ansvar för arbetsmiljön.....	9
2.4 Grupperns utvecklingsprocess.....	10
2.5 Teman som kan bli gällande i samarbetsklimatet	12
2.6 Hur undviker vi friktion och konflikt	13
2.7 Fler viktiga faktorer som kan bidra till ett bra samarbetsklimat	13
3 Metod.....	14
3.1 Metodval och tillvägagångssätt	14
3.2 Urvalsprocessen	15
3.3 Analysmetoder	17
4 Resultat och analys.....	17
4.1 Sammanfattning	17
4.2 Organisation och lednings påverkan på samarbetsklimatet	18
4.3 Arbetsgruppens process och utveckling.....	20
4.4 Kommunikationens betydelse för ett bra samarbete i gruppen	21
4.5 Relationsorienterat medarbetarskap	23
4.6 Medarbetarnas egna föreställningar om vad som bidrar till ett bra klimat	25
5 Sammanfattande diskussion.....	26
Referenser.....	29
Bilaga 1. Intervjuguide enskilda intervjuer	31
Bilaga 2. Intervjuguide fokusgrupp.....	32
Bilaga 3. Populärvetenskaplig framställning	33

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Jag har valt att göra en fallstudie som handlar om samarbetsklimat för att belysa vikten av att ha fungerande arbetsgrupper för att kunna möta vår samtids krav på utförande, resultat och konkurrens inom bland annat offentlig sektor. Lindgren & Jordan (2008) menar att:

Illa hanterade konflikter är en bidragande orsak till den psykiska ohälsan i arbetslivet. Det finns i företag en vetskap om att destruktiva arbetsplatskonflikter kan riskera att lamslå hela verksamheter och sätta ner såväl kreativitet som allmän arbetsförmåga hos medarbetarna. (Lindgren & Jordan 2008).

Detta tyder på att det finns ett behov av ett robust samarbetsklimat för att undvika konflikter som blir resurskrävande både mänskligt och ekonomiskt. Enligt Arbetsmiljöverket (2011:1) är det av stor vikt att ha en tydlig arbetsmiljöpolicy där man i tidigt skede kan fånga upp eventuella tecken på friktioner och konflikter som kan bli en konsekvens av samarbetssvårigheter och hög sjukfrånvaro.

Enligt Sandberg (1997) har teamarbete vuxit fram och fler organisationer har ett intresse för att organisera arbetet i team. Han menar också att offentlig sektor där team har etablerats inte har studerats i någon större omfattning vilket inspirerade mig till mitt val. Denna studie är förlagd på en förskola med 6 avdelningar med 3 - 4 pedagoger på varje avdelning. Personalen har som uppgift att skapa omsorg och ge pedagogisk vägledning till barn i åldrarna 1-5. Förskolan är en kommunal organisationsform med målstyrd verksamhet som styrs av läroplan och riktlinjer samt kommunens prioriterade mål. Förskollärare och barnskötare samarbetar i team eller som de själva benämner som arbetsgrupp.

Under de senaste decennierna har offentlig verksamhet som förskolan fått nya förutsättningar såsom ramlagstiftningen från 1980-talet där avsikten är att styra genom allmänna mål och riktlinjer där den målstyrda verksamheten har en viss resurstilldelning. Här krävs det att medarbetarna tillsammans tolkar avsikten med verksamhetens mål, detta eftersträvar professionalism där medarbetarna bär på kunskapen och kallas för ett kunskapsintensivt yrke (Sandberg 2006). Förskolan kan benämnas som kunskapsintensiv som Alvesson (2004) menar karakteriseras av att varje individ får en större grad av självbestämmande där deras professionella

kunnande förväntas mynna ut i bra omdöme vid försök att lösa komplexa och ofta unika problem, analysera situationer, ge råd och stöd samt delta i utvecklingsarbete

Dessa arbetsgrupper ska alltså förhålla sig till barnens behov, föräldrarnas behov, ledningens och kommunens förväntningar, samtidigt som den snabba tekniska utvecklingen och ny information ska implementeras i verksamheten. För att möjliggöra bra arbetsprocesser, medarbetares upplevelser av tillfredställelse i arbetet samt bra resultat är det flera parametrar som behöver fungera, Sandberg (2004) menar att det handlar om ledarskap, förändringsprocesser och organisationens styrning medan Liedman (2001) skriver att interaktionen präglas av den kontext som skapas utifrån individens förståelse, vilja och intresse för arbetets art. Jag vill även belysa den forskning och de teorier som kan verka främjande samt jämföra dessa med min empiri.

Jag är intresserad av hur personalen på förskolan uppfattar sin egen påverkan på samarbetsklimatet. Vilka mekanismer gör sig gällande? Här kan samverkan mellan faktabaserad kunskap och uttalat kunnande vara nyckeln, men har individerna de förutsättningar som behövs för att skapa en robust samarbetskultur? Enligt Sandberg kan de prioriterade målen för verksamheten i vissa fall även bli åsidosatta till fördel för traditioner och resursfördelning som kan yttra sig i form av de normer där makt och inflytande gör sig gällande. Resurser kan både handla om ekonomiska och mänskliga, då det finns skillnader mellan medarbetare och deras positioner.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att studera hur medarbetare inom förskolan uppfattar sina egna bidrag till ett bra samarbetsklimat samt att synliggöra faktorer som bidrar till gynnsamma förutsättningar för samarbete och därmed främjar ändamålsenliga handlingsmönster.

- Vilka föreställningar har personalen om hur ett bra samarbetsklimat skapas?
- Vilka föreställningar har personalen om hur de själva kan bidra till att förändra sitt klimat?

Jag kommer även att jämföra respondenternas föreställningar om vad det är som bidrar till ett bra samarbetsklimat med de faktorer som nämns i forskningen, för att kunna bedöma om det finns relevanta faktorer som respondenterna inte nämner men dock är viktiga för samarbetsklimatet.

1.3 Avgränsningar och begreppsdefinitioner

Mina avgränsningar handlar om att jag har valt att använda arbetsgruppen och dess medarbetare som referens kring förståelsen av samarbetsklimatet på förskolan och kommer således inte att belysa barn eller föräldraperspektivet inom verksamheten. En viss del av organisation och ledarskapsteori blir utöver medarbetarskapets förutsättningar relevant då de har ett gemensamt mål.

Centrala begrepp- Här redogör jag för de centrala begrepp som ingår i studien.

Samarbetsklimat - den helhetsupplevelse medarbetarna har av kommunikationen inom arbetsgruppen (Sandberg 2004). Klimatet eller atmosfären som finns i gruppen är allt som sker och hur det sker och påverkas av förändringar. (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). Jag kommer att studera de samarbetsförhållanden i arbetsgruppen som bidrar till samarbetsklimatet.

Arbetsgrupp/team - är mer än summan av individer (Wheelan 2010). Wilfred Bion menar att en arbetsgrupp blir till när gruppmedlemmarna tillsammans arbetar för att nå ett gemensamt mål (Bion citerad i Granström 2006). Jag kommer att använda arbetsgrupp, team och grupp som benämningar i den löpande texten när jag vill benämna arbetsgrupper, både den specifika och generellt.

Kommunikation - den typ av kommunikation som sker inom en organisation och benämns som internkommunikation. Detta innebär hur information och kunskap ges möjlighet att sprida sig inom en verksamhet. Mitt fokus ligger på det som sker inom gruppen samt mellan medarbetarna och deras förskolechef samt organisationens mål och riktlinjer. Konstruktiv kommunikation syftar till att alla i en arbetsgrupp kommer till tals och respekterar varandras förslag och synpunkter (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005).

Kultur - enligt Alvesson (2002) så är kulturen ett system av symboler och värderingar, en typ av beteendemönster, traditioner som människor in socialiseras i och påverkas av bland annat formella processer där policys, riktlinjer och internutbildningar kan styra men även informella som karaktäriseras av myter och historier om arbetsplatsen. Hofstede, Hofstede & Minkov (2011) menar att det kan förklaras som ett kollektivt fenomen där människor har en social miljö som de gemensamt skapar och följer där kulturen består av den sociala miljöns oskrivna regler

Konflikt - Definitionen enligt Jordan, (2013) pekar på de krafter som sätts igång i konfliktsituationer som vi behöver hantera på ett konstruktivt sätt. Den har fyra led:

En konflikt uppstår:

1. när en eller flera parter har önskemål som de inte vill släppa
2. upplever att någon annan blockerar dem från att få sina önskemål tillgodosedda.
3. När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks frustration-
4. som driver minst en av parterna att agera

2. Tidigare forskning och teoretisk referensram

2.1 Forskningsbaserade teorier och utgångspunkter

Jag uppmärksammade den forskning som finns om vården av Sandberg (2000) som har unika förhållanden på grund av sin arbetsfördelning med flera yrkesprofessioner. Jag tycker mig kunna se likheter inom verksamhetens förutsättningar på förskolan som också ingår i den offentliga sektorn samt har ett direkt ansvar för individer i ett beroendeförhållande till verksamheten. I detta fall med brukare/barn som lämnas till förmån för personalens ansvar där säkerhet, pedagogiskt ledarskap och omsorg ska ingå i arbetet. Detta ställer specifika krav på samarbetet och kommunikationen medarbetare emellan.

I Håkan Sandbergs (2000) studie *Arbetsklimat och teamarbete* har han studerat arbetsgrupper inom offentlig sektor, specifikt inom vården för att ta del av deras tankar kring innebörd, ursprung och konsekvenser av arbetsklimatet i arbetsgruppen. Den verksamheten bygger i hög grad på samarbete mellan olika yrkesprofessioner och har då likheter med förskolan som för närvarande har två olika yrkesprofessioner som samarbetar. Sandberg (2000) menar att delat ansvar inom en arbetsgrupp skapar behov av ett bra samarbetsklimat för att undvika långvariga konflikter på arbetsplatsen och hans forskning tyder på att samarbetsklimatet har betydelse för individernas hälsa och välbefinnande samt att den påverkar verksamhetens effektivitet och produktivitet. Detta kommer även fram i Karin Lindgren och Thomas Jordans (2008) metodstudie: *Att främja en robust samarbetskultur - ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem* som visar på vikten av att öka förståelsen för samarbete för att kunna erbjuda en kvalitativ verksamhet. Lindgren & Jordan (2008) menar att organisationer bör ha ett system för konflikthantering där man ställer frågan:

Hur kan organisationer skapa möjlighet för konstruktiv konfliktlösning där man både kan förebygga och hantera dem? De påvisar tre viktiga faser för att skapa en robust samarbetskultur:

- Tidig problemlösning- beskriver åtgärder som bör vidtas för att skapa så goda förutsättningar som möjligt.
- Avslut genom maktingripande- Här krävs det att ledarskapet förmår att vårda den legitimitet som makten ger samt skapa transparens i beslutfattandet. Ledaren behöver både ha utvecklade färdigheter samt god kommunikationsförmåga för att kunna sätta gränser för medarbetare som har ett olämpligt beteende.
- Konflikthantering- Vid konflikter bör organisationen använda den modell som ser till att det finns god beredskap för att kunna leda in konflikterna i konstruktiva banor genom att erbjuda parterna det stöd som finns genom att vara tydliga i informationen och var de kan vända sig för att få den assistens de behöver.

Susan Wheelans (2010) forskning gällande gruppers betydelse för den mänskliga kulturen kallar hon den äldsta formen av social organisation och anser att gruppen har spelat huvudroll för människans överlevnad. En viktig grupp enligt Wheelan är arbetsgruppen både för idéutvecklingen och fostran av individer och nutidens betoning på arbetsgrupper tyder på att vi nått en sådan komplexitet i utförandet av uppgifter att det krävs samarbete. Bra samarbetsklimat är en viktig förutsättning för god kvalitet och god effektivitet i verksamheter, men det är långt ifrån säkert att personalen har en god förståelse av vilken roll deras egna förhållningssätt har för samarbetsklimatet.

Jag kommer att belysa faktorer som påverkar samarbetet i min studie samt jämföra dessa med hur mina respondenter uppfattar samarbetsklimatet. I min teoretiska referensram presenterar jag mina teoretiska utgångspunkter samt gör en kort genomgång av den litteratur som jag anser vara relevant för mitt syfte. Mitt fokus är på interaktionen mellan medarbetarna men jag har även behov av att se de bakomliggande mekanismer som påverkar på olika nivåer bland annat organisation- ledning- medarbetare och tvärtom då dessa är beroende av varandra för att nå målen. Genom att problematisera kring processer inom arbetsgruppen hoppas jag belysa orsakssammanhang och samband mellan olika fenomen vilket möjliggörs genom att analysera de teorier och begrepp som är relevanta i förhållande till mitt empiriska material. Jag hoppas på

att skapa större förståelse för vad som formar samarbetsklimatet samt hur samspelet mellan verksamhetens art och relationernas betydelse gör sig gällande.

2.2 Klimatet ur ett systemteoretiskt perspektiv

För att skapa förståelse för medarbetarnas förutsättningar i arbetsgruppen vill jag belysa vikten av att se samarbetsklimatet ur ett systemteoretiskt perspektiv där flera faktorer har betydelse för ett bra samarbetsklimat. Enligt Lennér Axelsson & Thylefors (2005) så består systemen av enskilda människors handlande och tänkande och i en arbetsorganisation. Det finns även subsystem såsom det ekonomiska/tekniska systemet där resurserna används till utrustning, kunskap, varor och tjänster. Det finns ett administrativt/strukturellt system där den formella strukturen med roller, ansvar och maktfördelning, regler, planering och belöningsystem finns. Det informativa/beslutsfattande systemet där information och beslutsprocesser regleras samt det mänskliga/sociala systemet som handlar om arbetsplatsens klimat där både formella och informella processer pågår. Det handlar om relationer, kommunikation, motivation, status, ledarskap, gruppdynamik samt allt det som inbegriper den psykosociala arbetsmiljön där individ och organisation samspekar, flera faktorer som påverkar samarbetet på olika sätt.

2.3 Ledningens funktion samt ansvar för arbetsmiljön

Wheelan (2010) menar att om arbetsgrupper ska fungera bra behövs det ett gynnsamt organisationsklimat där ledningen bör uppmuntra och stödja personalens insatser och på så sätt öka produktiviteten. Hon menar att alla behöver ha tålamod och förstå att det tar tid för grupper att utvecklas och man bör förvänta sig konflikter på vägen.

- *Definiera tydligt organisationens uppdrag eller affärsidé, ger gemensam förståelse och kunskap*
- *Förvänta framgångar, annars kan man tappa förtroende och man utnyttjar kanske inte sin fulla kompetens.*
- *Värdesätt hög kvalitet och service, kan annars tappa gnistan och bli cyniska.*
- *Formulera tydliga förväntningar på gruppens prestationer, kvalitet, tajming och arbetstakt, realistiska mål och riktlinjer ökar chansen till att fullborda uppgiften.*

- *Belöna teamarbete framför individuella prestationer*, detta skapar motivation till högpresterande team.

Genom att ge medarbetarna meningsfulla uppgifter och mål som kräver ett kontinuerligt lärande kommer de tillsammans att söka kunskap och på så sätt lära sig hur de ska utföra uppgiften på bästa sätt. Man bör även tillföra de tekniska resurser som krävs samt ge möjlighet till den kompetensutveckling som behövs för medarbetarna att bli kompetenta gruppdeltagare. De grupper som saknar viktiga resurser, antingen mänskliga eller ekonomiska kan hamna i fastlåsta konflikter och behöver få den interna hjälp som erbjuds. Om detta inte är nog även utomstående expertis, det vill säga rätt hjälp för deras behov (Wheelan 2010).

2.4 Grupper utvecklingsprocess

Detta kapitel bygger på teorier om gruppdynamik som handlar om gruppens process. Jag har valt att använda mig av Susan Wheelans teori på grund av hennes tydliga beskrivningar av utveckling i arbetsgrupper vilket är aktuellt i min studie som handlar om arbetsgrupper men också för att Susan Wheelan är en av världens mest kända och respekterade forskare om arbetsgruppers effektivitet och samarbetsförmåga. I boken *Group Processes. A developmental perspective* (2005) presenterar Wheelan bland annat en dynamisk syn på grupper genom att förklara hur gruppprocessen arbetar på olika sätt i olika stadier i grupperns liv. Jag har valt att använda hennes teorier ifrån boken *Att skapa effektiva team* (2010) där hon beskriver vad man kan uppleva i de olika stadierna:

Stadium 1: *Tillhörighet och trygghet* som kännetecknas av ett trevligt klimat där medlemmarna söker efter likheter för att skapa trygghet. Man väntar ofta på att ledaren ska styra upp verksamheten då ingen vill vara den som tar kommandot. En sorts smekmånadsfas.

Stadium 2: *Opposition och konflikt* här vill medlemmarna frigöra sig ifrån ledaren och de börjar positionera sig, man förhandlar om status och makt men strider även om gruppens målsättning och struktur. Ansträngningar att lösa konflikter ökar.

Stadium 3: *Tillit och struktur* här har medlemmarna förhandlat klart och accepterat det normsystem som råder. Vilja till samarbete, engagemang och tillit gör att man nu fokuserar mer på uppgiften än på makt och inflytande. En vi-känsla har uppkommit.

Stadium 4: *Arbete och produktivitet* nu har man klara uppfattningar om hur man ska gå till väga i arbetsprocessen, man utnyttjar medvetet de kompetenser och olikheter som medlemmarna besitter. Motivation och acceptans är hög. Man kan kalla gruppen för ett högpresterande team.

Som ledare för gruppen så menar Wheelan (2010) att man i **stadium1** bör vara lyhörd för medlemmarnas behov och arbeta medvetet med att vara tydlig med vem som gör vad men även skapa tillit, ge stöd och bära medlemmarnas oro genom processen. Genom att ge utrymme för gruppens utveckling med tid för möten, diskussioner och reflektioner möjliggör du för gruppen att ta eget ansvar för struktur men detta innebär inte att man kan släppa taget helt utan vara styrande när det gäller förväntan på måluppfyllelse och ange riktningen. Därefter kan gruppen forma struktur och förhållningssätt. När gruppen är inne i detta kan de ha svårt att uttrycka sina åsikter och uppleva stor oro och ängslan att deras kompetens inte räcker till eller att bli avvisade i gruppen, då måste ledaren vara uppmärksam på samspelet och främja detta med positiv feedback och skapa känsla av mening och sammanhang. Ge förutsättningarna för gruppen att lyckas utan att vara kontrollerande.

När gruppen är i **stadium 2** och gruppen vill styra mer själva kan ledarens kompetens utmanas men det är inte alla medlemmar som är misstänksamma vilket innebär att det kan skapas friktioner inom gruppen. Detta handlar oftast om underliggande behov som ligger utanför ledarens roll. Det kan handla om makt, roller, status, beslutsfattande och kommunikationsstrukturer som behöver klargöras. Om ledaren inte lyfter dessa problem och tar upp motsättningarna för diskussion kan omfördelning av makt öppna upp för nya roller och strukturer. Det kan skapas allianser inom gruppen och konflikter mellan medlemmarna kan ta tid från uppgifterna inom verksamheten. Ledaren bör vara beredd på denna progression och ha en struktur som kan möjliggöra till tidig problemlösning genom att synliggöra problem men även resultat och ge tid för gruppreflektioner för att stärka samarbetskulturen.

På **stadium 3** är medlemmarna redo för att vara delaktiga i ledarskapsprocessen både för att de är mogna för det men också för att ledaren behöver delegera ansvar då hen behöver hjälp att utföra vissa uppgifter. Här krävs svagare styrning men mycket bekräftelse och feedback för att få gruppen att organisera de förändringar som behövs för att öka produktiviteten och bli ännu bättre. Här är metakommunikation önskvärt för att ytterligare lära sig om hur de fungerar tillsammans och hur de kan komma vidare annars finns risk för stagnation.

I **stadium 4** behövs det bara svagt stöd och svag uppmuntran då teamet själva söker upp den vid behov. De definierar sina frågor och svar själva men riskerar att bli självgoda. Här bör ledaren vara uppmärksam på om gruppen förändras på grund av nya uppgifter, villkor eller störningar som kan leda till regression då det kan bli svårt för teamet att hålla uppe samma produktionsnivå som innan. Här behövs att ledaren tar initiativ till samtal och diskussion kring detta samt erbjuda stöd vid behov. Här är det förebyggande arbetet med öppenhet och gruppreflektioner viktigt så man kan bryta eventuella mönster i gruppen. Ställ frågor istället för att komma med uttalanden, bekräfta varandra, hitta bra strukturer och handlingsplaner för hur man kan arbeta med problemlösning. Välj att som medarbetare fokusera på kärnfrågan och försök att inte irriteras av subjektiva tolkningar och värderingar.

2.5 Teman som kan bli gällande i samarbetsklimatet

I *Working through conflict* (Folger, Poole & Stutman 1997) beskrivs klimat som ett set med generella teman, som blir synliga i samspelet mellan medlemmarna. Klimat påverkar interaktion som i sin tur kan ändra klimatet i gruppen. Det finns oändligt många teman som varierar från grupp till grupp, men det finns fyra generella kategorier av teman som täcker det som alla grupper någon gång stöter på. Här presenteras en sammanfattning av ”*Four important categories of climate themes*” (Folger, Poole & Stutman 1997), fritt översatt till svenska. Detta för att få en bättre överblick över de fyra generella teman som gör sig gällande.

1. *Dominans och auktoritet.* Hur är makten fördelad? Hur viktigt är det med makt i gruppen? Hur rigid är maktstrukturen? Hur fördelas makt och respekt mellan medlemmarna?
2. *Grad av stödjande.* Är gruppmedlemmarna vänliga eller intima med varandra? Kan de lita på varandra, uttrycka känslor? Tolererar gruppen meningsskiljaktigheter mellan medlemmarna? I hur stor utsträckning lägger gruppen vikt vid arbetsuppgifter respektive sociala angelägenheter?
3. *Gruppidentitet.* Har gruppen en definitiv identitet? Tar medlemmar på sig ägarskap för grupprestationer? Hur engagerade är medlemmarna i gruppen? Delar de ansvar för beslut?
4. *Ömsesidigt beroende.* Kan alla medlemmar vinna på samarbete? Eller kommer den enas vinst bli någon annans förlust? Ställer sig medlemmarna sig mot varandra?

2.6 Hur undviker vi friktion och konflikt?

Problem och konflikter kan enligt Kjell Ekstam (2000) fungera som en bas för utveckling både för den enskilda individen samt det relationsbaserade samarbetet. Med rätt verktyg och kunskap kan man hantera dessa och lära sig identifiera orsaker i tidigt skede för att undvika de konsekvenser som kan uppstå såsom personkonflikter och stressrelaterade sjukdomar. Enligt Jordan (2006) kan strategier och åtgärder för hantering av samarbetsproblem möjliggöra förändring på individ, grupp och organisationsnivå. Enligt Marshall Rosenbergs (2003) teori kring Nonviolent Communication uppmuntras medkänsla som den centrala punkten. Det handlar om att kunna byta perspektiv och vara empatisk. Fördömande kommunikation gör det svårt att känna medkänsla vilket kan leda till osäkerhet gentemot kollegor, otrygga relationer. Att med ärlighet uttala sina egna känslor, behov och önskemål samt bemöta vår motpart med samma utgångspunkt, lyssna empatiskt och bekräfta känslan skapar respekt och tillit.

2.7 Fler viktiga faktorer som bidrar till ett bra samarbetsklimat:

Nedan presenteras fler faktorer som påverkar klimatet och som jag också anser vara relevanta att ta hänsyn till i min analys och sammanfattande diskussion.

- Horisontellt ansvarstagande och problemlösning. Det handlar om att alla medarbetare har samma ansvar att erbjuda sin kompetens för gruppens problemlösning och arbete (Granström 2006).
- Individens vilja till ansvarstagande och förmåga till kommunikation (Jordan 2006).
- Ledaren har ansvar för att medarbetarna fördelar ansvar och uppgifter inom arbetsgruppen på ett förnuftigt sätt samt hålla alla informerade om aktuella frågor samt beslut (Granström 2006).
- Skapa förutsättningar för en positiv kultur där normer, värden, beteendemönster och kommunikation synliggörs och arbetas aktivt med i ett långsiktigt perspektiv (Jordan 2006).
- Tydlig struktur där organisationens ansvar, befogenheter, regler och mötesformer är implementerade samt att det finns möjlighet till stödsystem både inom organisationen och utanför såsom företagshälsovård, handledning, etc.(Jordan 2006).

- Engagemang och meningsfullhet, genom känsla av tillhörighet strävar man efter att utföra ett gott arbete. Det blir även betydelsefullt att få möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter med bekräftelse från ledningen (Hällsten & Tengblad 2006).
- Att ha ett relationsorienterat ledar- och medarbetarskap är enligt Freddy Hällsten (2006) en grund för att skapa arenor där interaktion och kommunikation främjas. Hällsten menar dock att det finns stora variationer inom organisationer gällande denna typ av ledarskap och medarbetarskap då det tar tid att bygga bra relationer samt att det krävs en kombination av administrativa styr- och riktlinjer och den mänskliga interaktionen mellan organisation och medarbetare.

Wheelan (2010) menar att medlemmar i grupper ofta upplever hjälplöshet men kanske behöver reflektera över sina egna insatser som gruppmedlem. Nedan presenteras viktiga faktorer som främjar samarbetsklimatet utifrån medarbetarnas eget agerande (Wheelan 2010).

- Lägg inte skulden på andra för det som är ett grupproble.
- Uppmuntra en öppen kommunikationsstruktur där medlemmars inlägg blir hörda.
- Att på ett diplomatiskt sätt stå emot en inadekvat tillskrivning av roller eller status.
- Visa sin kompetens och sina förmågor, samt dela med sig av sin kunskap.
- Att genom samarbete handla på ett grupporienterat sätt.
- Verka för adekvat uppgiftsfördelning och frihet att uttrycka sig samt stödjande kommunikation.

3. Metod

3.1 Metodval och tillvägagångssätt

Studien är en fallstudie med kvalitativ ansats där innebörd och sammanhang för medarbetarnas samspel. Jag använde mig av en mini- etnografisk metod där datainsamlingen utgörs av ett strategiskt urval av respondenter med semistrukturerade intervjuer, deltagande observation och fokusgruppsintervjuer (Johannessen & Tufte 2003). Totalt deltog 11 respondenter i studien varav fyra tillhör samma arbetsgrupp, fem personer från olika grupper samt två enskilda. I mina analyser av resultatet har jag vävt ihop respondenternas svar samt transkriberat de citat jag använder. Jag har använt mig av resultat från fokusgrupperna främst då de enskilda intervjuerna

inte tillförde mer eller olik information än deras. I fokusgruppsdiskussionerna och frågeguiden har jag använt mig av tre underliggande teman: kommunikationen på arbetsplatsen, deras yrkesroller och/eller om de uppfattar andra typer av roller samt hur de uppfattar samarbetsklimatet. Deltagande observation valde jag för att kunna studera de handlingar och ageranden som sker utifrån individernas egna föreställningar, då kan jag förstå och utröna vilka komponenter som styr olika händelser (Hartman 2004). Jag hoppades även kunna se pedagogernas ageranden, positioner, eventuella normer, roller samt maktaspekter som kan visa sig och fick möjlighet att delta på två verksamhetsmöten där personalen har både planering och diskussion kring uppdrag och mål.

För att få tillträde till fältet hade jag så kallade ”portvakter” då jag arbetat på en närliggande förskola tidigare och har ett uppbyggt förtroende som ”öppnade” dörrar. Jag har funderat kring de roller som kan uppstå för mig då jag har erfarenhet av yrket samt känner några av mina respondenter sedan tidigare. Jag har då reflekterat över roller som den *totala deltagaren*, *deltagare som observatör*, *observatören som deltagare och åskådare*. (Fangen & Sellberg 2011). Jag ville skapa en neutral stämning och valde att delta i det sociala sammanhanget utan att ta för mycket plats och med ett tydligt budskap om anledningen till min närvaro. Nackdelar med fokusgrupper är det omfattande material man får men även att kunna styra mötet så det finns en balans kring mängden taltid. Här använde jag mig av direkta frågor för att styra kommunikationen.

3.2 Urvalsprocessen samt etiska ställningstaganden

Jag har gjort två enskilda intervjuer och 2 fokusgrupps intervjuer, inspelat med diktafon. Respondenterna är kvinnor mellan 45-55 år, barnskötare och förskollärare. Alla har fått information enligt codex riktlinjer som gäller angående etisk forskningssed, för att skydda individerna men också för att reflektera över mitt eget ansvar. Konfidentialitetskravet där jag informerar om tystnadsplikt gällande mig men även gällande alla deltagare. Informationskravet där jag delger alla inblandade mitt syfte, tillvägagångssätt samt att deltagandet är helt frivilligt med rätt att avbryta samarbetet när som helst. Samtyckeskravet som innebär att respondenternas medverkan sker på deras premisser och de kan avsluta utan några negativa följder.

Nyttjandekravet som handlar om att denna studie endast används för forskningsändamål (Vetenskapsrådet ISBN:91-7307-008-4).

Jag har valt att benämna fokusgrupperna för FG1 och FG2. I fokusgrupp ett ingår fyra medarbetare från samma avdelning och i fokus grupp två ingår medarbetare från olika arbetsgrupper för att ge respondenterna möjlighet att uttrycka känslor och upplevelser utan att oroa sig för sina medarbetares uppfattning. Enligt Kvale & Brinkman (2009) kan intervjuer bidra till etiska frågeställningar kring maktobalans som kan få olika effekter som trovärdighet kring forskares sätt att bedöma samt återge kunskapen. För att skapa reliabilitet i den producerade kunskapen från mina intervjuer har jag försökt att ha så öppna frågor som möjligt för att minska risk för ledande frågor. Jag har utgått från mina frågeställningar och valt respondenter som har tidigare erfarenhet och kunskap om det temat som är utgångspunkt i studien.

Värdet av denna kunskap kan vara olika beroende av vilka teorier studien underbyggs av och därför är det viktigt att intervjuaren har ett teoretiskt grepp kring ämnet och den kunskapsprocess som ska ske. Jag har därför haft med mig teoretiska utgångspunkter i skapandet av intervjuguiden. Den är upplagd utifrån en ”tematisering” för att kunna tränga in i ämnet samarbetsklimat och för att möjliggöra det har jag använt mig av frågorna vad, varför och hur i skapandet av intervjuguiden och genom det kunde jag identifiera ämnet, klargöra syftet och avgöra om vilken kunskap jag vill förmedla samt på vilket sätt (Kvale & Brinkman 2009). Fokusgrupperna var vid två olika tillfällen och med olika pedagoger för att få varierade diskussioner och upplevelser av samarbetsklimatet. Jag valde även ett komplett arbetslag vilket fungerade bra då de är homogena, fyra kvinnor i åldrarna 40-50 varav två är förskollärare och två barnskötare. Enligt Hare (1962 ur Fangen & Sellberg 2011) är det lättare att relatera till varandras idéer och man vågar kanske problematisera kring det givna ämnet samt enklare att förstå innebörden av det i homogena grupper.

Jag vägledde dem utifrån temat ”samarbetsklimat” där jag undrade hur de upplever och tänker kring kommunikation och roller på arbetsplatsen. Men ur deras erfarenheter och upplevelser kan deras bidrag beroende på deltagare vara vinklade eller färgade av den maktobalans som kan visa sig om urvalet inte blev som man tänkt sig. Här har jag som moderator ansvar att vägleda och vara uppmärksam vilket jag tog upp tidigare i metodavsnittet.

3.3 Analysmetoder

Kortfattad beskrivning av de analysmetoder jag använt mig av finns i resultatet nedan. Genom att utgå från kategorier och mönster har jag haft för avsikt att hitta samband mellan teori och empiri. För att göra det möjligt valde jag att koda specifika handlingar, strategier, relationer osv. samt tolka och dra slutsatser (Hartman 2004). Mitt val av analysform är den tematiska innehållsanalysen där Hartman (2004) beskriver att man kodar, formulerar kategorier och teman samt reflekterar kring konsekvenser och kopplar till teoretiska antaganden och perspektiv. Mina kategorier växte fram ur mina teoretiska utgångspunkter och var kommunikation, samarbete, roller, konflikt och relationer. Då jag har ett stort material och lite tid så valde jag att transkribera det som jag skulle ha med i resultatdelen, övrigt material har jag lyssnat igenom noggrant samt antecknat.

4. Resultat och analys

4.1 Sammanfattning

Här redovisar jag mina resultat av studien. Jag har delat upp resultat och analys under olika teman som jag fann i materialet och kategoriserade utifrån det som var utmärkande i intervjuerna och fokusgrupperna. Dessa teman bygger på olika nivåer som rör organisation, ledning och individ. Jag belyser medarbetarnas agerande inom arbetsgruppen, kommunikationens betydelse och deras relationer till varandra och systemet. De faktorer som teorin menar påverkar samarbetsklimatet jämför jag med empirin. I det sammanfattande diskussionskapitlet tar jag upp fler viktiga faktorer samt skillnader mellan teori och empiri. De skillnader som kom fram var bland annat uppfattningar om ansvar gällande kommunikation, att ledning/ chef ska lösa de problem som uppstår, en förskjutning från individens eget ansvar för samarbetet. Strategier och åtgärder för hantering av samarbetsproblem för att möjliggöra förändring på alla nivåer ingick inte i respondenternas föreställningar om hur ett bra samarbetsklimat skapas. Studien påvisar ett samband där interaktionen mellan individer, arbetsgrupp, ledarskap och organisation är relaterade till varandra, ett systemteoretiskt perspektiv enligt Lennér Axelsson & Thylefors (2005).

4.2 Organisation och lednings påverkan på samarbetsklimatet

Det jag reflekterade över vid observationerna som jag utförde på två verksamhetsmöten var att information och återkommande punkter på dagordningen tog lång tid vilket resulterade i väldigt kort tid för diskussion och återkoppling kring samarbete och gemensamma normer. Här är Jordans (2006) tankar om att skapa förutsättningar för en positiv kultur där normer, värden, beteendemönster och kommunikation synliggörs samt arbetas aktivt med i ett långsiktigt perspektiv relevant. Fokusgrupp 1 som jag kallar ”arbetsgruppen” samt FG1 diskuterade temat samarbetsklimat utifrån deras eget samarbete i gruppen men också hur deras förskolechef eller ledare formar deras samarbete. Deras synpunkter var bland annat detta:

Det jag tycker är bra är att vi har styrd mötestid med innehåll och även gemensam kompetensutveckling för då skapar vi en gemensam drivkraft för att nå våra mål (FG1).

Ytterligare citat från FG1:

Det är viktigt att vår chef har ett pedagogiskt engagemang och utmanar oss med frågor, men även ger oss artiklar om nya idéer inom förskolan(FG1).

Enligt Granström (2006) har ledaren ansvar för att medarbetarna tar ansvar för uppgifterna men även fördelar dem inom gruppen. Jordan (2006) menar också att man genom rätt förutsättningar kan skapa en positiv kultur som kan bidra till ett bättre klimat långsiktigt men även att det behöver finnas en tydlig struktur från organisation och ledning vilket underlättar för personalens samverkan. När jag lyssnar till medarbetarna så talar de mycket om uppdragsfokus och samarbete utifrån deras olika kompetenser som jag kommer att återkomma till under avsnittet medarbetarnas relationer. Enligt Wheelans idéer om högpresterande team (2010) har de som utgångspunkt att prestera så bra de kan och följa de normer som finns för hög kvalitet. Enligt respondenterna själva talar de om hur de fördelar arbetet utifrån vilja, glädje och kunskap men att de också är flexibla att ändra sin planering om det behövs.

I FG2 med personal från olika avdelningar upplevde flera att de inte kunde påverka sitt arbetsklimat som de ville på grund av hög personalomsättning. De får ofta arbeta med vikarier vilket skapar högre arbetsbelastning för den fasta personalen som både måste och vill uppnå sin

måluppfyllelse samt erbjuda barnen den pedagogiska verksamhet som de har rätt till. Här är styr system som det ekonomiska/tekniska där man beslutar om fördelning av resurser, förskolechefen måste också förhålla sig till de beslut som finns och bedriva verksamheten utifrån de medel hen har (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). I den fokusgrupp som består av en komplett arbetsgrupp uppfattar jag en outtalad frustration som behöver diskuteras öppet på möten där ledaren bör styra samtalet och informera om orsak till beslut samt låta medarbetarna själva vara med att diskutera lösningar gällande personalförändringar. Medarbetaren i FG1 beskriver ett problem som hon upplever som ansvarstagande medarbetare.

När vi har en bra vecka med full personal och har det lite lugnare så måste vi ofta hjälpa till på en annan avdelning som har mer problem (FG1).

Här upplever respondenten att hon blir straffad av att vara ”duktig” och jag anar en viss cynism som kan handla om att ledaren inte värdesätter medarbetarens arbete tillräckligt och kanske inte heller har belönat gruppens gemensamma prestation (Wheelan 2010). Får man bekräftelse kan det medföra en vilja till att dela med sig av sin tid och kunskap. Arbetsgruppen FG1 har enligt Wheelans (2010) teori kommit till stadie fyra och verkar vara ett högpresterande team. De tar ansvar socialt och uppgiftsinriktat ansvar när de talar om allas betydelse för verksamhetens bästa och vill tillsammans utveckla och lära sig mer. Men i mötet med övriga medarbetare på enheten verkar de ingå i stadie två opposition och konflikt vilket kan bero på dålig kommunikation och för lite tid till diskussion om gemensamma regler. Respondenterna uttryckte detta:

Vi borde prata ihop oss hur vi vill ha det när alla är med, skapa en gemensam plan (FG1).

Uttalandet kom när de reflekterade över hur de faktiskt gör, det tyder på insikt och vilja.

Ytterligare citat från diskussion:

Det är så kul att alla är med utifrån sina egna förutsättningar som när jag skulle starta ett nytt projekt med barnen och inte visste hur jag skulle få tag i allt material så kom alla i gruppen med sina förslag och det slutade med att alla hjälpte till och blev inspirerade att jobba vidare med projektet. Det engagemanget gör mig så glad att komma till jobbet (FG1).

I citatet framkommer det som Sandberg (2006) benämner som synergi, som i ett arbetssammanhang kan handla om samarbetets vinster i det samverkande mötet. Här skapar samarbetet ett mervärde som genererar ett bättre resultat genom gruppens arbete än om det gjorts individuellt.

4.3 Arbetsgruppens process och utveckling

Den arbetsgrupp jag refererar till här är FG1 som består av två förskollärare och två barnskötare. De har arbetat ihop hela denna termin och de två förskollärarna har arbetat ihop under en längre tid (några år). Utifrån det som sägs så uppfattar jag att det finns en ”familjär” stämning och att man vill framhäva allas olika kunskaper och erfarenheter som en gemensam verktygslåda att använda vid planeringen av verksamheten. Gruppens gemensamma åsikt om hur de ska utvecklas och samarbeta bättre uttrycktes det att om alla har fokus på uppgiften, är engagerade, följer den struktur som finns, är ärliga och ställer upp för varandra så vågar man testa nya idéer. Det framkom att det finns problem mellan avdelningarna när de ska hjälpa varandra vid sjukdom eller samarbeta för att skapa mötestid för hela personalgruppen på dagtid vilket kan tyda på att de i den stora arbetsgruppen kommit till stadiet två *Opposition och konflikt* där det kan handla om makt, roller, status, beslutsfattande eller kommunikationsstrukturer som behöver klargöras. Jordan (2006) menar att ledningen måste skapa förutsättningar för en positiv kultur där man arbetar fram rimliga kommunikationsformer och beteendemönster. Följande citat kom upp:

Tanken är att vi ska samarbeta i huset men vissa gör inte det som vi bestämt och då funkar inte samarbetet! Funkar det inte på den lilla avdelningen blir det väl svårt att få det att fungera i den stora när vi ska samarbeta (FG1).

Här blir även individens eget ansvar och vilja till konstruktiv kommunikation viktig. Enligt Jordan (2006) fungerar det bra när medlemmarna är mogna, orädda och lösningsorienterade vilket inte alltid är fallet på arbetsplatser. Många är rädda för konflikter och saknar vilja att kommunicera om tvister. För att det ska fungera bra handlar det om att alla medarbetare ansvarar för att erbjuda sin kompetens för gruppens problemlösning och arbete (Granström 2006). Wheelan (2010) menar att man måste ge grupperna vad de behöver för att göra sitt bästa och det kan handla om att formulera meningsfulla mål och uppgifter för gruppen men också skapa

tillgång till mänskliga och tekniska resurser som behövs för att utföra uppgifterna. I detta fall bör ledaren ansvara för att möjliggöra bättre samarbete mellan avdelningarna.

Utifrån Folger, Poole & Stutmans (1997) tankar om teman som styr i klimatet såsom *Dominans och auktoritet* som handlar om hur makten är fördelad inom arbetsgruppen verkar rollerna vara förhandlade och de upplever *Grad av stödjande* med tillit och tolerans, *Gruppidentiteten* känns stark då de har ett gemensamt engagemang och delar på ansvar samt litar på varandras kunskap. *Ömsesidigt beroende* uppfattar jag finns inom arbetsgruppen där gemensamma mål är riktningen, dock inte inom hela enheten. Ledaren behöver alltså vara medveten om både individernas olikheter och gruppens process över tid.

4.4 Kommunikationens betydelse för ett bra samarbete i gruppen

I FG2 upplevde man vissa samarbetsproblem där kollegan undanhöll information och inte ville vara delaktig på möten. Dessutom brukar hon förlöjliga det som sägs på möten vilket ger dålig stämning. Respondenterna upplever även att personen har kontakt med andra inom organisationen där hen talar illa om dem. Brister i kommunikationen är enligt Ekstam (2000) en anledning till konflikt som kan handla om allt från språkliga missförstånd till att man utgår från att andra förstår vad man menar. Några i FG 2 upplever det svårt att hantera situationen och uttryckte:

Personer som inte samarbetar hittar allianspartners i andra arbetsgrupper (FG2).

I detta fall kan missförstånd och misstro utvecklats till att man slutar prata *med* varandra till att man pratar *om* varandra (Ekstam 2000). Enligt Folger, Poole & Stutmans (1997) tankar om teman i klimatet kan man ana en låg grad av stödjande inom deras grupp. Medarbetarna befinner sig enligt Wheelan (2010) i stadiet opposition och konflikt där gruppen vill styra mer själva men alla är inte av samma åsikt vilket innebär att det kan skapas friktioner inom gruppen. Här kan det handla om underliggande behov som ligger utanför ledarens roll där makt, roller och status inte är förhandlade av gruppen och kommunikationsstrukturer behöver klargöras. Om ledaren inte lyfter dessa problem och tar upp motsättningarna för diskussion kan omfördelning av makt öppna upp för nya roller och strukturer. Det kan skapas allianser inom gruppen och konflikter mellan medlemmarna som kan ta tid från uppgifterna inom verksamheten. Ledaren bör vara beredd på

denna progression och ha en struktur som kan möjliggöra till tidig problemlösning genom att synliggöra problem men även resultat och ge tid för gruppreflektioner för att stärka samarbetskulturen. Jordans (2006) tankar om arbetsplatsens fyra dimensioner individ, ledarskap, kultur och struktur belyser vikten av att dessa behöver samspela för att samarbetsklimatet ska uppfattas som robust. Individens eget ansvar, ledare som främjar interaktion och kommunikation, skapa förutsättningar för en positiv kultur där gemensamma normer och värden genomsyrar organisationen samt en tydlig struktur där ansvar, befogenheter och roller är förhandlade och fördelade.

Enligt Lennéer Axelsson & Thylefors (2005) är klimatet i gruppen en produkt av allt som sker och hur det sker. Det viktiga är att man har ett bra bemötande, är pålitlig, artig och rättvis. Hur man upplever sin situation kan vara olika och vid objektiva företeelser liknande den ovan där man både behöver påverka yttre förhållanden och bearbeta inre upplevelser. Gardell (1977 citerad i Lennéer Axelsson & Thylefors 2005) talar om de friskfaktorer som främjar ett positivt tänkande där möjligheter till kontroll och inflytande över sin arbetssituation, uppleva sitt arbete som meningsfullt och angeläget samt ha god kontakt och gemenskap med andra människor påverkar ett bra klimat. Ekstam (2000) anser att en välformulerad och förhandlad kommunikation underlättar för samarbete och kan skapa nya möjligheter för bra relationer. FG2 diskuterar:

Bra kommunikation är väl när man lyssnar på varandra och litar på varandras kunskap inom ämnet. När vi möts inom vår kunskap har vi något att förhålla oss till som hjälper oss att få bra relationer med tiden (FG2).

Respondenterna talar mycket om vikten av bra kommunikation som jag tycker stämmer väl överens med de tankar kring bra kommunikation och dess betydelse som jag mött i den litteratur jag refererar till. Marshall Rosenberg (2003) talar om en kommunikationsform han kallar för Nonviolent Communication där medkänsla gentemot varandra blir möjligt genom att vi byter perspektiv och är empatiska i mötet med varandra. Fördömande kommunikation gör det svårt att känna medkänsla vilket kan leda till osäkerhet gentemot kollegor, otrygga relationer. Att med ärlighet uttala sina egna känslor, behov och önskemål samt bemöta vår motpart med samma utgångspunkt, lyssna empatiskt och bekräfta känslan skapar respekt och tillit. I FG1 upplevde

respondenterna att de har en bra kommunikation som både är strukturellt styrd med schemalagda möten och en egen inre kommunikation inom arbetsgruppen:

Vi har en spontan kommunikation under dagen då vi fördelar arbetet. Vi har faktiskt kommit överens om att de som kommer först kollar av dagen och tar beslut om vi behöver ändra planeringen under dagen, detta är så bra för vi kan även vara flexibla och ändra om någon absolut vill göra något annat än vi bestämt (FG1).

Denna inre kommunikation har lett till att de tar ansvar för att skapa strategier för att underlätta arbetet. Man kan se det som en överenskommen metod för att nå deras mål. Det tyder på ett grupporienterat medarbetarskap som Wheelan (2010) kallar för team i stadium fyra med hög grad av engagemang och en öppen kommunikationsstruktur där de ägnar tid åt att diskutera gemensamt hur de ska lösa problem och fatta beslut. FG1 uttryckte:

Det är så kul att jobba ihop med människor som gillar sitt jobb och tar ansvar, vi har en härlig atmosfär med många skratt och bjuder på oss själva (FG1).

Här menar Wheelan (2010) att en stark sammanhållning kan hantera de konflikter som kommer upp och då oftast blir kortvariga. Jag har lyssnat till deras diskussioner och uppfattar gemensamma förväntningar på resultat vilket verkar inspirera dem till att vara lösningsfokuserade. Det som kan bli problem med sammansvetsade grupper är det som kallas ”grupptänkande” eller ”groupthink” som formulerades av Janis (1982) ur Sandberg (2006) och handlar om att medlemmar i gruppen inte vill bryta den konsensus som råder vid beslut. Detta kan orsaka oreflekterade beslut.

4.5 Relationsorienterat medarbetarskap

Arbetsplatser är beroende av de processer som bär upp det kunnande och den kompetens som finns. Dessa processer handlar enligt Kolb (1984) citerad i Döös (2003) om de relationer som skapar dem, de är bärare av organisationens kompetens. Sandberg (2006) talar om synergi och samarbetsformer där olika faser i samarbetet möjliggör synergieffekter. Reflektion är en form som kan vara både individuell och i grupp, Laurillard (1995) citerad i Sandberg (2006) påstår att den individuella reflektionen kan skapa helhetsuppfattningar med ett meningsfullt innehåll, värderingar och djupinläring där individen kan relatera till sitt liv som person och medarbetare. En annan samarbetsform som Sandberg (2006) påtalar är analytisk dialog där inslag av reflektion

finns, där medlemmarna lyfter sina egna tankar, här skapas en sorts utvärdering av det arbete man åstadkommit hittills för att därefter se om det finns andra alternativa sätt att nå sina resultat och mål. I FG1 berättar de om deras arbetssätt som har liknande samarbetsformer. Citat:

Såklart har vi också problem ibland men vi försöker hela tiden prata om hur vi kan lösa situationen på ett bättre sätt nästa gång. Jag tycker det är bra att vi tar oss tid för att diskutera det som händer men även att vi ibland överlägger i den stund som det händer, men det går ju bara om barnen inte behöver oss precis då (FG1).

Här kan Granströms (2006) teori om horisontellt ansvarstagande och problemlösning passa bra då medlemmarna har en gemensam förväntan på att allas kompetens och ansvar blir viktig för verksamhetens bästa. Det som kom fram i FG2 var att flera ansåg att rollerna inom gruppen inte var helt klara och därför var de väldigt noga med den struktur som de byggt upp. Citat:

För att alla ska dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter måste vi ha en bestämd dagordning på mötet där det står så, annars blir det lite ensidigt för man pratar bara med dem man fungerar bra med. Jag tror att vissa är mer osäkra och därför inte vågar säga så mycket men det kan även vara så att de har en gammal utbildning och inte riktigt hänger med i svängarna (FG2).

För att kunna bli ett team eller en välfungerande arbetsgrupp menar Sandberg (2006) att det behövs tid för reflektion och dialog för att diskutera gemensamma riktlinjer och en gemensam värdebas. Ledningen bör uppmärksamma och belöna team-arbetet för att undvika individuella prestationer. Folger, Poole & Stutmans (1997) fyra teman kan bli användbart för att synliggöra interaktionen inom gruppen. Det som FG1 var tydliga med att berätta var deras olika roller inom gruppen som bidrog till att de kände förtroende för varandra och att uppgifterna slutfördes. Citat:

Det är så skönt att veta att L alltid organiserar och strukturerar vårt arbete, vi har alla olika saker vi är bra på därför har vi delat upp det så att vi gör det vi tycker om samtidigt som alla kan fokusera på sin del (FG1).

Att fördela roller inom arbetsgruppen inbegriper både formella och informella då de hänger samman med klimatet och kommunikationen. Sandberg (2006) menar att varje individs inflytande är beroende av den formella positionen och de personliga egenskaperna. Medlemmar som bara betonar sin formella kompetens utan att vara delaktig i det sociala riskerar att hamna utanför teamarbetet. Det framkom i FG1 att en person hade en tydlig roll som den positiva som

alltid stärker de andra och har ett stort engagemang. Hon har inte en formell utbildning men är enligt respondenterna en likvärdig medlem i arbetsgruppen. Citat:

En trygg person som man kan lita på och som alltid tar sitt ansvar (FG1).

Beroende av både kultur och klimat tycks denna arbetsgrupps medlemmar vara likvärdiga utifrån deras egna förutsättningar.

4.6 Medarbetarnas egna föreställningar om vad som bidrar till ett bra klimat

Här presenterar jag respondenternas tankar om hur de själva kan bidra till ett bra samarbetsklimat i punktform och det som verkade viktigast var fokus på uppdraget. Jag avslutar med en kort redogörelse för kopplingar till mina teoretiska val.

- *Gemensamt bemötande och förhållningssätt:* Detta kan kopplas till normer och beteenden.
- *Fokus på verksamhetens uppdrag och mål:* Följa den läroplan och de riktlinjer som finns.
- *Engagemang och glädje och ställa upp för varandra:* Talar för gemensamt ansvar.
- *Se till att alla får samma information:* Undvika korridorprat.
- *Reflektera tillsammans och själv:* Utvecklar förståelse och eftertanke.
- *Hitta nya möjligheter:* Ha en lösningsorienterad inställning.
- *Vara positiv:* Skapa inspiration och positiva upplevelser av klimatet.
- *Spontan kommunikation:* Kunna vara flexibla och förändringsbenägna.

Sammanfattningsvis utifrån resultat och analys framgår det att respondenterna har olika uppfattningar om deras bidrag utifrån de förutsättningarna de har inom gruppen och beroende på samspelet mellan individ, grupp, ledning. I likhet med teorin stämde resultatet från flera respondenter gällande individens vilja till ansvarstagande och förmåga till kommunikation (Jordan 2006). Engagemang och meningsfullhet, där känsla av tillhörighet gör att man strävar efter att utföra ett gott arbete. Alla tyckte att det blir betydelsefullt när man får möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter med bekräftelse från ledningen (Hällsten & Tengblad 2006). Däremot undrar jag hur medvetna de är om hur grupprocessen påverkar dem eller hur man undviker friktion och konflikt som Ekstam (2000) påtalar. Wheelans (2010) teori om medlemmarnas ansvar för ett grupporienterat klimat där de tillsammans skapar adekvata normer

för kommunikation, fördelning av arbete samt dela med sig av sin kunskap var inte heller självklart hos alla, uttalade förväntningar på varandra förekommer.

5. Sammanfattande diskussion

Personalens föreställningar om samarbetsklimatet färgades till stor del deras upplevelser av deras nuvarande klimat men i FG2 var det fler som talade om hur det borde vara men inte är i deras arbetsgrupp. Empirin skiljde sig från teorin specifikt inom området individens eget ansvar för gruppens utveckling, Wheelans faktorer där medarbetarna kan bidra gällande öppen och stödjande kommunikation, grupporienterat samarbete och så vidare kom upp en del men verkar inte vara ett förankrat förhållningssätt. I FG2 upplevde några att samarbetsklimatet inte var bra och att de sökte nya arbeten. Folger, Poole & Stutmans (1997) klimat teman är jämförbara med respondenternas upplevelser gällande fördelning av makt och respekt, osäkerhet och tillitsbrist. De uttalade även att de sökt hjälp hos ledningen men inget hände. I detta fall är Lindgrens & Jordans (2008) konflikthanteringssystem en metod som kan underlätta i liknande situationer. Gällande Wheelans (2010) faser blev det tydligt att FG1 hade passerat stadium 1, 2, 3 och kommit till stadiet fyra med fokus på uppdrag och mål samtidigt som de har en öppen reflektion kring deras insatser och resultat. I denna grupp ingick personal som arbetat tillsammans under flera år vilket kan tyda på en stark kultur som kan bli en styrande norm för den avdelningen eller så kan det handla om att de utför en analytisk dialog som Sandberg (2006) menar är en sorts utvärdering av hur arbetet gått och vad som kunde göras bättre.

Hur de bidrar till sitt klimat, vad som är bra samt hur det borde vara var lite olika. De respondenter som inte tillhörde en fungerande, högpresterande arbetsgrupp ansåg att det var svårt att själva skapa ett bättre klimat och ansåg att det behövde styrning från organisation och ledning samt mer tid att diskutera samarbete. Det var skillnader mellan den enhetliga arbetsgruppens uppfattningar och de andra gällande gruppernas gemensamma ansvar vilket kan bero på olika normer som styr, vilken relation man har till varandra och vad som förväntas.

Det finns fler intressanta teorier om gruppdynamik såsom Bions gruppteori eller William C. Schutz teori FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) för att analysera de interpersonella relationerna. För att öka förståelsen av gruppprocessen hade det kanske varit

lämpligt att även ta med dessa för att få fler perspektiv och starkare förankring till relationernas betydelse.

Hur skapas ett bra samarbete? Att arbeta med klara målsättningar och utrymme för kreativa lösningar, bra samarbete där olikheter möts är viktiga faktorer samt att skapa möjligheter för produktiva möten. Bra kommunikationsstrukturer där relationer får ta plats kan generera en arbetsplats som upplevas trygg och utvecklande för medarbetarna tillsammans med organisationen. För att få möjlighet till en gemensam grund behöver medarbetarna också ha en gemensam kompetensutveckling med gemensamma reflektioner kring grupper utveckling och behov.

Lennér Axelsson & Thylefors (2005) menar att avvägning mellan hänsyn till individen eller till gruppen är ett svårt etiskt dilemma när det handlar om exempelvis sjukskrivningar. Några i arbetsgruppen får alltid en ökad belastning när någon sviktar vilket kan leda till polarisering inom gruppens bemötande, några satsar på förståelse och tolerans medan några kanske väljer utstötning. Förhandlade strategier och regler förebygger konflikt. Mycket av det som kom upp stämmer väl överens med den valda litteraturens tankar kring medarbetarnas påverkan. Det som enligt respondenterna kan vara svårt är när de inte har de rätta förutsättningarna, de menar att det blir problem när man flyttar på personal eller splittrar grupper för att fördela den formella kompetensen inom enheten.

Både vid fokusgrupperna samt de individuella intervjuerna kom det fram åsikter om sådant de inte själva kunde påverka, såsom tjänstefördelning och resursfördelning. Jag har avgränsat mig till att diskutera deras egna påverkansmöjligheter i gruppen och tar därför inte upp detta i denna studie men uppfattar ett behov av att ytterligare undersöka hur man kan skapa ett relationsorienterat ledar- och medarbetarskap som enligt Freddy Hällsten (2006) är en grund för att skapa arenor där interaktion och kommunikation främjas. För att ge medarbetarna möjlighet att skapa det så behöver de bekräftelse från ledningen som Hällsten & Tengblad (2006) menar har betydelse för det ansvar och engagemang som personal har och tar. Samarbetsklimatet enligt Sandberg (2006) är ett komplext fenomen där individernas sociala villkor skapas utifrån deras unika kompetenser och relationsskapande.

Det skapar förståelse från personal om information och kommunikation kring förändringar blir ett gemensamt ansvar, transparens i beslutsfattande samt möjliggöra för bra relationer inom organisationen. För att stödja gruppens utveckling bör man enligt Wheelan (2010) utbilda människor till att bli kompetenta gruppmedlemmar samt att de får rätt förutsättningar från ledningen. Kjell Ekstam (2000) menar att konflikter kan vara utvecklande om man har rätt verktyg och kunskap. Genom att hantera dessa och lära sig identifiera orsaker i tidigt skede kan man undvika de konsekvenser som kan uppstå såsom personkonflikter och stressrelaterade sjukdomar. Vid konstruktiva konflikter som handlar om sakfrågor skapar det ofta engagemang men även en ny och vidgad syn på problemet, vilket är positivt.

Utifrån min analys finns det behov av kunskap och förståelse om samarbetsklimatets betydelse för individerna och verksamhetens kvalitet där tydligare förståelse hos personalen om dels vad som i allmänhet är viktiga faktorer för ett bra samarbetsklimat, dels vad de själva kan bidra med för samarbetsklimatet, skulle kunna öka sannolikheten för att de tar sin del av ansvaret för att bidra till uppkomsten av det goda samarbetsklimatet.

Respondenterna har synliggjort faktorer som påverkar deras samarbetsklimat och jag har bara kunnat fånga deras upplevelser utifrån det som skett vid den tid som min studie avsett. Det kan ske personalförändringar och då förändras även gruppens dynamik vilket kan resultera i att gruppen måste börja om med att förhandla och fördela ansvar, skapa nya kommunikationsmönster samt arbeta med de normer och värden som utgör kulturen på arbetsplatsen. Att få en eller fler nya medarbetare innebär även att en ny gruppprocess tar vid som upptar tid, kräver engagemang och mod i byggandet av nya relationer.

Referenser

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*. Kristianstad: Liber AB

Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Lindgren, K. & T. Jordan. (2008) *Att främja en robust samarbetskultur - ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem*. Kommunala Företagens Samorganisation.

Liedman S-E. (2001) *Ett oändligt äventyr, Om människans kunskaper*. Bonnier Pocket

Döös, M. (2003) *Arbetsplatsens relationik*. Arbetslivsinstitutet, rapport nummer 2003:12

Ekstam, K. (2000) *Handbok i konflikthantering*. Malmö: Liber AB.

Fangen, K & Sellberg, A-M.(2011) *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Folger, J. P, Poole, M. S & Stutman, R. K. (1997) *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. 3rd ed. N.Y.: Addison-Wesley. Folger, Poole & Stutman (1997)

Granström, K. (2006) *Dynamik i arbetsgrupper*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hartman, J.(2004) *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hofstede, G, Hofstede, G.-J. & Minkov, M. (2011) *Organisationer och kulturer*. Lund:

Studentlitteratur AB

Hällsten, F & Tengblad, S.(2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Johannessen, A & Tufte, P-A. (2003) *Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB

Jordan, T.(2006) *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Lärarförbundet.

Kvale, S.& Brinkmann, B. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:

Studentlitteratur AB

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

Bokförlaget Natur och Kultur.

Rosenberg, M, B. (2003) *Nonviolent communication, Ett språk för livet*. Friare Liv konsult

Sandberg, H. (2000) *Arbetsklimat och problemlösning*. Delstudie 1: Samarbetsklimat i team - en litteraturstudie. Opuscula nr 54. Västerås: Mälardalens Högskola.

Sandberg, H.(2006) *Det goda teamet*. Lund: Studentlitteratur

Wheelan, S. (2005) *Group Processes. A developmental perspective*, 2nd edition, Boston: Allyn & Bacon.

Wheelan, S. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur

Internetkällor

Arbetsmiljöverket (2011) *Arbetsmiljölagen*. [Elektronisk]. AFS 1977: 1160. Stockholm:

Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: <http://www.av.se/lagochratt/aml/> [2011-04-25 11.01]

(Vetenskapsrådet ISBN:91-7307-008-4).

Intervjuguide:

Genom mina respondenters berättelser om deras upplevelser kan jag möjliggöra min studie

1. Berätta lite om vem du är och hur det ser ut i er arbetsgrupp, finns det olika roller?
2. Hur kommunicerar ni i er arbetsgrupp gällande planerade mål och arbetsfördelning?
Har ni bestämda möten där du är med?
3. Finns det traditioner eller yrkesgrupper som styr hur ni ska arbeta och vem som ansvarar för vad?
4. Upplever du att ni har ett bra samarbetsklimat och i så fall varför?
5. Upplever du att det finns möjlighet för utveckling inom arbetsgruppen?
6. Har du upplevt samarbetsproblem och i så fall hur hanterades det?
7. Finns det policys och stödsystem för att underlätta vid friktion och konflikt?
8. Kan du beskriva din egen upplevelse av en eventuell konflikt?
9. Upplever du att du har stöd från ledning och övriga stödsystem som finns?
10. Vad har du för tankar om hur ett bra samarbetsklimat yttrar sig? Och kan du själv påverka det på något sätt?

Vad: Fråga 3, 5, 7, 9 & 10

Varför: Fråga 4 & 8

Hur: Fråga 1, 2, 6

Fokusgrupps diskussion med tema samarbetsklimat

Hur skapas ett bra samarbetsklimat?

Hur bidrar ni själva till samarbetsklimatet?

Vad är kommunikation för er?

Hur tänker ni kring er kommunikationsstruktur såsom planerade möten och den kommunikation som sker mellan medarbetarna hela tiden?

Finns det olika roller på arbetsplatsen?

Hur ser ni på era yrkesroller gällande ansvar och arbetsfördelning?

Finns det informella roller och i så fall hur upplever ni det?

Populärvetenskaplig framställning

Offentlig sektor där även förskolan ingår har fått förändrade förutsättningar där ett intresse av att organisera verksamheter i arbetsgrupper eller ”team” som behöver samarbeta kring att tolka avsikten med verksamhetens mål samt införa dem i verksamheten har blivit viktigt. Detta eftersträvar professionalism där medarbetarna bär på kunskapen och kallas för ett kunskapsintensivt yrke (Sandberg 2006). Förskolan kan benämnas som kunskapsintensiv och karaktäriseras enligt Alvesson (2004) av att varje individ får en större grad av självbestämmande där deras professionella kunnande förväntas mynna ut i bra omdöme vid försök att lösa svåra och ofta unika problem, analysera situationer, ge råd och stöd samt delta i utvecklingsarbete.

Tidigare studier av arbetsklimat har visat att bra samarbete har stor betydelse för bra arbetsprocesser, medarbetarnas upplevelser av tillfredsställelse i arbetet samt bra resultat (Sandberg 2004). För att skapa bra arbetsklimat är det flera faktorer som behöver fungera såsom ledarskap, förändringsprocesser och organisationens styrning. Samspelet mellan personalen har också stor betydelse och där menar Liedman (2001) att den behöver präglas av en helhet där individens förståelse, vilja och intresse för arbetet påverkar. Studiens syfte är att studera hur medarbetare inom förskolan tänker kring deras egna bidrag till ett bra samarbetsklimat samt att synliggöra bidragande faktorer som gynnar ett bra samarbetsklimat. Jag kommer även att jämföra respondenternas föreställningar om vad det är som bidrar till ett bra samarbetsklimat med de faktorer som nämns i forskningen, för att kunna bedöma om det finns relevanta faktorer som respondenterna inte nämner.

Mina frågeställningar är:

1. Vilka föreställningar har personalen om hur ett bra samarbetsklimat skapas?
2. Vilka föreställningar har personalen om hur de själva kan bidra till att förändra sitt klimat?

Undersökningen bygger på en fallstudie på en förskola. Jag har intervjuat två personer, observerat kommunikationen på verksamhetsmöten och deltagit i två fokusgrupper där frågorna utgår från fenomen inom samarbetsklimatet såsom kommunikation, deras yrkesroller och/eller om de uppfattar andra typer av roller samt hur de uppfattar samarbetsklimatet som helhet.

Resultatet av studien arbetade jag fram med hjälp av materialet jag fick. Jag kategoriserade utifrån det som var utmärkande i intervjuerna och fokusgrupperna och tolkade utifrån teman som bygger på olika nivåer som rör organisation- ledning, individ. Mitt fokus var medarbetares agerande inom arbetsgruppen, kommunikationens betydelse och deras relationer till varandra och systemet. Det visade sig att det är ett system som är beroende av varandra där samspelet och kommunikationen är central. De faktorer som teorin menar påverkar samarbetsklimatet jämför jag med empirin för att sedan presentera respondenternas egna föreställningar om bra klimat. De skillnader som kom fram var bland annat uppfattningar om ansvar gällande kommunikation, att ledning/ chef ska lösa de problem som uppstår, en förskjutning från individens eget ansvar för samarbetet. Strategier och åtgärder för hantering av samarbetsproblem för att möjliggöra förändring på alla nivåer ingick inte heller i respondenternas föreställningar om hur ett bra samarbetsklimat skapas.

I den sammanfattande diskussionen tar jag upp innebörden av respondenternas samarbetsklimat, jämförande av respondenternas föreställningar och litteraturens teoretiska synpunkter där vissa föreställningar skiljer sig från litteraturens teori. Jag tar även upp konsekvenser av klimatet samt åtgärder som kan främja ett robust samarbetsklimat.

Både respondenternas föreställningar och litteraturens teoretiska utgångspunkter har flera gemensamma tankar om vad som påverkar ett bra samarbetsklimat. Gemensamma förhållningssätt med tydlig struktur, bekräftande ledning som även utmanar arbetsgruppen, fokus på uppgiftens mål samt reflektion över resultat och tillvägagångssätt är några av de viktiga faktorer som kom upp i studien.