



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Samarbetsvårigheter i arbetsgrupper

En jämförande studie bland lärare

Examensarbete i arbetsvetenskap 15 hp,

Rebecca Wernersson

Sophie Sundberg

Handledare: Thomas Jordan

Januari 2015

Abstract

Titel: Samarbetssvårigheter i arbetsgrupper. En jämförande studie bland lärare.

Författare: Rebecca Wernersson & Sophie Sundberg

Handledare: Thomas Jordan

Examinator: Hans Lindgren

Typ av arbete: Examensarbete för kandidat i arbetsvetenskap 15 hp,

Tidpunkt: Januari 2015

Antal tecken inkl. blanksteg: 69 736 Antal ord: 11 039

Syfte och frågeställningar: Syfte är att undersöka vilka faktorer som har betydelse för hur lärare i två olika arbetslag upplever sitt arbetsklimat och hur detta har bidragit till att forma eventuella konfliktstrategier. Våra frågor är således;

- Vilka faktorer menar lärarna är avgörande för de rådande klimatet i sitt arbetslag?
- Hur påverkar de rådande klimatet lärarnas förhållningssätt till konflikter?
- Vilka skillnader finns mellan grupperna vad gäller egenskaper i samarbetsklimatet och hur dessa skillnader förstås?

Metod och material: Vi har valt en kvalitativ metod där vi använt oss av semistrukturerade intervjuer för att intervjua sex personer från två olika arbetslag samt en administratör på en låg- och mellanstadieskola.

Huvudresultat: Vårt resultat visar att så som ett arbetsgruppsklimat upplevs av de utanför en arbetsgrupp, inte behöver vara så det upplevs av de inom gruppen. Faktorer som beskrevs som avgörande för klimatet var; *öppenhet, respekt, direkt kommunikation, anpassning och ödmjukhet*. Lärarnas gruppklimat visade sig påverka deras konfliktstrategier i hög grad genom att de satta normerna som existerade inom respektive grupp styrde *hur* lärarna kommunicerade med varandra och om *vad*. Trots att de båda arbetsgrupperna angav i stort sett samma faktorer som avgörande för sitt klimat, visar vår analys att deras konfliktstrategier ändå såg helt olika ut. Detta menar vi beror på att de båda grupperna praktiserade faktorerna olika.

Nyckelord: Arbetsgrupp, Klimat, Konfliktstrategi, Samarbetssvårigheter

Ett stort tack till vår handledare Thomas Jordan som ständigt har varit närvarande och gett värdefull kritik och handledning under hela studiens gång.

Rebecca & Sophie

Januari 2015

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.3 SYFTE.....	6
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	6
1.5 DISPOSITION.....	6
1.6 BAKGRUND OCH AVGRÄNSNING.....	7
2. METOD.....	8
2.1 VAL AV METOD.....	8
2.3 PILOTINTERVJUER.....	9
2.4 RISKER OCH ETISKA RIKTLINJER.....	9
2.5 TILLVÄGAGÅNGSÄTT.....	11
2.6 ANALYS AV EMPIRIN.....	12
2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	12
3. TIDIGARE FORSKNING.....	13
3.1 LATERAL STAFF CONFLICT IN ELEMENTARY SCHOOLS: WHY AND HOW TEACHERS FIGHT.....	13
3.2 CONFLICT AMID COMMUNITY: THE MICROPOLITICS OF TEACHERS’ COLLABORATION.....	14
3.3 VÅR STUDIE.....	15
4. TEORI.....	15
4.1 SAMARBETSPROBLEM PÅ ARBETSPLATSER.....	15
4.2 GRUPPERS KLIMAT OCH KULTUR.....	16
4.4 GRUPPERS KOMMUNIKATION OCH ROLLER INOM GRUPPEN.....	18
5. RESULTAT OCH ANALYS.....	20
5.1 GRUPP 1.....	20
5.2 GRUPP 2.....	25
5.3 JÄMFÖRANDE MELLAN ARBETSGRUPPERNA OCH ÅTERKOPPLING TILL TIDIGARE FORSKNING.....	29
6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	31
6.1 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	31
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	32
6.3 FRAMTIDA FORSKNING.....	34
7. REFERENSLISTA.....	35

Bilagor

1. Inledning

Meningskiljaktigheter och irritationer är vardagliga och naturliga företeelser på de flesta arbetsplatser. Beroende på hur de hanteras, kan dess konsekvenser se väldigt olika ut (Jordan 2006). I denna uppsats riktas fokus mot samarbetsvärigheter i och mellan två arbetslag bestående av lärare på en låg- och mellanstadieskola. Det vi har tittat närmare på är hur lärarna upplever sitt arbetsklimat i och mellan arbetsgrupperna samt hur de kommunicerar kring samarbetsvärigheter och missförstånd. Utifrån detta är vi intresserade av att se hur respektive arbetslags konfliktstrategier ser ut. Vi menar att detta är av intresse att forska kring, då konflikter som får fortskrida ofta leder till personlig frustration och lidande hos de inblandade och kan i värsta fall sluta i sjukskrivningar och utbrändhet. De inblandade i en konflikt kan också ha svårt att kommunicera och samarbeta med varandra vilket i sin tur kan leda till sämre arbets kvalitet. Många gånger påverkar dessa konflikter hela arbetsplatsens klimat och dyrbar energi går till spillo. Alla upplevda samarbetsproblem är förmodligen inte värda att lägga energi på, däremot är det önskvärt att försöka avdramatisera dessa för att istället sträva efter att se de som hanterbara och i bästa fall också utvecklande och ett sätt att driva gruppen framåt. För att detta skall vara möjligt, behöver vi dock lära oss att hantera varandras olikheter (Jordan 2006:8, Deutsch, Coleman & Peter 2006:passim).

Definition av begreppet konflikt

Ordet konflikt kommer enligt Ljungström & Sagerberg (1991) ursprungligen från latinets ”conflictus” som betyder tvist, motsättning eller sammanstötning. Definitioner av begreppet konflikt finns det många av, vi föredrar dock följande definition som är formulerad av Thomas Jordan;

En konflikt är en interaktion mellan minst två parter där minst en part:(1) har önskemål som känns för betydelsefulla för att släppa och (2) upplever sina möjligheter att få sina önskemål tillgodosedda blockerade av motparten.

(Jordan 2006:10)

1.2 Problemformulering.

Idag finns det gott om forskning som hanterar konflikter kring skolan, speciellt konflikter mellan elever, mellan lärare och elev och konflikter som rör mobbning och trakasserier (Hakvoort & Friberg 2012:31). Däremot är det ytterst svårt att hitta någon forskning som hanterar samarbetsvårigheter lärare emellan och varför sådana kan uppstå. Säkerligen finns det inte fler konflikter bland lärare än vad det gör i andra yrkesgrupper. Däremot anser vi att i ett yrke där en stor del av vardagen går ut på att medla mellan elever och hjälpa dem själva att lösa sina konflikter, är det av stor vikt att lärarna först och främst kan hantera sina egna arbetsrelaterade samarbetsvårigheter. Vi tror även det är viktigt för en arbetsgrupp att det finns en medvetenhet kring att *hur* de kommunicerar påverkar de klimat de arbetar i. Det sätt en arbetsgrupp förhåller sig till ovanstående och vilken strategi som används för att hantera detta, påverkar sannolikt också gruppens klimat och samarbete i det stora hela, vilket kan vara avgörande för hur alla på en arbetsplats mår. Det är med detta som bakgrund, vi vill belysa samarbetsvårigheter mellan lärare.

1.3 Syfte

Vårt syfte är således att undersöka vilka faktorer som har betydelse för hur lärare i två olika arbetslag upplever sitt arbetsklimat och hur detta har bidragit till att forma eventuella konfliktstrategier. Detta vill vi göra genom att jämföra ett arbetslag som anses ha ett tillfredställande arbetsklimat med ett väl fungerande samarbete, med ett annat arbetslag som anses ha ett mindre tillfredställande arbetsklimat och samarbetsvårigheter.

1.4 Frågeställningar:

- Vilka faktorer menar lärarna är avgörande för det rådande klimatet i sitt arbetslag?
- Hur påverkar det rådande klimatet lärarnas förhållningssätt till konflikter?
- Vilka skillnader finns mellan grupperna vad gäller egenskaper i samarbetsklimatet och hur kan dessa skillnader förstås?

1.5 Disposition

Vår uppsats kommer att ha följande upplägg. Först presenterades en inledning, där vi förklarade varför vi valt det forskningsområde vi gjort. Efter det följde, problemformulering, syfte och frågeställningar. Vi tillhandahåller fortsättningsvis en förklaring till hur och varför vi begränsat vår studie på det vis vi har. Vi går sedan

vidare till att förklara val av metod och hur vi gått tillväga samt vilka problem vi stött på längs vägen. Vidare följer tidigare forskning följt av teori och därefter presenteras resultat och analys. Vi avslutar uppsatsen med en diskussion som öppnar upp för framtida forskning. Vi har valt att disponera vår uppsats på ovanstående sätt då vi anser att det underlättar för läsaren att först bli presenterad för de praktiska delarna av uppsatsen, för att sedan gå vidare med de teoretiska delarna som i sin tur leder läsaren in på vår forskning på ett naturligt sätt.

1.6 Bakgrund och avgränsning

Bakgrund

Vi har utfört vår studie på en låg- och mellanstadieskola i en mindre stad i södra Sverige. Skolan består av 400 elever och cirka 60 lärare och övrig personal. Lågstadiet består av fyra arbetslag med fyra personer i varje. Mellanstadiet består av två arbetslag som i sin tur också består av fyra personer i varje lag. För cirka tre och ett halvt år sedan genomgick skolan en omfattande omorganisering. Skolan gick då från att ha haft klasser som var åldersblandade, till att ha åldersindelade klasser. Utöver detta skedde en oväntad omorganisering där delar av skolan var tvungna att flytta ut från sina lokaler då dessa drabbats av mögel. Detta berörde cirka 250 elever och åtta lärare och verkade ha påverkat våra intervjupersoner då de återkom till detta flera gånger under intervjuerna, trots att inga av våra frågor berörde ämnet. Efter att ha flyttats och splittrats totalt tre gånger befinner sig nu det berörda delarna av skolan i baracker cirka 500 meter från huvudbyggnaden där de förväntas vara mellan tre till fem år under tiden skolan renoveras. Detta har resulterat i att denna del av skolan nu titulerar sig med ett eget namn. Skolans rektor har efter omorganiseringarna sjukskrivits för utbrändhet och en tillfällig rektor har tillsatts.

Avgränsning.

Inom skolans värld finns det mycket som rör konflikter som är av intresse att titta närmare på. Som vi nämnde i vår inledning, är vi dock i denna studie endast intresserade av att se hur lärare upplever sitt arbetsklimat och hur de kommunicerar kring samarbetsvärigheter och missförstånd. Detta kan vi göra på flera sätt med flera olika infallsvinklar. Med tanke på vår begränsade tid samt uppsatsutrymme, har vi emellertid valt att fokusera på två arbetsgrupper där vi fått tillgång till tre personer från varje arbetslag. Det skulle ha varit intressant att även intervjua rektorn om hans perspektiv och även elever, men det är som sagt inte fokus för denna studie. Vi vill

också poängtera att vi med begreppet konflikter, här *inte* talar om problematik som rör mobbing, kränkningar eller trakasserier, då vi menar att detta är konflikter av en annan karaktär som kräver andra åtgärder. Här talar vi om konflikter i den mening som faller inom Jordans (2006) definition. Vi kommer fortsättningsvis att använda oss av Grupp 1 och Grupp 2 som benämning på de två arbetsgrupperna. Grupp 1 befinner sig i huvudbyggnaden och Grupp 2 är ett av arbetslagen som drabbades av mögelinvasionen och befinner sig därför nu i barackerna utanför skolan.

2. Metod

Vi kommer i detta kapitel beskriva vilken metod vi använt oss av i vår studie, risker och etiska riktlinjer samt hur vi gått tillväga. Vi avslutar med de problem vi stötte på under vägens gång samt hur analysen av empirin gick till och vår bedömning av validiteten och reliabiliteten av empirin.

2.1 Val av metod

Vi vill med vår studie, söka förstå intervjupersonernas egna förhållningssätt till vårt forskningsämne. För detta ändamål menar vi att det krävs en kvalitativ metod där vi använt oss av en abduktiv inspirerad ansats, alltså en kombination av en induktiv och deduktiv ansats. Detta då vi är medvetna om att vi har en teoretisk förförståelse till vårt forskningsområde samtidigt som vi är öppna för nya teoribildningar (Layder 1998:51). Vi har utfört sju semistrukturerade intervjuer med sex olika lärare och en av skolans administratörer. Då vi ville erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av intervjupersonens förhållningssätt, för att på så sätt närma oss en uppfattning av både *hur* det förhåller sig, men framförallt *varför* det förhåller sig som det gör, skulle en fullt strukturerad intervjuform vara alldeles för begränsad (Kvale & Brinkmann 2009:47). En semistrukturerad intervju innebär att vi har utformat tolv frågor som vi utgått ifrån (Bilaga 1). Vi lät därefter intervjupersonen tala fritt och ställde följdfrågor till det vi ansåg var relevant för vår studie (Bryman 2011:206). Till en början hade vi tänkt utföra intervjuer i fokusgrupper, då vi tänkte att vi möjligtvis skulle kunna läsa ut mer av hur intervjupersonerna diskuterade frågorna med varandra där faktorer som kroppsspråk och ordval skulle kunna användas som ett komplement till svaren. Vid närmare eftertanke insåg vi risken för att intervjupersonerna istället skulle begränsat sina svar just på grund av att de fick diskutera frågorna ihop med sina kollegor.

Vi delade också ut enkäter som intervjupersonerna fick svara på några dagar innan vi utförde intervjuerna. Syftet med detta var att söka samla in data som kunde bidra med något mätbart till vårt resultat. Enkäten är lånad utav Thomas Jordan (Jordan 2003, Bilaga 2). Vi valde dock att omformulera titeln på enkäten från “*Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?*” till “*Har din arbetsgrupp en problemlösande samarbetskultur?*”. Detta för att förtydliga att studiens fokus ligger på de två utvalda arbetsgrupperna och inte på arbetsplatsen som helhet. Enkäterna bestod av åtta frågor som rörde teman kring arbetsgruppens problemlösande samarbetskultur, där det fanns fem svarsalternativ till varje fråga från “stämmer inte alls” till “stämmer helt”. I efterhand framkom det att ett av arbetslagen valt att svara på enkäten tillsammans, trots att vi givit instruktioner om att de skulle besvaras individuellt. Vi har därför valt att utesluta resultaten från alla enkäter i analysen.

2.3 Pilotintervjuer

Vi har utfört två pilotintervjuer i syfte att minska risken för att våra intervjupersoner skall missförstå frågorna under de “riktiga” intervjuerna. En pilotintervju kan hjälpa till att säkerställa att frågorna är förståeliga och att undersökningen blir bra i sin helhet (Bryman 2011:258). Genom att genomföra två pilotintervjuer ger det oss möjlighet att åtgärda eventuella fel och tillägga frågor där det kan uppfattas som att intervjun stannar upp samt för att se om några frågor behöver förtydligas. Det kan även hjälpa oss att öva på vår egen roll som intervjuare och bygga upp en säkrare självkänsla inför de “riktiga” intervjuerna (ibid). Pilotintervjuerna gav oss en bekräftelse på att våra frågor var förståeliga för våra testpersoner och bidrog därför med en trygghet inför de ”riktiga” intervjuerna.

2.4 Risker och etiska riktlinjer

Vi är medvetna om att det finns en del risker med intervjuer. En av dessa är den så kallade intervjuareffekten, som innebär att svaren kan vara anpassade utifrån intervjupersonens omdöme om forskaren. Intervjupersonen skulle i så fall kunna anpassa sina svar utifrån vad personen tror att forskaren vill höra och därför utesluta information på grund av vem forskaren är (Esaiasson, Oscarsson & Wängnerud 2012:235). En annan eventuell risk är det faktum att det alltid råder en asymmetrisk maktrelation mellan en forskare och intervjupersonen, vilket är viktigt att vara medveten om som forskare. Det är forskaren som väljer samtalsämne, plats och tid för intervjun samt ställer frågor och avgör vad som är av vikt och inte. Intervjuaren har

också tolkningsföreträdare på intervjupersonens uttalande. Det gäller alltså att vara medveten om att en som forskare endast kan tolka intervjupersonens svar och aldrig riktigt veta om hen uppfattat exakt det intervjupersonen ville säga (Kvale & Brinkmann 2009:52). Det faktum att vi är studenter som är flera år yngre än de flesta vi intervjuade, kan mycket väl ha påverkat deras bild av oss som forskare. Även det faktum att en av oss gick på den aktuella skolan som barn, kan påverka svaren från de intervjuade, något som vi har försökt att undvika genom att hon fick intervju de personer som inte stod henne så nära.

Det är forskarens ansvar att se till att den intervjuade är medveten om att intervjun är frivillig och att de har rätt till att avsluta intervjun när de vill. Det kan också vara av intresse att informera intervjupersonen i förväg om vad intervjun skall handla om så att hen på så sätt är införstådd med vad som skall behandlas och ett krav att göra det innan intervjun startar. Att intyga om konfidentialitet är av största vikt för att intervjupersonen ska känna sig trygg i att ge de svar hen vill utan att känna oro för att informationen kan härledas tillbaka till personen i fråga. Likaså att informera intervjupersonen om nyttjandekravet, alltså det faktum att de insamlade materialet endast får användas i forskningsändamål (Bryman 2011:131f). Detta har vi således varit noga med att informera våra intervjupersoner om. Det ligger också i forskarens intresse att tänka över vilka konsekvenser som intervjuerna kan få för intervjupersonen och om det på något sätt kan påverka deras yrkesroll eller privatliv. Det kan vara så att det aktuella ämnet upplevs som känsligt för den intervjuade och då kan det finnas fog för att reflektera över detta och hur den risken i så fall kan minskas (Kvale & Brinkmann 2009:105). Vi fick uppfattningen av att intervjupersonerna i Grupp 1 upplevde vårt forskningsämne som besvärande att reflektera över och är medvetna om att det kan ha påverkat deras svar och därför också vår analys.

Vårt fall.

Det faktum att vi jämför två arbetsgrupper med varandra, är en grundläggande faktor i studien. Det var dock vår kontaktperson som valde ut de aktuella arbetsgrupperna samt beskrev vilken av arbetsgrupperna som har ett väl och vilken som har ett mindre väl fungerande arbetsklimat. Vi är medvetna om risken med att presentera vår studie för den intervjuade, kan vara att de kan förstå vem som sagt vad och att resultatet kan uppfattas som stötande. Vi har försökt motverka detta i den mån vi kan genom att

avidentifiera grupperna samt att erbjuda de medverkande att ta del av vårt material *innan* det presenteras för allmänheten. Vi var också noga med att emfasera att vi *inte* var ute efter att avgöra vilken grupp som gjorde rätt och/eller fel, utan att vi endast vill söka förstå *hur* de hanterade sina eventuella samarbetssvårigheter inom grupperna, för att på så sätt se om vi kunde utkristallisera några specifika faktorer som verkar vara avgörande för hur klimatet upplevdes.

2.5 Tillvägagångssätt

Efter att vi bestämt vårt forskningsämne, tog vi båda kontakt via mail med olika skolor i Sverige, där vi kände personer som jobbade. Efter ett flertal nej fick vi till slut kontakt med den aktuella skolan som tillät oss att komma dit för att träffa lärare som vi kunde intervjua. Totalt har vi utfört sju individuella intervjuer med sex olika lärare samt en administratör. Även om det finns flera fördelar med att utföra intervjuerna tillsammans, valde vi att utföra tre respektive fyra intervjuer var, för att på så sätt minska den eventuella maktfördelningen som annars kan uppstå mellan en forskare och hans intervjuperson (Kvale & Brinkmann 2009:52). En annan anledning till att arbeta på detta sätt var att vi endast hade tillgång till intervjupersonerna under en halv dag och därför hade en tydlig tidsbegränsning. Väl på plats visade det sig dock att två av våra intervjupersoner hade glömt bort att de skulle bli intervjuade och därför bokade in annat under den utsatta tiden. Vi fick därför utföra fyra intervjuer den dagen för att återkomma en vecka senare och utföra de två resterande intervjuerna. Då vi uppfattade att en av administratörerna på skolan hade mycket att säga om skolan och om våra intervjuade arbetsgrupper, valde vi att fråga om hen ville ställa upp på en intervju när vi ändå var där en andra gång. Hen tackade ja till detta, men under intervjun uppfattade vi en tveksamhet då hen plötsligt inte hade mycket att säga. Vi har därför valt att inte ha med några större delar från den intervjun utan vi kommer istället att använda oss av den som ett komplement i analysen.

Intervjuerna tog mellan 20 minuter till en timme att utföra. Trots att vi fick tillgång till separata rum med stängda dörrar blev fyra av sju intervjuer avbrutna på grund av att övrig personal kom in i rummen under intervjuerna, för att samtala med intervjupersonerna. En av intervjupersonerna hade även sin mobil med ljudet på, med sig under intervjun och det ringde fyra gånger varav hen svarade tre gånger. Detta har vi haft i åtanke under analysen då det kan ha påverkat intervjupersonernas svar. Vi valde att spela in våra intervjuer för att kunna ha möjlighet att gå tillbaka och lyssna

på det inspelade materialet. Det ger också en möjlighet för oss båda att lyssna på varandras intervjuer och sammanställa materialet tillsammans. Vi märkte även att vi uppfattade andra och nya saker när vi lyssnade på inspelningarna, som vi inte uppfattat under själva intervjuerna. Risker med att spela in intervjuer är dock att intervjupersonerna kan känna ett obehag inför att bli inspelade, något vi hoppas kunnat förebygga genom att garantera anonymitet samt att intyga att det enbart är vi två som utför studien som kommer att lyssna på inspelningarna (Bryman 2011:428).

2.6 Analys av empirin

Vi transkriberade enskilt våra respektive intervjuer genom att skriva ner vad intervjupersonerna sagt ord för ord. Vidare inledde vi analysen med att gemensamt sammanfatta respektive transkriberingstext genom en meningskoncentrering, som är en form av kodning och innebär helt enkelt att vi drog samman intervjupersonens yttrande till kortare formuleringar (Kvale & Brinkmann 2009:246). Detta är ett sätt att kategorisera texten genom att välja ut nyckelord och återkommande teman. På så sätt kan väldigt många sidors text reduceras till några få ark som i sin tur blir mycket mer lätthanterligt (Kvale & Brinkmann 2009:249). Vidare valde vi att dela upp intervjumaterialet för att skapa gemensamma teman och nyckelord för de respektive arbetslagen. Således analyserades grupperna var för sig för att på så sätt urskilja eventuella likheter och olikheter. Efter att ha kartlagt arbetsgrupperna kopplade vi våra teman och nyckelord tillbaka till vår teoridel för att på så sätt knyta ihop analysen. Teorin valdes ut innan intervjuerna utfördes och har sin utgångspunkt i vad vi tror kan påverka arbetsgruppers klimat. I analysen presenteras arbetsgrupperna var för sig med hjälp av underrubriker, för att på så sätt ge läsaren struktur. Vi har även valt att anonymisera de intervjuade genom att namnge dem till intervjuperson A, B & C som arbetade i Grupp 1 och X, Y & Z som arbetade i Grupp 2 samt K som arbetade i skolans huvudbyggnad.

2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är kvaliteten på studiens undersökning. *Validitet* bedömer om valet av metod har goda förutsättningar för att generera giltig empiri om det forskaren vill undersöka (Bryman 2011:passim), vilket vi anser att vår metod gör. Då vi som forskare aldrig riktigt kan vara säkra på i vilken utsträckning vi tolkat intervjupersonerna rätt, eller huruvida intervjupersonerna ger en fullständig beskrivning av deras upplevda samarbetssvårigheter, är vi ödmjuka inför detta i vår

analys. Vi kommer även att vara uppmärksamma på våra egna fördomar rörande ämnet och vår subjektivitet för att under hela forskningsprocessen försöka vara så objektiva som möjligt. Allt detta för att söka nå validitet i vår studie som bidrar till att nå en hög grad av kvalitet och trovärdighet i den vetenskap som blir till, samt för att försäkra oss om att vi förhåller oss till intervjupersonernas uttalande i så hög grad som möjligt (Kvale & Brinkmann 2014:274). Genom att vara så transparenta som vi kan, genom hela vår studie och forskningsprocess, hoppas vi kunna stärka vår studies validitet (Bryman 2011:passim). *Reliabilitet* handlar om huruvida resultaten blir detsamma om undersökningen genomförs på nytt vid ett senare tillfälle, eller om det påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. Det handlar också om huruvida en annan forskare hade fått ett annorlunda resultat (Bryman 2011:49). Hade vi kommit tillbaka till den aktuella skolan vid ett senare tillfälle, är vi av den åsikt att vi skulle få ett liknande resultat som vi fått nu. Detta då vi menar att intervjupersonernas svar speglade en så pass stark arbetskultur att det är osannolikt att faktorer som dagsform, stress eller annat skulle ha påverkat svaren avsevärt. En annan forskare hade emellertid kunnat få andra svar, beroende på vilken sorts kontakt hen fått med intervjupersonerna. Vi vill ändå påstå att resultatet hade blivit liknande, med hänvisning till ovanstående förklaring. Däremot påstår vi inte att vårt resultat är generaliserbart, utan menar endast att det gäller för de arbetsgrupperna vi intervjuat.

3. Tidigare forskning

Vi kommer i följande kapitel presentera två olika studier av två olika forskare, som båda behandlar konflikter bland lärare på skolor i USA. Den första studien av Garry James Bond (1995) är en sammanfattning av en större studie och den andra studien är en vetenskaplig artikel från 2002 av Betty Achinstein.

3.1 Lateral staff conflict in elementary schools: Why and how teachers fight

Garry James Bond (1995) utförde en studie på två grundskolor i USA, där syftet var att fastställa orsakerna kring lärarkonflikter och hur konflikterna hanterades på skolorna. Konflikter på skolorna var en del av vardagen och lärarna använde sig av makt, förhandling och utbytestjänster för att främja sina intressen. I resultatet framkom det att lärarna var i konflikt med varandra på grund av både personliga och professionella intressen. De personliga intressena involverade kampen om att få ta del av de knappa resurserna som de fick tillgång till exempelvis tid, läromedel och pengar,

men det kunde även handla om att lärarna försökte skydda sitt rykte och sin självkänsla på bekostnad av sina kollegor. De professionella intressena handlade om läroplanen, lärometoder, ideologier om hur studenterna skulle "kontrolleras" samt hur betygssystemen skulle upprätthållas (Bond 1995). För att få igenom sina viljor användes inte sällan makt och ibland skapades grupperingar. En anledning till att lärarna grupperade sig mot varandra var de normer som hägrade i grupperna (ibid). Bland annat hade det skapats ett inne- och ett utegruppsklimat, där innegruppen var med och tog beslut och utegruppen upplevde en uteslutenhet, de kände sig maktlösa och på så sätt inte som en del av teamet. Rektorns ledarskap påverkade också konflikterna mellan lärarna och det efterfrågades aktiva rektorer som kunde vara med och stötta lärarna. Strategierna som användes bland lärarna för att hantera konfliktsituationer var många. Det kunde bland annat handla om undvikande och/eller anpassade beteende, skvaller, ryktesspridning och/eller ta upp konflikten med någon på högre nivå (ibid).

3.2 Conflicy amid community: The micropolitics of teachers' collaboration

Achinstein (2002) menar att konflikter är ett vanligt förekommande fenomen på skolor. I sin studie undersökte hon två olika lärargrupper på två olika skolor och kom fram till två olika förhållningssätt till konflikter. Gemensamt för de båda grupperna var dock att huruvida lärarna förstod de konflikter de var inblandade i eller inte, var avgörande för hur hanteringen av konflikterna utformades. Achinstein fann två huvudsakliga beteenden som skiljde skolornas lärare åt. Den ena gruppen undvek konflikter medan den andra uppmärksammade friktionerna som uppstod och lyfte dem till ytan. Forskaren såg att de båda skolorna utvecklade ideologier som grundade sig i deras olika konfliktsyner. Skolan som var snabb på att uppmärksamma olikheter, lyfte dessa till ytan och lät dessa olikheter vara centrum för diskussioner, något den andra skolan inte gjorde (Achinstein 2002:445). Lärarna i den första skolan talade alltid i *vi*-form, vilket bidrog till att skapa en gemenskap, som i sin tur ärvdes vidare till nyanländ personal. I diskussioner behöll också lärarna ett makroperspektiv, där de lyfte sakfrågan och fokuserade på helheten, istället för att fastna vid småsaker, vilket var avgörande för hur diskussioner fördes och förhållningssätt till varandra skapades. De hade även som vana att granska sig själva och utmana normerna, något som bidrog till att konflikterna blev så pass utvecklande och lärande att det påverkade skolans strukturer och bidrog till ett sunt klimat som påverkade hela skolan (Achinstein

2002:451). Den andra skolan saknade tillsynes detta makroperspektiv. Där fanns heller inga medvetna robusta begrepp för att samtala kring konflikter eller situationer där olikheter dök upp och därför heller inga utarbetade sätt att hantera varandras olikheter. De saknade även en gemensam bild av hur skolan skulle vara uppbyggd. Konsekvenserna av detta var att varje gång lärarna skulle samarbeta för att skapa något nytt bildades istället nya konflikter. Istället för att diskutera olikheter dem i mellan, handlade det snabbt om vem som hade rätt och fel, vilket fick konflikten att eskalera då det inte fanns något svar på den frågan (Achinsteins 2002:passim).

3.3 Vår studie

Vår studie kan ses som en uppdatering av Bonds (1995) och Achinsteins (2002) studie, då det även går att argumentera för att vi kan bidra med ett svenskt perspektiv samt att det sannolikt finns en skillnad på amerikanska och svenska skolor.

4. Teori

Kapitel fyra inleder med en generell beskrivning av vad arbetsrelaterade samarbetssvårigheter kan gälla och bero på. Vidare följer teorier om klimat och kultur och avslutningsvis kommunikation och rollteori. Dessa fem teorier har vi med omsorg valt då de alla kan spegla avgörande faktorer för hur samarbetssvårigheter kan te sig i grupper på arbetsplatser. Teorierna går också att koppla till varandra vilket vi menar gör de mer relevanta för vårt forskningsämne.

4.1 Samarbetsproblem på arbetsplatser

En arbetsplats med en robust samarbetskultur är en arbetsplats där meningsskiljaktigheter och irritationer som regel hanteras direkt och konstruktivt och där de har väl fungerande redskap för att fånga upp begynnande konflikter för att leda in dem i konstruktiva banor. Risken är då liten att konflikter utvecklas till långdragna och destruktiva processer (Jordan 2006:8). Det handlar alltså om hur vi kommunicerar med varandra, hur vi samarbetar och hur vi skapar genuint lärande arbetsgemenskaper. En lärande arbetsplats är en arbetsplats där personalen reflekterar över det som inte fungerar bra och söker efter möjligheter för att förebygga liknande problem i framtiden (Jordan 2006:8). *Vad* arbetskonflikter rör sig om kan vara mycket, men inte sällan handlar det om hur de resurser som finns att tillgå skall fördelas eller oenigheter kring hur uppsatta mål skall nås. Det finns lika många anledningar till *varför* det skulle kunna uppstå samarbetssvårigheter och konflikter på en arbetsplats. Det kan röra sig om skilda normer och värderingar, att det skett

förändringar som påverkar de invanda rutinerna, chefsbyte, stress, olika människosyn, maktförhållanden och strukturella förhållanden i organisationen som lätt leder till missförstånd och motsättningar. En arbetsplats eller en arbetsgrupp som *saknar* oenigheter riskerar att utveckla ett grupptänk (Larsen 2002:29f). Detta kan leda till att arbetsgruppen i fråga antar lösningar som senare visar sig vara dåliga. Utmärkande för detta fenomen, är att de oenigheter och samarbetsproblem som trots allt uppstår inom gruppen, försvinner i en slags självcensur. Individerna i gruppen bortförklarar alltså de eventuella problem som uppstår med någon, enligt dem, logisk förklaring. Det kan också innebära att gruppmedlemmarna undviker att ta upp det som de inte är överens om eller undviker att ifrågasätta varandra och förkastar alternativ utan att egentligen undersöka vad de innebär. En sådan grupp söker sällan stöd utifrån och har ofta en dominerande ledare. Det finns alltså en överdrivet stark tro på gruppens egna värderingar. Konsekvenserna av detta kan vara att det sällan görs några ordentliga riskanalyser när det gäller de beslut som tas och gruppen utvecklar en illusion av att konsensus råder. En förklaring till att en sådan situation skulle kunna uppstå, kan vara att chefen i fråga har uttryckt önskemål om att hen föredrar en bestämd lösning, eller att hen inte tolererar oenigheter överhuvudtaget (Larsen 2002: 17f).

”Konfliktsyn” och ”Harmonisyn”

Inom ämnet för konflikthantering brukar sättet att se på konflikter delas in i en så kallad “konfliktsyn” och en “harmonisyn”, något som också går att finna i arbetsgrupper. En grupp som har en konfliktsyn är en grupp som anser att konflikter är en del av vardagen och som också vet att om de hanteras väl, kan de vara utvecklande och lärande för gruppen. En grupp som har harmonisyn, är en grupp individer som till varje pris vill undvika konflikter och hellre duckar för eventuella problem än att ta i tu med dem (Hakvoort & Friberg 2012:passim). Dessa två förhållningssätt skulle kunna vara bidragande förklaringar till hur grupper på en arbetsplats hanterar sina samarbetsvårigheter.

4.2 Grupper Klimat och kultur

Det finns teorier som menar att så som vi beter oss på arbetsplatsen bidrar till att det skapas ett så kallat klimat. Vi syftar här på stämningen mellan medarbetare, tillhörighet och utanförskap. Klimatet på en arbetsplats handlar alltså om hur de inblandade (gruppen) upplever miljön de arbetar i, något som många gånger kan vara en bidragande faktor till missförstånd (Folger m.fl 1997:214). Klimat och konflikt är

alltså starkt kopplade till varandra (McDougall 2014:21). Arbetsklimatet kan också ha en avgörande effekt på gruppens presterade resultat, alltså vad gruppen har respektive inte har uppnått (Folger mfl. 1997:214).

Klimat involverar således gruppens delade upplevelse som erfarits ur nuvarande och tidigare arbetssätt och tillvägagångssätt. Då dessa ständigt förändras är klimatet ett föremål för organisatoriska och individuella påverkningar (Folger mfl. 1997:207). Klimat kan således vara starkt och kraftfullt eller svagt. När klimatet är svagt kan det bero på motstridiga beteenden eller arbetssätt som finns i gruppen (Folger mfl. 1997:208). Vänliga och responsiva handlingar uppmuntrar däremot ett öppet klimat och kan ses som ett starkt klimat som kan skapa en kedjereaktion som i sin tur kan ge konflikter en positiv drivkraft och styrka (Folger mfl. 1997:215). En arbetsplats med ett öppet och understödjande klimat kännetecknas av en acceptans för varandra och varandras olikheter, engagemang och lyhördhet. Det skapar en möjlighet för deltagarna att växa i och ger dem ett vidgat synfält (Ekstam 2008:20). Ett bredare forum för att ta upp eventuella problem och prata om dem prioriteras i ett starkt klimat, medan ett svagt klimat skapar misstänksamhet och ger konflikter en negativ drivkraft (Folger mfl. 1997:214). Klimat utgör alltså kvalitén av själva gruppen då det bildas genom interagerandet mellan gruppmedlemmarna (Folger mfl. 1997:212).

I grupper som karakteriseras av ett understödjande klimat hanterar deltagarna konflikter på ett sätt som gör att konflikterna blir konstruktiva. Dessa konflikter kan mycket väl innehålla starkt engagemang, höjda röster och ibland till och med gräl, men fokus ligger alltid på sakfrågan. Destruktiva konflikter är eller blir de konflikter där de inblandade lämnar sakfrågan och oenigheten och konflikten får istället alltmer karaktären av en personkonflikt, där de ger sig på varandra som individer (Ekstam 2000:21f).

Något som bidrar till att forma arbetsplatsens klimat, är organisationens kultur. Enligt McDougall (2014) definierar arbetsplatsens kultur vem som tillhör gruppen och vem som inte följer de invanda normerna. En nyanställd är därför aldrig riktigt med i gruppen förrän hen är säker på vad som krävs för att tillhöra denna. Alla har en roll att fylla och tillhör vissa men inte andra sammanhang på arbetsplatsen. I en ny grupp försöker medlemmarna känna av stämningen och ta reda på vilka roller som finns och

vem som spelar vem. En arbetsplats kultur skapar en gemensam bild över vilka roller individer på en arbetsplats har, informella som formella, vilket i sin tur bidrar till att skapa det rådande samspelet i gruppen (McDougall 2014:21).

Kulturen på arbetsplatsen avgör även vilka av gruppens beteenden som kan klassificeras som bra och vilka som kan klassificeras som dåliga. Normerna talar om vilka medarbetare som ska "bestraffas" och vilka som ska "belönas". Det är först när alla i gruppen känner till vilka handlingar som premieras och vilka som anses som felaktiga, som gruppen kan skapa en generaliserad bild om vad som är accepterat handlande inom arbetsgruppen (Flaa, m.fl 2011:78ff). Kulturen på arbetsplatsen eller i arbetsgruppen avgör också i vilken grad som gruppmedlemmarna har en gemensam förståelse av arbetsplatsens huvuduppgift och grundläggande värderingar. Det behöver inte nödvändigtvis vara så att anledningen till att folk inte kommer överens beror på oförenliga personligheter. Det kan snarare handla om kulturskillnader där individer har lärt sig vad som är rätt och fel är inom kulturens kontext (Flaa mfl. 2011:71). Det som skiljer arbetsplatsens klimat från dess kultur, är att kultur i större grad handlar om gruppens grundläggande värderingar och antaganden. Arbetsplatsens kultur utformar således den väg som gruppen interagerar på och blir det forum där de grupper som upplever problem ständigt reproducerar dessa. En arbetsgrupp som upplever samarbetssvårigheter, är alltså i behov av att omvärdera hela sin kultur för att nå en förändring, vilket kan vara mycket svårt. Klimatet riktar sig snarare mot gruppmedlemmarnas delade erfarenheter av gemensamma metoder och förfaranden (Folger mfl. 1997:207). Klimatet kan på så sätt ses som effekten av den kultur som råder i arbetsgruppen.

4.4 Gruppens kommunikation och roller inom gruppen

Kommunikation kan ses som en process där individer utbyter information med varandra. Många gånger glöms detta utbyte bort och fokus faller endast på att få det egna budskapet förstått av andra, utan att försöka se deras synvinkel (Dudley & Abigail 2014:11). Om samarbetsproblem inte ses som en process kan det vara svårt att hitta motivation till att hantera dessa. Konflikter och kommunikation ska snarare ses som något dynamiskt, förändringsbart och rörligt. Konfliktkommunikation kan alltså definieras som en process av att uttrycka verbalt och icke-verbalt meddelande i en konfliktsituation. Genom kommunikation kan förhoppningsvis roten till varför den rådande friktionen uppstått nås och på så sätt även förhindra att det utvecklas till en

destruktiv konflikt (ibid). Det finns olika synsätt på hur individer som upplever samarbetsvärigheter lämpligast kommunicerar. Det finns de som väljer att undvika konflikten genom att tala om andra saker och det finns de som upplever en rädsla för att kommunicera med andra och därför inte kan ta sig an en konflikt då det skulle kräva ett interagerande med en grupp eller med en person (Dudley & Abigail 2014:34). Det finns även normstyrd kommunikation där gruppen eller personen kommunicerar utifrån det sätt som accepteras i det givna sammanhanget och undviker på så sätt att gå utanför gruppens normer (Dudley & Abigail 2014:122).

Rollteorier understryker de sociala rollernas betydelse och undersöker hur de sociala rollerna påverkar det individuella beteendet i olika sociala sammanhang. Det kan röra sig om olika sociala rollers funktion och de förväntningar som riktas mot personer i en bestämd ställning eller uppgift (Angelöw & Jonsson 2000:31). Goffman (2002) menar till exempel att människan skapar sitt "jag" genom att ingå i olika roller utifrån den situation personen i fråga befinner sig i och förväntningar på denna (Goffman 2002:passim). Rollerna som antas är inte fastställda utan ändras och omformas konstant i ett ständigt pågående samspel mellan individer, grupper och olika samhälleliga förhållanden (Angelöw & Jonsson 2000:32). Det finns både formella och tydliga roller, men även informella och otydliga roller. En person kan anamma flera roller i samma grupp och anpassar sig alltså utifrån situationen hen befinner sig i. Individer i arbetsgrupper, vill alltså framställas på bästa sätt samtidigt som de har ett behov av att följa de rådande normer och regler som existerar i den aktuella situationen (Goffman 2002:passim). Roller kan ses som summan av de normer som existerar i en specifik uppgift eller position som skapar en form av förväntning på aktören.

Sammanfattning av teori

Alla ovanstående teorier behandlar enligt oss nyckelfaktorer som kan vara avgörande för hur samarbetsvärigheter i grupper hanteras. Av och till går teorierna in i varandra och kan vara svåra att se som enskilda. Detta menar vi blir till vår fördel när vi analyserar vår data, då vårt forskningsämne rör sig mellan gränserna för alla ovanstående teorier.

5. Resultat och analys

I nedanstående kapitel presenteras vårt resultat och analysen av våra intervjuer, där vi valt att väva samman de två till en löpande text. Vi delar upp arbetsgrupperna och analyserar dem först var för sig, för att sedan presentera de skillnader och likheter vi kom fram till. Vi kommer att inleda med en kort beskrivning av hur vi blev bemötta av personalen i respektive arbetslag då vi anser att det är av betydelse för läsaren att få ta del av. Vi avslutar analysen med att återkoppla till tidigare forskning.

5.1 Grupp 1

Grupp 1 beskrevs, både av dem själva och vår kontaktperson, som den arbetsgrupp som fungerade bäst på skolan och som titulerades som förebilder för hur de andra borde arbeta i sina arbetslag. När vi kom till skolan för att utföra våra intervjuer var personalen mycket stressade och det var svårt att få kontakt med dem. De var inte speciellt intresserade av att prata med oss och var oförstående till vad vi gjorde där och intygade oss om att de inte hade något att bidra med, då det inte fanns några konflikter i deras arbetslag.

Klimat

Klimatet i Grupp 1 beskrevs av intervjupersonerna, som öppet, lugnt och positivt där lärarna stöttar varandra och har roligt tillsammans. Samtliga intervjupersoner anser att det har ett väl fungerande klimat med ett smidigt samarbete som grundar sig i ett starkt Vi-tänk och en tydlig sammanhållning personalen emellan. De var stolta över sitt samarbete och menade att deras arbete präglas av en gemensam syn på hur arbetet skall utföras. De ställer upp för varandra och ingen försöker vara bättre än någon annan. Istället menade samtliga intervjupersoner att respekt och ärlighet är av största vikt. Intervjuperson A ansåg att det inte finns något som fungerade mindre bra i arbetsgruppen, medan intervjuperson C svarade med tystnad på samma fråga. Intervjuperson B menade att när de har möte för att diskutera arbetsrelaterade ting, händer det av och till att de istället diskuterar annat eftersom de står varandra så nära och att det kan upplevas som ineffektivt av vissa i gruppen.

Missförstånd

Intervjupersonerna vittnade om en tung arbetsbörda med den tuffa utmaning det innebär att forma små barn in i skolans rutiner. Ändå menade alla tre intervjupersonerna att det aldrig uppstår några missförstånd eller problem personalen

emellan. Intervjuperson B menade att eftersom de är så pass öppna som de är inom arbetsgruppen, tar de upp eventuella missförstånd direkt med varandra och sätter sig ner för att diskutera igenom det. Intervjuperson C berättade att *om* det skulle uppstå missförstånd, är det säkert hen själv som har missförstått de andra, då intervjupersonen var säker på att ingen av de övriga i arbetslaget skulle göra något för att göra någon annan ledsen.

”...oftast kan jag tänka mig att, så som jag känner dem, så har jag säkert missuppfattat dem (...) i så fall var det någonting som absolut inte var menat till mig personligen, det skulle jag ha väldigt svårt att tro, då jag vet att ingen här vill göra någon annan ledsen” (Intervjuperson C 2014-11-25).

Intervjupersonerna menade att om det nu hypotetiskt sett skulle uppstå några missförstånd eller friktioner i arbetsgruppen, skulle de ta upp det med den berörda parten direkt. De ansåg således det vara acceptabelt att konfrontera sina kollegor om de skulle finna sig i en situation där olikheter uppstod. Utifrån detta verkar de alltså ha en robust samarbetskultur där meningsskiljaktigheter och irritationer hanteras direkt (Jordan 2012:8). Detta skulle kunna vara en förklaring till varför samarbetet fungerar så pass bra som det beskrivs i Grupp 1, utöver det faktum att intervjupersonerna menade att det aldrig uppstår missförstånd inom gruppen.

“...ibland är ju problemen inte så stora och man kanske kan anpassa sig själv eller man kan ändra på sig själv (...) man behöver ju inte heller blåsa på en konflikt, det blir inte bra om man måste reda ut småsaker hela tiden” (Intervjuperson A 2014-11-25).

Intervjuperson A intygade att det inom gruppen är accepterat att ta upp eventuella problem. Samtidigt framkom det att hen skulle avstå från att ta upp ett upplevt problem och hellre anpassa sig efter gruppen då det anses vara enklare. En strategi för att kommunicera i en konfliktsituation är att undvika konflikten (Dudley & Abigail 2014:34). En annan är normstyrd kommunikation där individer i gruppen kommunicerar utifrån de sätt som accepteras i det givna sammanhanget och gruppen undviker på så sätt att gå utanför ramarna (Dudley & Abigail 2014:122). En strategi som enligt oss kan råda hos ovanstående intervjuperson när hen försökte

avdramatisera sina problem för att undvika att ta upp dem och hellre ändra sitt eget beteende än att konfrontera de andra i gruppen. På så sätt bibehålls den starka gruppulturen och uppfattningen om att det inte existerade några missförstånd i arbetsgruppen.

Intervjuperson K bekräftade att det aldrig uppstår missförstånd bland Grupp 1:s personal och vittnade om att personalen i Grupp 1 är bra på att ta emot nya gruppmedlemmar och visar dem snabbt hur det fungerar där.

“...det uppstår faktiskt inga missförstånd i Grupp 1 och då är ändå T ny i laget. De är duktiga på att förklara att, så här jobbar vi, är det något du undrar över ta det direkt, det är öppna kort och det får du veta när du kommer dit” (Intervjuperson K 2014-12-02).

Arbetsplatsens kultur definierar vem som tillhör gruppen och vem som inte följer de satta normerna och en nyanställd är därför aldrig riktigt med i gruppen förrän hen är säker på vad som krävs för att tillhöra gruppen (McDougall 2014:21). Intervjuperson B berättade att det finns individer inom gruppen som inte har så lätt för att ta upp saker som stör dem direkt med den berörda parten och menade att hen då får tillrättavisa personen i fråga och berätta att “i den här gruppen lyfter vi saker direkt”. Vi menar att detta skulle kunna indikerar på en stark gruppkultur där det är av stor vikt att hålla sig till gruppens normer och undvika att gå utanför dessa. Även detta kan ses som ett sätt att bibehålla gruppens konfliktfria kultur.

Olikheter

Samtliga intervjupersoner ansåg att det råder en acceptans för olikheter inom gruppen, även om intervjuperson C först svarade att hen inte riktigt visste, för att sedan säga att det förmodligen gör det. Intervjuperson B menade att det å ena sidan inte finns några samarbetsvårigheter eller problem i gruppen, å andra sidan kom det under intervjun upp flera exempel på tillfällen när de inte varit överens.

“...man kan ha olika syn på allt höll jag på att säga (...) men jag kan inte säga att vi har olika syn. Däremot har vi olika sätt att hantera det och vi kan lära av varandra

(...) så att man har olika syn kan ju vara positivt också” (Intervjuperson B 2014-12-02).

När intervjuperson B blev ombedd att utveckla ovanstående resonemang, förklarades det med att det var saker som hänt förr och att dessa olikheter inte kvarstod. En möjlig tolkning är att gruppmedlemmarna undviker att ta upp det som de inte är överens om, eller bortförklarar de eventuella samarbetsproblem som uppstår med någon enligt dem logisk förklaring. Oenigheter och samarbetsproblem som trots allt uppstår inom gruppen, försvinner på så sätt i en slags självcensur (Larsen 2002: 17f).

Samarbetssvårigheter och informella roller

Intervjuperson A berättade att alla i arbetsgruppen har starka viljor och att det därför är viktigt att alla får komma till tals under diskussioner. Hen intygade också att det i deras grupp är demokratin som styr vilket beslut som ska tas och ibland fick en helt enkelt ge med sig. Intervjuperson B ansåg dock att det är ens personlighet som avgör huruvida det var jobbigt eller inte när andra tycker olika än en själv.

“...det ligger lite i sin personlighet, denna gången var det jag, eller jag fick inte ge mig, för denna gången var det jag som fick min vilja igenom, men de andra tyckte inte som jag (...) eller det beror ju på sin personlighet, om man går ifrån och tänker, varför tycker de inte som jag...” (Intervjuperson B 2014-12-02)

Citatet ovan skulle kunna erbjuda en förklaring till gruppens rollfördelning och indikerar, enligt oss, på att det skulle kunna finnas informella ledarroller, då vi anser svaret vara motsägelsefullt mot tidigare resonemang. Två av intervjupersonerna frågade oss vad vi syftade på när vi frågade om informella roller och en av dem avvisade frågan med skratt och menade att hen aldrig reflekterat över det. Istället navigerade de om till att prata om arbetsfördelning om vem som gjorde vad inom gruppen. Individuerna i en grupp anpassar sig alltså utifrån situationen hen befinner sig i då vi människor vill framställas på bästa sätt samtidigt som vi har ett behov av att följa de rådande normer och regler som existerar i den aktuella situationen (Goffman 2002). Utifrån ovanstående resonemang, att två av våra intervjupersoner avvisade frågan om informella roller och det faktum att intervjuperson C menade att eventuella missförstånd berodde på hen själv, menar vi att risken finns för att detta är en

arbetsgrupp med tydliga hierarkier och informella roller. Möjligen finns det också här, som Larsen (2002) skriver, en informell ledare som styr resten av gruppen (Larsen 2002: 17f).

Omorganisering

Trots att ingen av våra frågor berörde omorganiseringarna, återkom samtliga av intervjupersonerna till ämnet upprepade gånger. Även om de menade att den påverkat klimatet på hela skolan, ansåg de ändå inte att den påverkar själva samarbetet inom arbetsgruppen. Intervjuperson B förklarade dock att omorganiseringarna har bidragit till en uppdelning mellan arbetsgrupperna och speciellt mellan Grupp 1 och Grupp 2. Konsekvenserna av detta är att de tappat den vardagliga kontakten med Grupp 2 som de haft tidigare och att det skapat ett Vi- och Dem- tänk. Intervjupersonerna i Grupp 1 var av den åsikt att de två arbetslagen inte längre kan relatera till varandras arbetssituation när de inte längre befinner sig i samma byggnad och därmed förlorat sin naturliga mötesplats för att kommunicera.

“Det var mycket prat bakom stängda dörrar, det kunde man ju känna, många kände att de inte ville jobba på det här sättet. Hela organisationen blev ju annorlunda på skolan och det märktes ju. (...) Klasserna organiserades om och kollegor förflyttades (...) det var mycket förändring på en gång ” (Intervjuperson B 2014-12-02).

De som väljer att undvika konflikter genom att tala om andra saker och de som upplever en rädsla för att kommunicera väljer istället att prata med andra runt omkring sig. Gruppen, formar på så sätt ett konfliktundvikande beteende och slipper således att interagera med andra (Dudley & Abigail 2014:34). Vilket kan vara fallet här.

Konfliktstrategier

Inget uttalat forum för att lyfta samarbetsvårigheter finns, men skulle det uppstå problem mellan kollegorna menar samtliga intervjupersoner att de skulle vända sig till någon utanför gruppen så som rektor eller kurator. Det finns heller inte några utarbetade strategier för hur samarbetsproblem och konflikter skall hanteras, men med lite eftertanke börjar intervjuperson A tänka högt och ändrade sitt svar till att det ändå kanske finns det, med förklaringen att de i så fall skulle försöka lösa det inom

arbetsgruppen först och om inte det skulle fungera så går de till ledningen. Intervjuperson C pustade ett par gånger och väntade med sitt svar, innan hen sa att de i så fall förmodligen skulle gå till rektorn för hjälp.

5.2 Grupp 2

Grupp 2 beskrevs av vår kontaktperson som det arbetslag som fungerade mindre bra och som hade samarbetssvårigheter på skolan. Gruppen beskrevs som den grupp på skolan som aktivt distanserat sig från resterande arbetsgrupper. När vi kom bort till barackerna, möttes vi direkt av två lärare som hälsade på oss och undrade vem vi skulle träffa.

Klimat

Även Grupp 2:s intervjupersoner menade att ett öppet och tillåtande klimat med högt i tak dominerar i deras arbetsgrupp, som bygger på en acceptans för varandra och varandras olikheter och att de är lyhörda för varandra. Detta menade intervjupersonerna skapar ett klimat med möjligheter för gruppens individer att växa i. Intervjuperson X betonar dessutom vikten av att inte bara prata med varandra utan även att lyssna på vad som sägs. Intervjuperson Z förklarade det tillåtande klimatet med att det är acceptabelt att inom gruppen visa behov av hjälp om en upplever en situation som jobbig eller stressande. Intervjuperson Y ansåg att de i gruppen har en samförståelse för hur saker och ting ska gå till. Samtliga intervjupersoner ansåg att de var bra på att dela med sig av kunskap och tidigare erfarenheter även om Intervjuperson X ansåg att de kan bli bättre.

Missförstånd

Samtliga intervjupersoner i Grupp 2, tog sig tid till att tänka efter runt frågorna som ställdes och resonerade högt och ibland länge, innan de kom fram till ett svar. Intervjupersonerna menade att gruppen har sina brister och berättade att det uppstår missförstånd av och till som också kan leda till högljudda diskussioner. Detta ansågs dock inte nödvändigtvis vara något negativt utan i stället intygade samtliga att de såg det som en chans till att utvecklas och lära av varandra.

“Jag är ju en sådan som kan klanta till det ofta, men jag har också väldigt lätt att kunna backa i sådana situationer (...) Jag uppskattar när man kommer fram till mig och säger att jag har gjort personen i fråga ledsen och jag har då inga problem med

att säga förlåt. För mig är det viktigt att få höra när jag gjort någon ledsen, eftersom jag är medveten om att jag ibland låter käften glappa” (Intervjuperson Z 2014-11-25).

Citatet ovan kan ses som en beskrivning av en arbetsgrupp som karakteriseras med ett understödjande klimat, där deltagarna hanterar konflikter på ett sätt som gör att dessa blir konstruktiva, trots att det kan innehålla starkt engagemang och höjda röster. Även om det ibland till och med blir gräl, ligger alltid fokus alltid på sakfrågan (Ekstam 2008:20ff). Det är alltså tillåtet att ha högljudda diskussioner och konflikter men det sker på en nivå där de inblandade parterna kan se sin egen roll i konflikten och där de kan be om ursäkt till varandra och lära av den aktuella situationen.

Olikheter

Att det fanns gott om olikheter inom gruppen var alla överens om och att det ibland uppstår situationer där den starkaste viljan är den som fick säga sista ordet. Trots detta vittnade alla tre intervjupersoner om en positiv bild av varandra och att de hjälps åt att föra samarbetet framåt. Intervjuperson Z berättade att det faktum att de är olika inom gruppen och att det påverkar deras åsikter om saker och ting, ofta är underlag för diskussion, men att respekt och ödmjukhet alltid genomsyrar diskussionerna. Intervjuperson Y, berättade även att lärarna i arbetslaget är olika gamla och på så sätt i olika skeden av livet, vilket påverkar deras förhållningssätt till saker och ting, men att det inte anses negativt utan tvärtom, något de gärna diskuterar. Kulturen i arbetsgruppen avgör i vilken grad som gruppmedlemmarna har en gemensam förståelse av arbetsplatsens huvuduppgift och grundläggande värderingar (Flaa mfl. 2011:71). Grupp 2 verkar ha en gemensam förståelse för varandras olikheter och ser det som något positivt som inte påverkar den grundläggande huvuduppgiften som behöver utföras utan snarare kan nyttjas till att diskutera fram nya gemensamma mål och synvinklar.

Samarbetssvårigheter och informella roller

Intervjuperson X och Z har jobbat tillsammans i många år, vilket påverkar deras samarbete, både negativt och positivt enligt dem själva och enligt den tredje intervjupersonen. De båda menade att de känner varandra så väl att de till och med vet vad den andra tänker. Detta upplevde de bidrar till att de ibland jobbar på rent

rutinmässigt utan att egentligen reflektera över huruvida deras sätt är de mest effektiva, något som de är medvetna om och har uppe för diskussion av och till. Intervjuperson Y har dock önskemål om att de fyra individer som ingick i arbetsgruppen ska arbeta mer tillsammans till skillnad från nu, då hen menade att de arbetar för mycket individuellt. Trots att de alla pratar om detta, menade hen att ingen tar initiativet till en förändring. En arbetsgrupp som upplever samarbetsvärigheter är enligt Folger (1997) i behov av att omvärdera hela sin kultur för att nå en förändring, vilket kan vara mycket svårt (Folger mfl. 1997:207). Detta skulle kunna vara en förklaring till varför ingen förändring sker trots uttalade önskemål om detta.

Intervjuperson Z berättade att de många gånger "pyser" till varandra för att lätta på trycket om det uppstått frustration, något som hen inte upplever har några negativa effekter, utan att det finns en rådande acceptans för att en ibland behöver prata av sig och söka råd hos sina kollegor. När detta behov uppstår, eller om någon känner sig orättvist behandlad, var samtliga intervjupersoner överens om att det oftast är Intervjuperson X de går till för att prata med.

"...ibland när frågor som engagerar kommer upp för diskussion och det är sent på eftermiddagen och man är trött och man känner att diskussionen går på tomgång, då vet jag att några tycker att de blir överkörda av några andra som tjoffar på för att försöka avsluta (...) då brukar de komma till mig efteråt och berätta detta (...) och då brukar vi komma överens om att ge det några dagar. Inför nästa möte brukar vi prata ihop oss för att se om det är något som fortfarande känns relevant att lyfta eller inte " (Intervjuperson X 2014-11-25).

Intervjuperson X förklarade i ovanstående citat hur de i arbetsgruppen hanterar eventuella friktioner. Detta tillvägagångssätt, menade Intervjuperson X, beror på den ödmjukhet som finns bland personalen i arbetsgruppen och en förståelse för att vissa saker kan upplevas mer viktiga för stunden än vad det gör med lite distans. Hur en arbetsgrupp kommunicerar med varandra och i vilken utsträckning de reflekterar över det som fungerar mindre bra i arbetsgruppen är avgörande för arbetsgruppens upplevelse av samarbetet (Jordan 2006:8). Detta skulle kunna vara en förklaring till varför de i Grupp 2 anser det råda ett tillåtande och öppet klimat, trots olikheter och friktioner.

Att det finns informella roller i gruppen vittnade samtliga intervjupersoner om, både självpåtaga och sådana som andra förväntar sig att någon ska ta. Samtliga intervjupersoner berättade dock att X blivit tilldelad en roll hen inte nödvändigtvis vill ha.

“Ibland är det roller man tycker om att vara i och då gör man ett bra jobb. Ibland är det roller man inte vill ha men som andra förväntar sig att man ändå ska ta. Märker man att man får respons av andra och en klapp på axeln, blir man ju glad och så blir det lättare att göra de sakerna och på så sätt svårare att avsäga sig de ansvaret” (Intervjuperson X 2014-11-25).

Goffman (2002) menar att människan skapar sitt “jag” genom att ingå i olika roller beroende på situation och förväntningar. (Goffman 2002:passim) En möjlig förklaring till varför Intervjuperson X har svårt att bryta sig loss från den informella roll hen har, då hen dessutom blir bekräftad för den uppgift som utförs.

Omorganisering

Då Grupp 2 splittrats och återförenats tre gånger och nu kommit till ytterligare nya lokaler, har detta påverkat deras sätt att samarbeta och kommunicera både med de andra arbetsgrupperna på skolan och med varandra i arbetsgruppen. En konsekvens av detta, är att Grupp 2:s personal inte längre medverkar på den gemensamma fikan för hela personalen uppe i huvudbyggnaden, som skolan har på tisdagar och torsdagar, utan istället väljer att stanna kvar i sina baracker.

“...Så det har varit lite uppdelning mellan Grupp 1 och 2. (...) För det blir lite konstigt att det är en uppdelning när vi borde hålla ihop,(...) att man går i korridoren och så ser man varandra inte. Och det har ju blivit ännu värre sen vi flyttade till västra skolan och nu när vi är här i barackerna. Det blir ju så att vi hellre stannar här på rasterna och när vi fikar” (Intervjuperson Y 2014-12-02).

Citatet vittnar om de effekter som fysisk distans kan ha för en arbetsplats när det inte längre finns en naturlig mötesplats för kollegorna att samtala på. Detta gör det svårare för arbetsgrupperna att förstå varandras gruppkultur och kan bidra till att arbetsgrupperna aktivt väljer att distansera sig från varandra. Distansen mellan Grupp

2:s baracker och Grupp 1 i huvudbyggnaden, bidrar alltså till att skapa ett vi och dem tänk även här. Anledningen till att individer på en arbetsplats inte kommer överens behöver alltså inte bero på deras personligheter, utan snarare på kulturskillnader mellan arbetsgrupper (Flaa mfl. 2011:71).

Konfliktstrategier

Även om Intervjuperson Y menade att samtliga individer i arbetsgruppen är trygga nog att ta upp friktionen direkt med den berörda parten eller under möten, saknade även Grupp 2, enligt dem själva, ett *uttalat* forum för att lyfta konflikter och samarbetssvårigheter. Inte heller finns det någon uttalad konfliktstrategi, trots att både Intervjuperson X och Z berättade om ett flertal specifika konflikter som uppstått under flytten.

5.3 Jämförande mellan arbetsgrupperna och återkoppling till tidigare forskning

De tydligaste skillnaderna vi ser mellan de två arbetsgrupperna, är att Grupp 1 enligt dem själva inte har några uttalade missförstånd och därför heller aldrig några samarbetssvårigheter. Utifrån kan detta då ses som en väl fungerande grupp där harmoni råder och samarbetsproblem är något som inte existerar. Grupp 2 menar däremot att de har gott om missförstånd som ibland leder till högljudda diskussioner. Även om de själva inte anser att detta är något problem, kan det utifrån se ut som att detta är en grupp med mycket konflikter och "pysandet" kan tolkas av andra som skitsnack. Den mest påtagliga likheten mellan arbetsgrupperna är omorganiseringens påverkan av gruppernas tänkande om varandra. Omorganiseringen har bidragit till att de båda grupperna har utvecklat ett vi- och dem tänk och distanserat sig från varandra. Det båda grupperna verkar också ha starka normer som i hög grad påverkar deras förhållningssätt till samarbetssvårigheter.

Bond

Lyfter vi blicken och tittar på vad den tidigare forskningen kom fram till, ser vi i Bonds (1995) studie att det skapats ett inne- och ett utegruppsklimat, som skulle kunna liknas vid det klimat som skapats mellan Grupp 2 och resten av skolan, även om Grupp 2 inte själva upplever detta som något negativt. Det framkom även i Bonds studie att rektorns ledarskap påverkade konflikterna mellan lärarna och det efterfrågades aktiva rektorer (Bond 1995). Det faktum att skolans rektor är

sjukskriven på grund av utbrändhet talar för att ledarskapet på skolan för tillfället är ostadigt, vilken i sin tur ger utrymme för informella roller att växa sig starkare, vilket kan vara något som skett i Grupp 1. Bonds studie lyfte även fram vilka lärarnas konfliktstrategier var. Det kunde bland annat röra sig om anpassning till gruppen, ryktesspridning, undvikande eller problemlösning (Bond 1995). Grupp 1:s konfliktstrategi karaktäriserades av ett undvikande beteende där de anpassar sig till gruppen. Grupp 2 valde däremot att samtala kring de eventuella samarbetsproblemen som dök upp samt att ge varandra tid emellanåt för att reflektera. Båda grupperna visar således beteenden som går att finna bland lärarna i Bonds studie.

Achinsteins

Achinsteins (2002) visar i sin forskning på två huvudsakliga beteenden som skiljer skolornas lärare åt, vilket var att den ena gruppen undvek konflikter medan den andra uppmärksammade de friktioner som uppstod och tog upp de för diskussion (Achinsteins 2002:445). Samma strategier går att återfinna hos våra intervjuade arbetsgrupper, där Grupp 1, som återigen menade att det inte uppstod några missförstånd, istället skulle kunna förklaras som ett undvikande beteende. Grupp 2 valde som bekant att lyfta de missförstånd som uppstod för diskussion. Precis som i Achinsteins fall med den ena skolan, lyfte Grupp 2 den aktuella sakfrågan och fokuserade på helheten istället för att diskutera småsaker och behöll på så sätt en sund karaktär på diskussionerna och förlorade aldrig fokus för sakfrågan. En förklaring till att Grupp 1 aldrig har uttalade missförstånd eller samarbetsvårigheter, kan vara att de, precis som lärarna i Achinsteins andra skola, saknar förmågan att lyfta samarbetsvårigheter och se deras helhet och undviker istället att lyfta det alls. På så sätt utvecklades heller aldrig några begrepp för att samtala kring samarbetsvårigheter (Achinsteins 2002:451). Det kan dock vara så att de helt enkelt föredrar att vara överens, framför att driva sina egna önskemål.

Även om vi står fast vid vår åsikt om att det förmodligen finns flera skillnader mellan amerikanska och svenska skolor, verkar våra arbetsgrupper visa upp liknande beteende när det kommer till samarbetsvårigheter, som i Bonds och Achinsteins studier.

6. Sammanfattande diskussion

Vi kommer i följande stycke att påminna läsaren om frågorna vi ställde i början av uppsatsen genom att först besvara frågorna kortfattat för att sedan utveckla svaren i den avslutande diskussionen. Sedan kommer vår slutsats att presenteras och därefter avslutar vi med förslag till framtida forskning.

6.1 Frågeställningar

Frågeställning 1) *Vilka faktorer menar lärarna är avgörande för det rådande klimatet i sitt arbetslag?*

Grupp 1 angav följande faktorer som avgörande för deras arbetsklimat;

- Öppenhet
- Respekt för varandra
- Direkt kommunikation
- Anpassning

Grupp 2 angav liknande faktorer som avgörande för deras arbetsklimat;

- Öppenhet
- Respekt för varandra
- Direkt kommunikation
- Ödmjukhet

Ovanstående punkter vittnar om hur lika de båda grupperna upplever sitt klimat och vilka faktorer som de menar är avgörande för att upprätthålla detta. Avvikande är dock den sista faktorn där gruppernas svar skiljer sig åt. Grupp 1 menar att *anpassning* till varandra är av avgörande karaktär för hur gruppens klimat bibehålls. Grupp 2 menar däremot att ödmjukhet mot varandra är en viktig faktor för att bibehålla deras klimat.

Frågeställning 2) *Hur påverkar det rådande klimatet lärarnas förhållningssätt till konflikter?*

Genom att klimatet i de båda arbetsgrupperna har bidragit till att skapa en stark kultur som tydligt visar på vad som är acceptabelt beteende och inte, inom respektive grupp. Detta påverkar i sin tur deras förhållningssätt till konflikter. I Grupp 1 finns det inga missförstånd och så är det bara, en norm som är så stark att den inte verkar ifrågasätts. I Grupp 2 råder det en helt annan kultur, som snarare går ut på att diskutera och reflektera över olikheter. Denna slutsats kan därför påvisa att gruppernas rådande klimat påverkar lärarnas förhållningssätt till konflikter i mycket hög grad.

Frågeställning 3) *Vilka skillnader finns mellan grupperna vad gäller egenskaper i samarbetsklimatet och hur kan dessa skillnader förstås?*

De största skillnaderna mellan grupperna är huruvida de praktiserar de faktorer de beskriver som avgörande för deras klimat eller inte. Utifrån analysen uppfattar vi en motsägelsefullhet hos Grupp 1 där vi finner få exempel på tillfällen då de praktiserar de faktorer de menar vara avgörande för gruppens klimat. Det verkar också finnas en stark norm om att vara överens och en negativ syn på meningsskiljaktigheter inom Grupp 1. Risken med detta skulle kunna vara att deras klimat då grundas i en överdrivet stark tro på sig själva som grupp som formar deras kultur och normer och som i sin tur kan hindra deras utveckling som grupp. En möjlig förklaring till att Grupp 1 arbetar så enhetligt som de beskriver skulle kunna vara att inget annat alternativ verkar finnas. Grupp 2 å andra sidan praktiserar sina uttalade faktorer och jobbar på ett sätt som ger utrymme för gruppmedlemmarna att utvecklas och kan därför tillåta sig att jobba mer individualistiskt och ändå behålla stödet från gruppen.

6.2 Avslutande diskussion

Grupp 1 och Grupp 2 angav alltså i stort sett homogena faktorer som förklaring till varför just deras gruppklimat såg ut som det gjorde, alltså att det var öppet, tillåtande och genomsyrades med en respekt för varandra och varandras olikheter. Alla intervjupersoner intygade också att de trivdes bra i sina respektive grupper. Ändå framställs de två arbetsgrupperna som väldigt olika. Detta menar vi beror på hur de faktiskt praktiserar det de säger i teorin. I Grupp 2 verkade de faktiskt ha ett väldigt öppet och tillåtande klimat. Det märktes så fort vi kom in att det var ett välkomnande och intresserat bemötande av personalen. Det faktum att alla intervjupersoner i Grupp 2 kunde reflektera över inte bara andras, utan även sina egna beteenden, verkar ha bidragit till deras upplevelse av sitt klimat som öppet. Det verkar också vara ett klimat som de uppriktigt trivs med och anser vara utvecklande, även om det också hade sina brister. Det kan vara av vikt att här påpeka att arbetsgruppen heller inte gav uttryck om en önskan att slippa dessa diskussioner. I Grupp 1 var det svårt att uppfatta några exempel som beskrev deras öppna klimat. Intervjupersonerna var bra på att tala om det i största allmänhet men mindre bra på att ge konkreta exempel. Vi fick istället känslan av att detta var en väldigt spänd arbetsgrupp med mycket starka normer och individer som inte reflekterade över sina egna beteenden. Första prioritet verkade här vara att behålla deras bild av sin grupp som konfliktfri, snarare än att utvecklas och

lära sig av varandra. Att detta skulle vara en grupp människor som de facto aldrig missförstår varandra är knappast troligt. Mer troligt torde vara det som teorin beskriver att vi här har en grupp individer som väljer att sätta gruppens behov över sig själva. Även om de själva verkar tror på det som sägs under intervjuerna och ser sig själva som en grupp utan några som helst problem, menar vi att det ändå i intervjuerna framkom påståenden som säger oss att det visst uppkommer missförstånd och friktioner. Innan de hinner uppdagas så verkar de dock försvinna i självcensur eller sopas under mattan av någon annan förklaring och gruppen undviker på så sätt att ta upp dessa med varandra. På så sätt bibehålls deras vision om att de är en konfliktfri arbetsgrupp. Frågan är huruvida det är önskvärt att sträva efter, då teorin säger oss att det många gånger kan bidra till att beslut tas som är ogenomtänkta och därför kan ha ineffektiva konsekvenser.

Således menar vi att Grupp 1 har en harmonisyn medan Grupp 2 har en konfliktsyn som grundar sig i deras sätt att kommunicera med varandra och som formar hela deras gruppklimat och kultur. Vår slutsats är därför att, även om vi fick intervjua personer från en, enligt vår kontaktperson, fungerande grupp och en mindre fungerande, var det inte de grupperna som hen först sa var det fungerande och icke fungerande, utan tvärtom.

Vår forskning

Återgår vi till vår problemformulering menar vi där, att det idag finns ett mycket begränsat utbud av forskning som behandlar konflikter och samarbetsvårigheter bland lärare. Vi hoppas därför att vår studie skall kunna bidra till detta forskningsområde med en ökad förståelse till att *hur* en arbetsgrupp kommunicerar med varandra, påverkar deras klimat och välmående inom gruppen. Då vi menar att samarbetsvårigheter på arbetsplatser är oundvikligt, vill vi även söka avdramatisera dessa och låta de ta större plats i det dagliga samarbetet. Vi tror att om det blir mer legitimt att öppet samtala om samarbetsvårigheter och konflikter som något vanligt förekommande och oftast hanterbart, kan detta bidra till att fler arbetsgrupper och arbetsplatser ökar sin förståelse för varandra och för våra olikheter. I det långa loppet tror vi detta skulle kunna bidra till sundare arbetsgrupper.

6.3 Framtida forskning

Vi hade gärna fördjupat oss mer i hur omorganiseringen samt det fysiska avståndet mellan arbetsgrupperna på skolan har påverkat deras samarbete och jämföra hur det var mellan dem tidigare. Hur har det påverkat konfliktpotentialen och har det någon påverkan på elevernas skolgång? En annan vinkel vi gärna hade studerat hade varit rektorns frånvaro och hans sjukskrivning och hur det har påverkat klimatet och konfliktpotentialen mellan lärarna då de inte haft någon "stabil" chef att vända sig till. Det skulle även vara intressant att se hur det inom en organisation kan vara så pass olika klimat och kulturer och varför. Dessa frågor lämnar vi över till framtida forskning att undersöka.

7. Referenslista

E-böcker:

Goffman, Erving, 2002, The presentation of self in everyday life. I Calhoun, Gerties, Moody, Pfaff & Virk *Contemporary Sociological Theory*, 46-60, Thousand Oaks:SAGE Publications

[http://www.google.se/books?hl=sv&lr=&id=I_x-pc2SjX0C&oi=fnd&pg=PA46&dq=Goffman,+Erving+\(1959\)+The+Presentation+of+Self+in+Everyday+Life&ots=_B6p_te43A&sig=NjXw8zZmvy14BorWKYvVOLsRJR&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.se/books?hl=sv&lr=&id=I_x-pc2SjX0C&oi=fnd&pg=PA46&dq=Goffman,+Erving+(1959)+The+Presentation+of+Self+in+Everyday+Life&ots=_B6p_te43A&sig=NjXw8zZmvy14BorWKYvVOLsRJR&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (hämtad 2014-12-18)

Elektroniska källor:

Achinstein, Betty (2002) *Conflicy Amid community: The micropolitics of Teachers Collaboration*, Teachers College record vol:104 iss:3,University of California, Santa Cruz

<http://schoolcontributions.cmswiki.wikispaces.net/file/view/Conflict+Amid+Community+The+Micropolitics+of+Teacher+Collaboration.pdf> (hämtad 2014-12-18)

Bond, Garry James (1995) *Lateral staff conflict in elementary schools: Why and how teachers fight*, Arizona State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing,

<http://search.proquest.com.ezproxy.ub.gu.se/docview/304158371?pq-origsite=summon> (hämtad 2014-12-18)

Tryckta källor:

Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

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

Cahn, Dudley D. & Abigail, Ruth Anna (2014) *Managing conflict through communication*. 5. ed. Boston: Pearson

Deutsch, Morton, Coleman, Peter T. & Marcus, Eric C. (red.) (2006) *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. 2. ed. San Francisco, Calif.

Ekstam, Kjell (2000). *Handbok i konflikthantering*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Rønning, Rolf (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Folger, Joseph P, Poole, Marshall Scott & Stutman, Randall K. (1997) *Working through conflict: strategies for relationships, groups, and organizations*. 3.ed. New York

Hakvoort, Ilse & Friberg Birgitta (2012) *Konflikthantering i professionellt lärarskap*. Malmö, Gleerups

McDougall, Willam, 2014, *Introducing social psychology*. I Hogg, Michael A. & Vaughan, Graham M, *Social psychology*. 21-22, 7th edition. Harlow, England: Pearson

Jordan, Thomas (2006) *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*. Stockholm: Skolledarföreningen, Lärarförbundet

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Larsen, Rolf-Petter (2002) *Konflikter och oenighet på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur

Layder, Darek (1998) *Sociological Practice, Linking Theory and Social Research*. London, SAGE Publications

Bilaga 1

Intervjufrågor:

1. Hur upplever du ert arbetsklimat i er arbetsgrupp?
2. Vad tycker du fungerar bra i ditt arbetslag när det gäller ert samarbete?
3. Finns det något du upplever fungerar mindre bra i er arbetsgrupp?
4. Om det skulle uppstå en konflikt mellan kollegor i arbetsgruppen /på skolan mellan personalen (arbetsgrupper emellan) har ni några utarbetade strategier för hur konflikten ska hanteras?
5. Upplever du att det råder en acceptans för olikheter i arbetsgruppen?
6. Vad tänker du på när jag säger informell roll på arbetsplatsen?
7. När man jobbar tillsammans uppstår det ju av och till situationer där man själv skulle önska att kollegor borde bete sig annorlunda, eller frågor där man har olika uppfattningar och önskemål. Vad kan det handla om hos er, för din egen del?
8. Finns det ett uttalat forum/utrymme där ni kan samtala om eventuella samarbetssvårigheter som dyker upp?
9. Vad tänker du att eventuella samarbetssvårigheter beror på?
10. Upplever du att det finns en medvetenhet kring samarbetsformer (är det något ni jobbar aktivt med, att bibehålla gott samarbete).
11. Är det uttalat vem man kan gå till om man upplever ett problem med en kollega.
12. Är det något du vill tillägga?

Bilaga 2

Jordan, T. (2003), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Version 3.

Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?

Ringa in det alternativ som du tycker passar bäst. Tänk på hur det vanligtvis är på din arbetsplats, bortse från enstaka händelser. Om du behöver kommentera eller nyansera någon/ några av punkterna kan du göra det på de tomma raderna efter de åtta punkterna.

1. Problemlösning

När det uppstår problem eller irritationer i samarbetet kan jag räkna med att vi kan komma fram till en bra lösning genom att föra ett konstruktivt samtal.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

2. Respekt

Man kan på min arbetsplats lita på att man blir bemött med respekt och intresse när man har synpunkter och önskemål.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

3. Lärande

Min arbetsplats genomsyras av en vilja att nå god kvalitet på verksamheten. Man ser positivt på meningsskiljaktigheter och kritiska synpunkter eftersom de kan ge uppslag till förbättringar och lärande.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

4. Tillmötesgående

Man kan lita på att kollegor och chefer har en vilja att i mån av möjlighet vara tillmötesgående när man har speciella önskemål och behov till följd av individuella skillnader i livsvillkor och personlighet.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

5. Mötas som personer

På min arbetsplats umgås vi med varandra som likvärdiga personer, oberoende av vilken yrkesgrupp vi tillhör eller vilken position vi har.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

6. Fråga först

På min arbetsplats faller vi inte förhastade omdömen om varandra. Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt frågar vi först efter bakgrunden till det som sagts.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

7. Tolerans

Det finns en hög grad av tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg, därför kan man medge fel och prata om misstag utan att riskera att bli stämplad som inkompetent.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

8. Förändringsvilja

Verksamheten präglas av att vi är angelägna om att vår verksamhet har god kvalitet och ägnar sig åt det vår omvärld behöver. Det finns därför en positiv attityd till omvärdering och förändring av arbetssätt och prioriteringar.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

Bilaga 3

Populärvetenskaplig framställning

Meningsskiljaktigheter och irritationer är vardagliga och naturliga företeelser på de flesta arbetsplatser. Beroende på hur de hanteras, kan dess konsekvenser se väldigt olika ut (Jordan 2006). I dag finns det gott om forskning som hanterar konflikter kring skolan, speciellt konflikter mellan elever, mellan lärare och elev och konflikter som rör om mobbning och trakasserier (Hakvoort & Friberg, 2012). Däremot är det ytterst svårt att hitta någon forskning som hanterar samarbetssvårigheter lärare emellan och varför sådana kan uppstå. Vi tror det är viktigt för en arbetsgrupp att det finns en medvetenhet kring *hur* de kommunicerar påverkar de klimat de arbetar i.

Vårt syfte med studien är att undersöka vilka faktorer som har betydelse för hur lärare i två olika arbetslag upplever sitt arbetsklimat och hur detta har bidragit till att forma deras sätt att hantera eventuella konflikter och samarbetssvårigheter. Detta vill vi göra genom att jämföra ett arbetslag som anses ha ett tillfredställande arbetsklimat med ett väl fungerande samarbete, med ett annat arbetslag som anses ha ett mindre tillfredställande arbetsklimat och samarbetssvårigheter.

Som metod för att utöva vår studie valde vi att använda oss av öppna intervjuer där vi har utgått från frågor men låtit personerna vi intervjuat styra samtalet. Vi har intervjuat sex olika lärare och en administratör på en låg- och mellanstadieskola i Sverige.

Vårt resultat visar att hur ett arbetsgruppsklimat upplevs utifrån, behöver inte vara så det upplevs av de inblandade. Faktorer som beskrevs som avgörande för klimatet var; *öppenhet, respekt, direkt kommunikation, anpassning och ödmjukhet*. Lärarnas gruppklimat visade sig påverka deras sätt att hantera konflikter i hög grad genom att de outtalade regler som existerade inom respektive grupp styrde *hur* lärarna kommunicerade med varandra och om *vad*. Trots att de båda arbetsgrupperna angav i stort sett samma faktorer som avgörande för deras klimat, visar vår analys att deras sätta att hantera konflikter ändå såg helt olika ut. Detta menar vi beror på att de båda grupperna praktiserade faktorerna olika.

Vi hoppas att vår studie skall kunna bidra till forskningen kring konflikter på arbetsplatsen, med en ökad förståelse till att *hur* en arbetsgrupp kommunicerar med varandra, påverkar deras klimat och välmående inom gruppen. Då vi menar att samarbetssvårigheter på arbetsplatser är oundvikligt, vill vi även försöka

avdramatisera dessa och låta de ta större plats i det dagliga samarbetet. Vi tror att om det blir mer okej att öppet samtala om samarbetssvårigheter och konflikter som något vanligt förekommande och oftast hanterbart, kan detta bidra till att fler arbetsgrupper och arbetsplatser ökar sin förståelse för varandra och för att våra olikheter. I det långa loppet tror vi detta skulle kunna bidra till sundare arbetsgrupper.