



UPPSALA  
UNIVERSITET

Rapport nr: 2013VT00545

Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Examensarbete i pedagogiskt ledarskap, 15hp,  
inom Masterprogrammet i pedagogiskt ledarskap,

# Samarbete i förskolans arbetslag

---

*En kvalitativ studie utifrån ledarens och övriga pedagogers perspektiv*

Manal Musa Albaiaa

Handledare: Per Hansson

Examinator: Anna Nørholm Lundin

## Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka samarbete i förskolans arbetslag utifrån arbetslagsledarens (förskolechefens) och de övriga pedagogernas (förskollärare och barnskötare) perspektiv, samt att lyfta fram eventuella skillnader och likheter mellan ledare och övriga pedagogers syn på samarbete. Studien bygger på tio kvalitativa intervjuer, två med förskolechefer på två olika förskolor och åtta med pedagoger, fyra från varje förskola.

Studien visar att samarbetet i arbetslaget är en viktig fråga hos båda ledarna och pedagogerna för att skapa ett fungerande arbetslag. Både ledare och övriga pedagoger ser att det finns möjligheter och hinder i samarbetet, och att det är ett gemensamt ansvar mellan pedagoger och ledare. Dessa båda yrkesroller rymmer både möjligheter och hinder som kan påverka eller förbättra samarbetet.

Undersökningen har visat olika möjligheter som utifrån ledarnas och pedagogernas perspektiv kan leda till ett bättre samarbete, t.ex. att ha tydligt ledarskap, tydliga mål, öppen dialog, ömsesidig förståelse, gemensam reflektion och så vidare. Dessutom har undersökningen visat olika hinder som kan påverka samarbetet t.ex. tidsbrist, olikheter mellan pedagogerna i arbetslagen gällande både olika yrkesidentiteter och olika sätt att arbeta och konflikter.

Studieresultatet visar också att det finns gemensamma åsikter mellan ledarna och pedagogerna när det gäller vilja och möjligheter till samarbetet. Däremot har de olika åsikter vad gäller vilka svårigheter som hindrar samarbete. Detta grundas på olika uppfattningar om hur man på bästa sätt ska organisera samarbetet, kommunicera och att använda sig av varandras kompetens.

Studien bidrar till en fördjupad förståelse för och diskussion kring möjligheter och hinder för samarbetet i förskolans arbetslag utifrån både pedagogers och ledares perspektiv. Detta kan förhoppningsvis väcka intresse för vidare forskning på området.

Nyckelord: Samarbete, förskolan, ledarskap, arbetslag.

## Abstract

The main purpose of the study is to explore cooperation in the preschool team, based on the leaders' (preschool managers) and the other educators' (preschool teachers and childminders) perspectives, and to highlight any differences and similarities between leaders' and other educators' views regarding cooperation

The study is based on ten qualitative interviews with two pre-school managers at two different preschools and eight educators, four from each preschool.

The study shows that collaboration is an important issue for both leaders and educators to achieve a functional teamwork. It is a shared responsibility between leaders and educators. These two professional roles involve both opportunities and barriers that may affect or improve collaboration.

The investigation has also revealed various opportunities that from a leaders' and educators' perspective could lead to better cooperation, for example to have clear leadership, clear objectives, open dialogue, mutual understanding, mutual reflection, and so on. In addition, the investigation has shown various obstacles that may affect cooperation, lack of time, differences between teachers in teams – both in the different professional identities and different ways of working, conflicts and so on.

The results show that there are common views between leaders' and educators' perceptions of willingness and opportunities for cooperation. However, they have different views regarding the difficulties that hinder cooperation. This is based on different ideas and different ways when it comes to organizing cooperation, to communicate and to use each other's expertise.

The study contributes to a deeper understanding and discussion of the opportunities for and obstacles to cooperation within preschool teams based on educators' and leaders' perspectives. Hopefully, this may spark interest for more research in this area.

**Keywords:** Cooperation, preschool, leadership, team.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Abstract .....	3
Innehållsförteckning .....	4
1 Inledning .....	6
<b>1.1 Introduktion</b> .....	6
<b>1.2 Arbetets disposition</b> .....	8
1.3 Syfte och frågeställningar .....	9
2 Bakgrund .....	10
2.1 Samarbete i skolans och förskolans styrdokument .....	10
3 Litteraturoversikt .....	12
3.1 Tidigare forskning .....	12
3.2 Teoretiska utgångspunkter .....	14
3.2.1 Definition av samarbete .....	14
3.2.2 Förutsättning för samarbete .....	15
3.2.3 Grupprocess och utvecklingsfas .....	15
3.2.4 Messicks dimensioner i förhållandet mellan ledare och pedagoger .....	17
3.2.5 Dynamiskt perspektiv på grupprocesser .....	18
3.2.6 Kommunikativ handling .....	19
4 Metodval .....	21
4.1 Metoder för datainsamling .....	22
4.1.1 Semistrukturerade intervjuer med pedagogerna och deras chefer .....	22
4.1.2 Dokument läsning .....	23
4.2 Urvalet/Avgränsning .....	24
4.3 Genomförande av intervjuer .....	26
4.3.1 Pilotintervjuer .....	26
4.5.2 Undersökningsintervjuer .....	27
4.4 Metod för bearbetning och analys .....	28
4.7 Giltighet och tillförlitlighet: validitet och reliabilitet .....	29
4.8 Generalisering .....	30
4.9 Etiska överväganden .....	30
5 Resultat .....	31
5.1 Dokument läsning .....	31
5.2 uppfattning av samarbetets betydelse i arbetslaget .....	32
5.2.1 Ledarna (förskolechefer) .....	32

5.2.2 Medarbetarna(pedagogerna) .....	34
5.3 Förutsättningar och möjligheter för samarbete .....	35
5.3.1 Ledarna (förskolechefer) .....	35
5.3.2 Medarbetarna(pedagogerna) .....	36
5.4 Hinder mot samarbete.....	39
5.4.1 Ledarna (förskolechefer) .....	39
5.4.2 Medarbetarna(pedagogerna) .....	40
6 Analys .....	42
6.1 Dokument läsning.....	42
6.2 Uppfattning av samarbetets betydelse i arbetslaget. ....	42
6.3 Förutsättningar och möjligheter för samarbete. ....	43
6.3.1 diskussioner och dialog skapar ömsesidig förståelse. ....	43
6.3.2 Tydliga realistiska mål.....	44
6.3.3 Uppdelningen av uppgifter och roller .....	45
6.3.4 Ledarskapets förhållningsätt .....	45
6.3.4 Mer tid för planering, reflektion och kompetensutveckling .....	48
6.3.5 Den kollektiva lärande.....	49
6.3.6 Arbetslagsledare med tydligt roll.....	50
6.4 Hinder som motverkar samarbetet .....	50
6.4.1 Tidsbrist är ett centralt hinder för samarbete .....	50
6.4.2 Konflikter .....	50
6.4.3 Olikheter och oliktankande.....	51
6.4.4 Förändring som ett hinder mot samarbete.....	52
6.4.5 Fördomar som ett hinder mot samarbete.....	53
7 Diskussion.....	55
8 Konklusion.....	59
Referenser .....	61
Material .....	63
Bilagor .....	64
Bilaga 1. Guide för intervju av förskolechefer. ....	64
Bilaga 2. Guide för intervju av övriga pedagoger.....	65

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

Enligt den reviderade läroplanen (*Lpfö 98 Reviderad 2010*) bör förskolan lägga stor vikt vid ett systematiskt kvalitetsarbete, med satsning på en hållbar utveckling. Alltså en förskola där kompetens, arbetsmiljö och pedagogiskt arbete utvecklas hand i hand på ett hållbart sätt.

I detta sammanhang är förskolechefen en nyckelperson som har stort ansvar i utformandet av fungerande arbetslag där samarbete, kommunikation, lärande och ledarskapet fungerar.

Förskolchefer har således ett komplicerat uppdrag. Att i ett arbetslag med pedagoger som kan ha olika utgångspunkter i synen på kunskapsinhämtning och fostran på ett bra och effektivt sätt samordna arbetet inom ramen för arbetslaget, kan vara en stor utmaning.

Samarbetet i arbetslaget är ett av målen som lyfts fram i läroplanen. ”Arbetslaget *ska samarbeta för att erbjuda en god miljö för utveckling, lek och lärande*” (*Lpfö 98 Reviderad 2010*)

Dessutom lyfts ledarens roll för att uppnå detta mål tydligt fram i styrdokumentet.

Styrdokumentet visar tydligt att samsynsfrågan är ett gemensamt ansvar mellan pedagoger och chefer. I båda rollerna finns möjlighet att påverka och förbättra samarbetet. Därför har jag undersökt både chefernas och pedagogernas syn på samarbetet i förskolan.

Som nybliven arbetslagsledare var jag nyfiken på att undersöka mer om samarbetet som ett viktigt medel för att höja kvalitén i framtidens förskola. Vad är det som gynnar ett samarbete? Vilka möjligheter kan vara de viktigaste för samarbete utifrån både ledares och pedagogernas perspektiv?

För att kunna skapa en bild av hur medarbetarna upplever sin arbetssituation i förskolan, och för att kunna sätta upp tydliga förbättringsmål använder de flesta kommuner sig av resultat från medarbetareundersökningar. Att arbeta med resultatet av dessa undersökningar är en viktig del i utvecklingsarbetet.

Min fallstudie har genomförts i två förskoleverksamheter som ligger i en av Stockholms län kommuner. I kommunen finns totalt 38 förskolor varav; 28 kommunala och tio i annan regi.

I kommunen där undersökningen genomförts finns dokumentation i form av resultaten från en medarbetarenkät om hur pedagogerna upplever olika faktorer av arbetet. Några faktorer som tas upp är samarbetet och kommunikation på olika nivåer mellan pedagogerna, arbetslagsledaren, närmaste chef (förskolechef) och förvaltningschef. Undersökningen inkluderade alla förskolor i kommunen och bland visar resultatet att en förskola har mycket högt resultat vad gäller samarbetsfrågor medan en annan förskola har mycket lågt resultat. Detta väckte min nyfikenhet och jag beslöt att undersöka båda verksamheterna för att få svar på mina forskningsfrågor.

## **1.2 Arbetets disposition**

Kapitel 1: Detta kapitel inleds med en introduktion till arbetet. Efter introduktionen presenteras syftet med undersökningen, samt studiens frågeställningar.

Kapitel 2: Detta kapitel ger en bakgrund till hur samarbete är beskrivet i styrdokumentet, och hur denna beskrivning har utvecklats över tid.

Kapitel 3: Detta kapitel omfattar litteraturoversikten, tidigare forskning och undersökningens teoretiska utgångspunkter.

Kapitel 4: Kapitlet redovisar metoden som användes för datainsamling, urval, metod för analys samt de etiska övervägandena.

Kapitel 5: I detta kapitel redovisas undersökningens resultat i form av en sammanställning av informanternas tankar kring och svar på intervjufrågorna.

Kapitel 6: I kapitlet redovisas analysen av undersökningens resultat. Analysen har organiserats efter teman och har en kategorisering som grundats på frågeställningarna och intervjufrågorna.

Kapitel 7: I detta kapitel diskuteras analysen och slutsatser redovisas.



### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka förskolechefens och de övriga pedagogernas (förskollärare och barnskötares) uppfattning om samarbete i förskolans arbetslag, samt eventuella skillnader och likheter mellan ledares och övriga pedagogers perspektiv.

Studiens frågeställningar har formulerats enligt följande:

- \* Vilka uppfattningar har förskolechefer respektive övriga pedagoger om samarbete i arbetslaget?
- \* Vilka förutsättningar för och hinder mot samarbete i arbetslaget identifierar förskolechefer respektive övriga pedagoger?
- \* Finns likheter och skillnader mellan förskolechefer och övriga pedagogers perspektiv på samarbete i arbetslaget, och i så fall vilka?

## 2. Bakgrund

### 2.1 Samarbete i skolans och förskolans styrdokument

Läroplanerna i Sverige framställs av regeringen. Med utgångspunkt i skollagen har läroplanerna skrivits så att varje skolform får en egen läroplan. Alla förskolor respektive skolor ska följa läroplanen enligt den skolform det gäller. Därför var det relevant att lyfta fram och inleda bakgrunden med vad det står om samarbete i läroplanen för förskolan. Enligt skollagen styr Läroplanen den verksamhet som finns i förskolan.

Genom att läsa läroplanen kan man förstå vilken värdegrund förskolan vilar på samt vilket uppdrag och mål förskolan har när det gäller samarbete.

Tanken om samarbete i arbetslag benämndes för första gången i läroplanen för grundskolan 1969, Lgr 69. Lärarna skulle samverka med andra pedagoger och elever under skolans hela process *”Arbetet leds således av en eller flera lärare som tillsammans med annan personal och elever utgör ett arbetslag, vilket i samråd väljer och planerar lärostoff och arbetsuppgifter, genomför arbetet och sammanfattar och diskuterar arbetsresultaten”* (Lgr 69 s. 89).

Användandet av grundskolans läroplan här var på grund av att vid denna tid (1969) hade inte förskolan någon typ av läroplan än. Första förskolläroplanen kom 1998.

I Läroplanen för grundskolan 1980, Lgr 80 och i ett kommentarmaterial till den benämndes samarbetet *”Skolan – ett centrum för samarbete.”* (Lgr 80, s. 20) Här beskrivs olika former av samarbete i arbetsenheter och arbetslag och varför är det viktigt. I kommentarmaterialet står att det är viktigt att skolan blir en arbetsplats som tillfredsställer medarbetarnas behov av arbetstillfredsställelse. Ett ökat samarbete där man drar nytta av varandras kunskaper är önskvärt. Det står även att skolan genom samarbete ska utforma en arbetsplan med formulerade mål samt handlingsplaner om hur målen ska nås (Lgr 80, kommentarmaterial)

I läroplan Lpo 94, står det tydligt att det är viktigt med samarbetet mellan alla som arbetar i skolan. *”Alla som arbetar i skolan skall samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande”* (s.12). Det står också om att rektor har ett tydligt ansvar för att samarbetet fungerar.

I den nya läroplanen för förskolan (Lpfö 98 Reviderad 2010) står det att ”*Arbetslaget ska samarbeta för att erbjuda en god miljö för utveckling, lek och lärande*”.

I grundskolans läroplan (Lpo64) nämns samarbete som viktig aspekt för att utveckla miljö och lärande, medan förskolan lägger märke till samarbete för att utveckla miljö, LEK och lärande. Dessutom kallar samarbete för samverka i grundskolans läroplan.

Vid jämförelse av styrdokumenterna märks att styrdokumenterna har utvecklats med tiden så att de lägger ännu mer fokus på betydelse av gruppssamarbete samt chefens roll i detta sammanhang.

### 3. Litteraturöversikt

Studien fokuserar på uppfattningar om samarbete i förskolans pedagogiska verksamhet utifrån chefens och pedagogernas synsätt. Med samarbete i arbetslaget menas här en arbetsmiljö där alla medarbetare anser att arbetet präglas av bra relationer till kollegor och chefer samt hög grad av effektivitet. Alla medarbetare ska känna att de har en given roll inom denna arbetsmiljö.

Utifrån denna definition har jag ansett att organisationsteori, gruppsykologisk teori och Habermas teori (kommunikativ handling), kan vara lämpliga som teoretiska utgångspunkter för att ge större förståelse i kommande analys.

#### 3.1 Tidigare forskning

Undersökningen av litteratur och tidigare forskningen började i olika databaser, bland annat i universitetets databas, Diva, Libris, Eric databas och Google Scholar.

Sökningar gjordes bland svensk forskning med sökord som; *samarbete*, *samverkan*, *förskola* och *arbetslag*. Även internationell forskning genomsöktes med sökorden *collaboration*, *cooperation*, *preschool* and *teamwork*. I den inledande processen granskades abstracts till avhandlingar som kunde vara relevanta för ämnet och undersökningen.

Litteratursökning visade sig att det finns många forskningsarbeten kring samarbete, förskola och skola. Dock har fokus i dessa arbeten legat bland annat på samarbete mellan förskola och skola, samarbete mellan förskola och BVC, samarbete mellan förskola och förskoleklass eller samarbete mellan förskola och skola och andra instanser som t.ex. bibliotek och kök, även kallat ”samverkan”. Vissa avhandlingar har fokuserat på samarbete utifrån olika yrkestillhörighet och bakgrundsvariabel. De flesta uppsatser och avhandlingar har lagt fokus på samarbetet mellan förskolan och hemmet.

Samarbete mellan förskollärare och barnskötare har undersökts av bl.a. Brixing (2002) ”*Torka bord, ingår det verkligen i förskolläraryrket? En empirisk studie om olika kunskapsformer samt samarbete, ledarskap och ansvar mellan förskollärare och barnskötare på förskolan*”. studien är tillgänglig på Södertörns högskola, Interkulturell Lärarutbildning mot förskola. Arbetet syftar till att genom kvalitativa intervjuer, förstå vad fyra verksamma pedagoger inom

förskolan har för tankar omkring arbetets huvudfrågor: *Samarbete, ledarskap och ansvar, erfarenhet och praktisk kunskap samt teoretisk kunskap*. Vidare finns viss historik omkring förskolan och förskollärarens bakgrund.

Målet med undersökningen är att lyfta upp frågan om samverkan mellan praktisk kunskap (barnskötare) och teoretisk kunskap (förskollärarna) och diskutera samarbetet mellan yrkesgrupperna samt stärka betydelsen av att inneha båda dessa kunskaper.

En annan avhandling som syftar på att studera det som sker när pedagoger med olika yrkestillhörighet och olika men också delvis gemensamma traditioner samlas för att forma en samverkan i ett arbetslag och hur de formar en samverkan tillsammans ”Från samverkan till integration: arena för gömda motsägelser och förgivet tagna sanningar: en studie av hur förskollärare, fritidspedagoger och lärare formar en samverkan” av Ingmarie Munkhammar (2001) vid Luleå universitet. I studien ingår tre arbetslag vid tre olika skolor. I varje arbetslag arbetar en fritidspedagog, en lärare och en förskollärare. Resultatet visar hur pedagogerna blir styrda och styr sig själva genom starka diskurser, vilka också grundar det möjlighetsrum som pedagogerna arbetar i. I resultatet lyfts det fram att i samverkan grundas frågor som pedagogerna inte klarar av att hantera och värjer sig emot och att arbetslagen saknar stöd och vägledning för att kunna förhålla sig till den pedagogiska verksamhet som organiseras. Därför är det viktigt att diskurserna måste synliggöras för att kunna öppna upp och skapa alternativa möjlighetsrum för samverkan (Munkhammar, 2001).

Jon Ohlsson (1996) avhandling ”*Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*” vid Stockholm universitet lyfter fram vad gruppmedlemmar av barnomsorgspersonal gör till gemensamma uppgifter, hur de tillsammans uppfattar detta och hur de utbyter erfarenheter och på det sättet samarbetar till gruppens lärande. Studiens resultat visar att gruppmedlemmarnas ömsesidiga samspel och kommunikation inrymmer olika kvaliteter och strategier som utvecklas för att lösa gruppmedlemmarnas uppgifter. Genom de kontinuerliga samtal, dialoger och den gemensamma reflektionen går gruppmedlemmarna aktivt in i varandras sätt att tänka och förstår sin uppgift. Den gemensamma förståelsen och kommunikativa aktiviteter, det vill säga det kollektiva lärandet har en stor betydelse både i den enskildes erfarenheter och i gruppmedlemmarnas fortsatta samverkan.

Ingrid Granbom (2011) vid Högskolan i Jönköping är författare till studien ”*Vi har nästan blivit för bra*” om lärares sociala representation av förskolan som pedagogisk praktik.

Studien fokuserar på lärarnas samtal och diskussion samt lyfter fram kommunikativa handlingar och samarbeten som används av deltagarna när de skapar en gemensam förståelse av vardagsarbetet i förskolan. Resultatet visar att lärarna utvecklar delade kunskapssystem, idéer och värderingar av förskolan som pedagogisk praktik. I studien beskrivs stödprocesser och kommunikativa resurser som deltagarna använder för att skapa gemensam förståelse för vardagsarbetet i förskolan.

Sammanfattningsvis visar forskning om samarbete att samarbete som definition har förändrats och påverkats beroende på vilket fokus som forskningen syftar till, det vill säga vilken typ av samarbetet det handlar om. Till exempel undersöker vissa studier samarbete i arbetslag, ev. mellan personal. Då kan de använda sig av gruppdynamik, kommunikation, makt eller grupp processer för att definiera och förklara samarbete, och hur det kan påverkas av gruppmedlemmars kunskap om samarbete eller kommunikationssätt. andra undersökningar kan handla om samarbetet mellan förskola och skola, förskola och bibliotek, förskola och kök eller förskola och BVC. Då kan samarbetet definieras och förklaras med fokus på organisations teorier, kultur osv. Det kan därför vara nödvändigt att definiera, förklara och begränsa begreppet samarbete beroende på vilken typ av fenomen som forskaren fokuserar på.

Avslutningsvis kan påpekas att ingen uppsats eller avhandling har hittats, inom Diva, Libris, Eric eller Googles databaser som specifikt undersöker samarbete i förskoleverksamhetens arbetslag med fokus på pedagoger och ledare.

## **3.2 Teoretiska utgångspunkter**

Denna studie fokuserar på samarbete i förskolans pedagogiska verksamhet utifrån chefens och pedagogernas synsätt.

Med utgångspunkt i detta syfte har jag ansett att organisationsteori, gruppsykologisk teori, Habermas teori (kommunikativ handling), kan vara lämpliga som teoretiska utgångspunkter för att ge större förståelse i kommande analys.

### **3.2.1 Definition av samarbete**

Samarbete definieras i Svenska Akademiens (2005) ordbok som ”*att arbeta tillsammans*” eller att ”*anstränga sig gemensamt*”, dvs. att en arbetsuppgift är gemensam.

Mer konkret beskriver Ohlsson (2004) samarbete som genomförandet av gemensamma arbetsuppgifter. Men det innebär inte att alla ska utföra samma arbetes uppgifter vid samma

tidpunkt eller samma ställe. Det vill säga, hela skolans arbetslag kan samverka för att uppnå verksamhetens mål men omfattningen och innehållet i samarbetet kan variera.

I mitt arbete används begreppet samarbete för att definiera hur pedagoger och ledare som samverkar för att tillsammans genomföra arbetsuppgifter som leder till utveckling av en pedagogisk verksamhet.

### **3.2.2 Förutsättning för samarbete**

Ordet bra samarbete klassificeras som värdeladdat, där man går över samarbetsdefinition samtidigt som lägger en värdering på den. Själva begreppen samarbete refererar till personalens olika förmåga att hantera relationer, problem och ta individuellt ansvar för att nå gemensamma mål (Hällsten & Tengblad, 2006)

Granström (2006:7-8) anser att nyckel till bra samarbete beror på relationerna i gruppen. Varje medlem och i synnerhet ledaren bör ta tillvara på gruppdeltagarnas kunskaper och kompetenser. Däremot om man talar om begreppet ”bra samarbete” och refererar direkt till arbetslag så innebär det att var och en tar ansvar för att organisationen ska kunna fungera.

Beroende på hur medlemmar i arbetslag har tagit del av sitt ansvar för att skapa förutsättningar för verksamhetens bästa kan man se skillnader i bra och dåligt samarbete. Med bra samarbete menas inte en organisation utan konflikter, utan en verksamhet där alla hjälper till att lösa varje problem och arbeta mot ett gemensamt mål (Hällsten & Tengblad, 2006). Enligt Kerstin Bergqvist handlar det att arbetsgruppen behöver hitta former för feedback, att inte bara reagera negativt när någon ger konstruktiv kritik. Att kunna ge och ta emot feedback leder till utveckling (Eriksen, 2006)

### **3.2.3 Grupprocess och utvecklingsfas**

Grupprocesser handlar om den utveckling som sker i varje grupp. Varje grupp går igenom olika perioder som påverkar gruppens medlemmar. Grupprocesssteori kan användas som redskap för att förklara varför individer i en grupp handlar på ett visst sätt. Beroende på vilken fas gruppen befinner sig i kan man förvänta sig att gruppmedlemmar beter sig efter vissa mönster. Det är därför relevant att ta fram denna aspekt i undersökningen. Det kan finnas skillnader mellan ett förskolarbetslag som har arbetat längre och ett förskolarbetslag som arbetat kortare, när det gäller samarbete.

Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) upplever alla grupper olika utvecklingsfaser. Växling mellan faser sker vid byte av medlemmar eller när det uppkommer nya krav. Vidare

förklarar hon i sin studie att alla grupper går igenom fyra faser: brist på struktur, konflikt, fokus på norm utveckling och arbete, och uppsägning. Detta har enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) lett till att vissa forskare drar slutsatsen att alla grupper står inför en grundläggande störning i utvecklingen när det kommer till uppgifter.

Tanken med att använda dessa utvecklingsfaser i denna studie är att de kan bidra till den kommande analysen genom att påvisa att det hela tiden kan hända saker som påverkar samarbetet i en grupp. T.ex. kan gruppdynamiken förändras med anledning av att miljön på något sätt är förändrad eller att vissa gruppmedlemmar är utbytta.

Dessa faser som används är: *Etableringsfasen*, *Initialfasen*, *Smekmånaden*, *Entegration (Vi-gruppfasen)*, *Konfliktfasen*, *Platåfasen (fixering och regression)*, *Mognad och Slutet*. *Etableringsfasen eller initialfasen* är den första fasen i en nystartad grupp. Här finns otydliga roller och normer. Kommunikationen mellan medlemmarna är osäker och präglas av en typ av maktkamp för att hitta sin plats och roll i hierarkin. Men de flesta grupper går vidare ganska snabbt till nästa fas; ”*Smekmånaden*”. I denna fas känner medlemmarna en trygghet och en gemensam uppskattning, starka lyckokänslor och avslappning i kommunikationen (Lennéer-Axelson och Thylefors 2005). Man idealiserar varandra och det sociala före arbetsuppgiften. T.ex. att bestämma och fatta beslut lämnas generöst till de andra, alla talar med alla; man upplever att alla i gruppen känner och tycker lika i alla frågor. Vissa medlemmar nekar till konflikter och olikheter inom gruppen för att behålla den goda stämningen. Detta skapar en grupp som håller konflikterna på avstånd men som inte har någon energi till att arbeta effektivt och kreativt för att lösa uppgifter eller för att dra nytta av olika resurser i gruppen. Då börjar spänningen mellan gruppmedlemmar inställa sig. I den tredje fasen börjar det som kallas för *integration* det vill säga att gruppmedlemmarna erkänner olikheter och känner in alla delar i gruppen. Man känner till svagheter och styrkor så att man kan utnyttja sina resurser och använda sig av varandras kompetens på ett bra sätt. Då dyker de olika rollerna upp i gruppen. De normer som finns i gruppen blir stabilare och tydligare och kommunikationen blir mer inriktad på arbete.

Enligt (Lennéer-Axelson och Thylefors 2005) finns konflikter i alla faser som en grupp ska gå igenom, dels konflikter som har med arbetet att göra och dels sådana som handlar om mänskliga drivkrafter. Dessa konflikter blir mer tydliga när individernas olikheter erkänns och blir mer synliga, konflikter kan ofta lösas på ett bra sätt när gruppen uppnår en *mognadsfas*. Enligt Wheelan(2005) kan konflikter ses från olika synvinklar. Den ena ser konflikter som



hjälp för utveckling av förtroende, säkerhet och en delad erfarenhet. Detta skapar en djupare förtrolighet så att gruppmedlemmarna samarbetar på ett produktivt sätt. Ur en annan synvinkel kan konflikter leda till förstörelse av relationer och grupper. Detta för att många grupper fastnar i den fasen och sedan inte kan utvecklas. Långvariga krig, kamper och upplösningar av samarbeten blir det negativa slutgiltiga resultatet av konflikter.

Lennér-Axelsson och Thylefors (2005) lyfter också fram *plataer, fixerings och regressions fasen*. Denna fas handlar om att en känsla av att det är dags att avsluta gruppen infinner sig. Ingen av gruppens medlemmar vinner på att fortsätta samarbetet. Det kan också handla om en fas där gruppen tar en paus inför kommande arbetsuppgifter. I detta sammanhang beskriver författaren *Mognad fasen*. Denna fas handlar om när gruppmedlemmarna blir medvetna om andras och sina egna tillgångar och alla medlemmar har accepterat de samspelelmönster och strukturer som finns i gruppen. Alla beslut fattas efter effektiva diskussioner mellan alla gruppmedlemmarna. Alla i gruppen är medvetna om sin roll. Till slut kommer slutfasen där gruppen av olika anledningar avslutas. Det finns många reaktioner på en grupps avslut, alltifrån aggressivitet, bitterhet och sorg till nyfikenhet, lättnad eller tacksamhet (Lennér-Axelsson och Thylefors 2005).

### **3.2.4 Messicks dimensioner i förhållandet mellan ledare och pedagoger**

Att ha en tydlig ledare med en tydlig roll och ett kontinuerligt ömsesidigt förhållande mellan ledare och pedagoger kan påverka medarbetare på ett positivt sätt. Enligt Messick (2005) uppstår det genom socialpsykologiska processer mellan ledaren och följaren. I detta förhållande ger ledaren följaren förmåner och följarna ger ledaren förmåner så att de närma sig till verksamhets mål.

Messick (2005) talar om fem olika dimensioner: Ledaren ger en långsiktig konkret vision. Medarbetarna tar ansvaret att arbeta mot målet (*Vision och styrning*). Det är ledare som bär all risk i organisationen (*Skydd och säkerhet*). Ledaren får respekt och tacksamhet, samt samordnar och styr sina medarbetare på ett sätt så att de tillsammans kan nå de mål, vilka skulle varit omöjligt för den enskilde individen att nå själv (*Resultat och effektivitet*). Ledaren får medarbetarna att känna sig respekterade som individer och litar på dem som medlemmar i gruppen (*Inkludering och tillhörighet*). Om man som ledare behandlar följarna med respekt så känner de sig delaktiga i allt (*Stolthet och självrespekt*).

Tanken med att använda Messicks dimensioner som teoretiska utgångspunkter är att detta bidrar till kommande analys när det gäller förhållande mellan ledaren och pedagoger.

Dimensionerna kan användas som förklaring till vissa perspektiv eventuellt handlingar som grundas på olika förväntningar som kan påverka samarbetet i gruppen.

### **3.2.5 Dynamiskt perspektiv på gruppprocesser**

Enligt Granstöm (2006) är det viktigt för varje individ i gruppen att ha kunskap om grupps mekanismer och gruppdynamiska teorier för att kunna förstå de vardagliga situationer som uppstår i gruppen. Med anledning av detta kommer jag i fortsättningen använda tre viktiga och användbara begrepp som stöd för att förklara och ge mer förståelse vid analysen av resultatet. Dessa begrepp är *introjektion*, *projektion* och *projektiv identifikation*.

*Introjektion:* Detta gäller saker som händer i vår yttre värld som plockas in i jaget. Detta utformas och blir en del av det inre liv som en vald återspeglning. Te.x. att vi tar in de goda sakerna av vissa människor som vi beundrar som föräldrar eller lärare och uppleva det omedvetet som en del av oss själva (Granstöm, 2006). Enligt författaren har man förmågor att introjecera till och med onda objekt. Exempel på detta kan vara den människa som lägger skulden på sig själv för att andra skall kunna fortsätta vara goda.

*Projektion:* gäller när man riktar de oönskade och besvärliga delar av sitt eget jag mot någon annan individ, händelse eller grupp. Till exempel en människa som omedvetet beskyller omgivningen för att vara inkompetenta på grund av bristande kunskap hos henne själv istället för att erkänna detta hos sig själv. I de flesta fall handlar det om att projicera det som är oacceptabelt socialt så som ilska, svaghet och aggression. Men ibland projicerar man till och med goda egenskaper. Ett exempel på detta är när vi är förälskade. Ett annat vanligt exempel kan vi se i vår vardag, att hitta en syndabock som kan ges ansvar för skulden. Detta skapar en känsla av lättnad (Granstöm, 2006).

*Projektiv identifikation:* Vid projektiv identifikation lägger en individ ut något oönskat och besvärligt på någon annan som i sin tur känner sig skyldig och börjar agera enligt det som projicerats. Exempel på detta kan vara missnöje bland gruppmedlemmarna som kan riktas mot någon som anses lämplig. Trycket av gruppens projectioner blir så starkt att det tvingar medlemmen att bete sig enligt omgivningens fantasier. Den gruppmedlem som under en längre tid dagligen utsätts för det här trycket börjar snart agera efter projektionen och blir arg eller agerar elakt och så vidare. (Granstöm, 2006)

Dessa mekanismer kan användas som skydd i gruppen. Därför är det viktigt med djupare förståelse kring detta som en grundförutsättning för att kunna samspela och samarbeta.

*Grundantagandegrupper:* Målet med grupparbete är att gruppmedlemmar ska samarbeta för att utföra eller lösa en arbetsuppgift. W R Bion (1961) betonar att det finns olika lägen som en grupp kan ha inför uppgiften. För det första gäller det att alla deltagare koncentrerar sig på att utföra uppgiften. Detta kallas ”arbetande grupp”. Det andra läget beskriver vad som kallas för grundantagandegrupper som varierar mellan *Beroende*: där skaffar gruppen sin säkerhet från en annan individ t.ex. ledaren. Ledaren har huvudroll och alla är beroende av ledaren.

*Flykt:* Alla i gruppen flyr undan från uppgiften. *Kamp:* Alla i gruppen vill utföra och ta ställning till uppgiften. *Parbildning:* Gruppen reproducerar sig själv. (W R Bion 1961)

I detta fall är det ledarens ansvar att ta ställning i gruppen och se till att alla tar sitt ansvar för att hjälpa gruppen att skapa struktur och bilda en arbetsgrupp.

Att lyfta fram detta dynamiska perspektiv på gruppprocesser bidrar till den kommande analysen genom att visa hur relationerna mellan olika individer kan te sig en djupare förståelse kring detta kan bidra till att en grupp kan kunna handla, samspela och samarbeta bättre.

### **3.2.6 Kommunikativ handling**

Att ha en gemensam förståelse är viktigt i relation till samarbete och för att belysa detta använder jag mig av Habermas (1988) begrepp ”*kommunikativt handlande*”. Kommunikativ handling uppnås när aktörernas handlingar samordnas för att de nått en gemensam förståelse. Det vill säga att kommunikativ handlingskontext styrs av en ömsesidig förståelse genom dialog.

Habermas(1988) bekräftar vikten av förståelseprocessen för att olika aktörer ska kunna samordna sina handlingar, vilket kan bli en grund i förhållande till samarbetet.

Habermas använder begreppet *livsvärlden* som omfattar individer och deras förväntningar och livets mening. I livsvärlden är kommunikativ rationalitet (förnuft) centralt. Ömsesidig förståelse är också betydelsefull och det är en central förutsättning för att individer ska kunna förstå varandra. (Pedersen & Olesen 2011)

Tanken med att använda Habermas teori (*kommunikativ handling*) är för att den kan användas i den kommande analysen för att visa hur kommunikationsprocessen kan bidra till ett bra samarbete och dessutom belysa vikten av att uppnå en ömsesidig förståelse om det man kommunicerar om.

Sammanfattningsvis är det viktigt att påpeka vikten av att alla i en arbetslag samspelar på väg till samarbete. En grund för de teoretiska utgångspunkterna har varit att titta på detta samspel från olika vinklar för att få en så allsidig bild som möjligt. Relationer mellan individer som är mogna alternativt omogna i grupprelationer och kommunikation står i fokus liksom gruppens utvecklingsfaser och förhållande till ledarskapet. Tanken är att alla dessa elementer kan definiera och förklara arbetslagets samarbete eller motarbete.

## 4. Metodval

Inledningsvis beskrevs att undersökningen ägt rum på två förskoleverksamheter som ligger i en av Stockholms län kommuner. Från kommunen där undersökningen genomförts finns dokumentation i form av resultat från en medarbetarenkät om hur pedagogerna upplever olika aspekter av arbetet på olika nivåer mellan pedagogerna och de andra i arbetslaget; pedagogerna och närmaste ledarskap (förskolechefen) och pedagogerna och förvaltningschefen. En av faktorerna i undersökningen har varit samarbete och kommunikation. Resultatet gäller alla förskolor i kommunen. En förskola fick högst resultat i samarbetsfrågor och en annan förskola fick lägst resultat i samarbetsfrågor vilket är intressant. Detta resultat väckte min nyfikenhet att undersöka dessa båda verksamheter för att få svar på mina forskningsfrågor. Som förskollärare i en kommunal verksamhet har jag svarat på denna medarbetarenkät i min förskola där jag jobbar. Som konsult med uppdrag att utbilda pedagogerna i kommunens förskolor i *"ICDP för pedagoger"/"International Child Development"/"vägledande samspel"* fick jag tillgång till alla förskolors medarbetarenkäter som ett stödmaterial för förberedelse inför mitt uppdrag som utbildare.

Av beskrivningen ovan är det tydligt att det finns en mängd faktorer som påverkar samarbetet i arbetslaget i förskolverksamheten. Forskningsuppgiften var att undersöka hur förskolechefen respektive övriga pedagoger i arbetslaget på två förskolor uppfattar samarbete.

Denna undersökning kan klassificeras som en fallstudie. Undersökningen genomfördes i två förskolor i form av kvalitativa intervjustudier. En fallstudie omfattar: en undersökning av en specifik företeelse, t.ex. ett problem, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp (Bryman 2011). Patton(1990) har talat om att fallstudier är speciellt användbara när man försöker förstå en speciell målgrupp, ett speciellt problem eller en unik situation ”på djupet”

Det är möjligt att välja olika metoder för att studera samarbete i förskolan. Några av de vanligaste är intervjuer, observationer, textanalys och enkätundersökningar. Stukat (2005, s.36) skriver att *"som en snickare använder olika verktyg för olika ändamål, bör forskare ha kännedom om och utnyttja de olika instrument som finns i forskarvärlden"*. Detta stämmer med Bryman (2011) som anser att enkät, kvalitativ intervju, observation och textanalys är vetenskapliga metoder som lämpar sig att använda för en samhällsvetenskaplig undersökning.

Enkätmetoden kan användas för att nå en större population snabbt och smidigt, vilken möjliggör en säkrare generalisering av de resultat som framkommer av att undersöka urvalsgruppen. Dessutom slipper man intervjuareffekter (Bryman 2011). Men en enkätundersökning tenderar att kännas opersonlig för respondenterna och risken för bortfall blir större. Den kräver många informanter för att ge signifikanta resultat, samt lämnar mindre möjligheter att fördjupa vissa aspekter av ett undersökt fenomen, eftersom undersökningsledaren inte kan ställa följdfrågor. Därför har jag valt att använda mig av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. I kvalitativa studier väljer forskaren ut ett litet antal deltagare och går in på djupet med dem. Då minskar man enligt Stukát (2005) risken för den ytlighet som i kvantitativ forskning kan göra det svårt att gå in på djupet och gräva särskilt när det gäller att undersöka en sådan fråga som samarbetet.

Observationer kan vara en metod att använda sig av för att kunna se samt *”få kunskap om vad respondenterna faktiskt gör, inte bara vad de säger”* (Stukát, 2005, sid.49). Dock är det väldigt svårt att observera människors uppfattningar, tankar, och känslor vilket som är relevant till undersökningen. Dessutom kräver Observationer mycket tid då de observerade måste känna sig trygga och inte påverkade av forskarens närvaro. Därför fick observation som metod stå tillbaka.

## **4.1 Metoder för datainsamling**

### **4.1.1 Semistrukturerade intervjuer med pedagogerna och deras chefer**

Styrdokumentet visar tydligt att samsarbetsfrågan är ett gemensamt ansvar mellan pedagoger och chefer. I båda rollerna kan finnas möjlighet att påverka och förbättra samarbetet. Därför har jag undersökt både chefernas och pedagogernas syn på detta.

Jag har använt mig av semistrukturerade intervjuer med två chefer som tjänstgör i samma kommun. Detta är cheferna till de förskolor vars pedagoger svarat på medarbetarenkäterna. Den ena förskolan har fått högsta resultat i kommunen när det gäller samarbete medan den andra har fått lägst resultat. Dessutom har jag intervjuat pedagogerna som arbetar på de båda förskolorna. Jag såg till att ha med en intervjuguide som innehöll olika teman eller ämnen till intervjun. Tanken är att de intervjuade ska ha stor frihet att svara på sitt eget sätt samt ha möjlighet att komma med andra frågor som kan väckas under intervjutillfället (Bryman 2011).

Intervjumetoden var en lämplig metod för att svara på min studies frågställningar. Med intervjuer kunde jag få tillgång till de intervjuades tankar och värderingar, hur de hade organiserat sitt arbete och vilken betydelse och grundsyn som de håller fast i. Detta bekräftar Patton: *“We cannot observe feelings, thoughts, and intentions. We cannot observe behaviours that took place at some previous point of time --- We cannot observe how people have organized the world and the meanings they attach to what goes on in the world. We have to ask people questions about those things* (Patton 1990 s.112).

För att se till att frågorna är tydliga, öppna och begripliga och inte ledande, har jag provat intervjuguiden i två pilotintervjuer med en chef och en pedagog utanför forskningsgruppen. Enligt Bryman (2011) kan antal pilotintervjuer öka tills man känner att man kan använda dem som ett värdefullt redskap för att få ökad tillförlitlighet i resultaten. Nackdelen är att det kräver mer tid.

Pilotintervjuerna hjälpte mig att finna och vidta åtgärder med brister i den ursprungliga intervjuguiden. Åtgärderna har lett till att intervjufrågorna som användes under den riktiga undersökningen kvaliteten höjts än vad de annars skulle gjort på flera sätt. Pilotintervjuerna visade att många frågor var orealistiska att ha med, med tanke på intervjutid och transkribering. Det fanns till och med vissa ledande frågor som strukits. Efter pilotintervjuerna granskats intervjufrågorna till både chefer (se bilaga 1) och pedagoger (se bilaga2) och tagit bort en del och omformulerat några.

Tankar kring hur samarbete påverkas blev utgångspunkten för att bygga upp intervjufrågorna. Frågornas innehåll har formulerats med fokus på syfte och för att få svar på undersökningens frågeställningar. De första två frågorna i början av båda intervjuerna var inledande för att kunna få mer information om informanterna och för att skapa grund för huvudfrågorna som i sin tur syftade till att ge svar på undersökningsfrågorna. Dessa börjar från och med den tredje frågan. se(bilaga 1) och (bilaga2). Jag använde mig av öppna frågor som ger svar med möjlighet till mer fördjupning. Utifrån de fria svar som de intervjuade ger finns möjlighet att komma med följdfrågor som kan väckas under intervjutillfället (Bryman 2011).

#### **4.1.2 Dokument läsning**

Jag har även läst tre skriftliga dokument kring förskolorna jag undersökt. Tanken var att använda mig av dessa dokument som en förstudie, för att få förkunskap och för att kunna förbereda mig inför intervjuerna. Det första är förskolornas arbetsplaner och vad som skrevs

där angående samarbete i arbetslaget och ledarens roll. Det andra är lönekriterier, och det tredje är ett dokument i form av resultatet av medarbetarenkäten. I kommunen där min undersökning genomförts finns dokumentation i form av resultaten från en medarbetarenkät om hur pedagogerna upplever olika faktorer på olika nivåer mellan pedagogerna och andra i arbetslaget; pedagogerna och närmaste chef (förskolechefen) och pedagogerna och förvaltningschef. Två av faktorerna i resultaten som registerats i medarbetarenkäten berör samarbetet och kommunikation. Resultatet gäller alla förskolor i kommunen. Bland annat en förskola med högst resultat i samarbetsfrågor och en förskola med lägst resultat i samarbetsfrågor. Resultatet väckte min nyfikenhet att undersöka båda verksamheterna för att få svar på mina forskningsfrågor.

Syftet med läsningen av dokumenten var att få kunskap om förvaltningens och ledningens engagemang och insats när det gäller samarbetet i arbetslaget och på vilket sätt medarbetarna (pedagogerna) uppmuntras till att samarbeta genom till exempel lönekriterier. Syftet med att läsa förskolornas arbetsplaner var att veta om några konkreta åtgärder för ett förbättrat samarbete gjorts. Eftersom samarbete står med som ett av läroplanens mål var det intressant att se på vilket sätt förskolorna formulerar eller konkretiserar detta mål. Syftet med att läsa medarbetarenkäterna var också att få kunskap om pedagogernas svar i medarbetarenkäterna för att kunna förbereda mig inför intervjuerna.

## **4.2 Urvalet/Avgränsning**

Min utgångspunkt i valet av kommun är att det är en liten kommun som ligger nära min arbetsplats, vilket sparar tid. Detta har Bryman (2011) kallat för ett bekvämlighetsurval. I kommunen finns 38 förskolor; 28 kommunala förskolor och tio i annan regi.

Av kommunens förskolor valde jag två förskoleverksamheter. Den ena förskolan har enligt resultatet på medarbetarenkäten fått högst resultat i kommunen när det gäller samarbetet i verksamheten, medan den andra har fått lägst resultat. Denna typ av urval kallas målstyrt- eller målinriktat urval som handlar om att välja individer, organisationer eller dokument med direkt förhållande och hänvisning till forskningsfrågor (Bryman, 2011).

Angående val av informanter hade jag bestämt mig, som jag beskrivit ovan, att intervjua både förskolans chefer och fastanställda pedagoger som arbetar på båda förskolor. Detta för att styrdokumentet visar tydligt att samarbetsfrågan är ett gemensamt ansvar mellan pedagoger



och chefer. I båda rollerna finns möjlighet att påverka och förbättra samarbetet. Genom detta fick jag en helhetssyn som hjälpt mig att svara på forskningens frågställningar.

De två cheferna och de två arbetslagen på båda förskolorna har deltagit i undersökningen. Jag valde att intervjua båda cheferna och fyra pedagoger som representanter för varje förskola för att kunna gå in djupt med intervjuer samt dataanalys. I mitt urval hade jag tänkt att det skulle omfatta representanter för alla kategorier som arbetar på förskola t.ex. förskollärare och barnskötare, ung och gammal, nyanställd, jobbat i många år samt man och kvinna (kategorisering urval/ slumpmässigt urval).

I första hand kontaktade jag förskolecheferna via deras e-post sedan via telefonsamtal. Och vid mitt besök för chefsintervjuerna fick jag den information som jag behövde om pedagogerna. Med denna information kunde jag ta kontakt med pedagogerna.

I förskolan (A) arbetar åtta pedagoger, fyra förskollärare och fyra barnskötare. En av barnskötarna var sjukskriven. En av förskollärarna var både ung och nyanställd, resten hade både jobbat i många år och var äldre och medelålders. Jag gjorde ett strategiskt urval så att det skulle omfatta alla kategorier. Jag valde två förskollärare, en ung och nyanställd och en som var äldre och hade jobbat på förskolan länge. På liknande sätt valde jag två barnskötare.

I förskolan (B) arbetar 13 pedagoger, åtta förskollärare och fem barnskötare. Jag gjorde ett strategiskt urval där jag valde fyra pedagoger. Bland dessa fyra valde jag två förskollärare och två barnskötare enligt samma kategorisering som i förskola A så att det skulle bli mer omfattande.

Tanken av de kategorier att det skulle omfatta alla typ av pedagoger som fanns på båda förskolorna. Det vill säga att jag var intresserad av å ena sidan nyanställda och å andra sidan de som har arbetat på förskolan längre, och om detta kan påverka deras syn på samarbete i förskolan. Jag var också intresserad av att presentera båda barnskötare och förskollärare för att se om synen på samarbetet kan påverkas beroende av vilken typ av utbildning och graden av ansvar inom arbetslaget. Detta för att få allsidigt bild om deras uppfattning om samarbetet.

Även om undersökningen inte inriktar sig mot ett genus perspektiv vill jag benämna att alla intervjuade personer(förskolechefer och pedagoger) är kvinnor. Alltså fanns det inga manliga

pedagoger på någon av de två förskolorna, så samtliga övriga pedagoger i undersökningen är kvinnor.

Sammanlagt har tio intervjuer i huvudundersökningen genomförts, vilket framgår av tabell 1 nedan, men utöver detta även två provintervjuer.

Tabell 1. Informanter i undersökningen.

Befattning	Förskola	Förskola
	A	B
Förskolechef	1	1
Ung och nyanställd förskollärare.	1	1
Äldre och längre anställd förskollärare.	1	1
Ung och nyanställd barnskötare,	1	1
Äldre och längre anställd barnskötare.	1	1
Totalt.	5	5

## 4.3 Genomförande av intervjuer

### 4.3.1 Pilotintervjuer

Jag har genomfört två pilotintervjuer med en chef och en pedagog utanför forskningsgruppen. Syftet med pilotintervjuer är att pröva intervjuguiden och se om frågorna är tydliga, öppna, begripliga och om de lämpar sig för till det som ska undersökas. Mitt val av personer var helt slumpmässigt. Jag fick deras namn och e-post från kommunens hemsida och kontaktade dem via e-post. Den första förskolechefen tackade nej på grund av tidsbrist. Jag fick kontakta en annan som tackade ja till att delta och bli intervjuad. Tack vare pilotintervjuerna kunde jag upptäcka och åtgärda brister i min ursprungliga intervjuguide. Åtgärderna har lett till att intervjufrågorna som användes under den riktiga undersökningen höll högre kvalitet än vad de annars skulle gjort på flera sätt. Pilotintervjuerna visade att jag hade många frågor som var orealistiska att ha med, med tanke på intervjutid och transkribering. Jag hade till och med vissa ledande frågor som jag fick stryka. Efter pilotintervjuerna har jag granskat intervjufrågorna till både chefer och pedagoger och tagit bort en del och omformulerat några.

Vid pilotintervjuerna märkte jag att frågan *Hur upplever du samarbetet i ditt arbetslag?* var svår att besvara för informanterna. Det vill säga, det verkade som om de tyckte att det var obehagligt eller svårt och jobbigt att prata om det negativa. Till exempel drar sig många av de intervjuade för att säga att samarbete fungerar dåligt fast att man upplever detta. Chris Argyris m.fl. (1990) förklarar detta med att vi människor tenderar att idealisera svaren, särskild vid intervjuer och enkäter. Därför försökte jag omformulera min fråga och ställde den på ett sätt som gjorde det lättare för informanterna att prata även om problem i arbetslaget

Under ett handledningstillfälle diskuterade vi hur man kan undvika stereotypa svar genom att till exempel visa bilder för intervjupersonen istället för att ställa en fråga. Detta använde jag mig av vid mina intervjuer. Jag visade vissa bilder (känslkort) och bad den intervjuade att välja ett kort som visar hur den upplever samarbetet i arbetslaget. Bilderna förmedlade bland annat känslorna ledsen, glad, besviken, rädd, tveksam, arg, sömnig gråtande och så vidare (Marias lekrum, [Bloggplatsen.se/2011-02-27](http://Bloggplatsen.se/2011-02-27)).

När den intervjuade hade dragit ett kort frågade jag om en närmare förklaring utifrån vad kortet speglade för känsla. Detta hjälpte mig att få svar på den frågan om hur man upplevde samarbetet.

#### **4.5.2 Undersökningsintervjuer**

Jag har genomfört tio intervjuer med olika yrkesverksamma aktörer, under tre besökstillfällen. Samtliga intervjuer har spelats in, då jag ville vara säker på att få med mig all betydelsefull information. De flesta av intervjupersonerna har under intervjutillfället varit väldigt öppna, och godkända att bli inspelade. Det var bara en av pedagogerna som tackade nej. För henne kändes det obekvämt att bli inspelad. Vid den intervjun fick jag istället anteckna.

Chefernas intervjuer ägde rum på deras respektive kontor, medan pedagogernas intervjuer dels skedde i pedagogernas personalrum och dels i pedagogernas arbetsrum. Intervjuerna höll på i genomsnitt 30 minuter.

Jag började intervjuerna med att informera respondenterna om forskningens etiska krav och förhållningsätt. De blev informerade om att det endast är jag som kommer veta att de deltagit i studien. De fick också veta att alla namn, även kommunens namn skulle bli anonyma och att de skulle få möjlighet att läsa intervjutranskriberingen och ändra om det skulle vara något som skrivits eller uppfattats fel.

Under intervjuerna fick respondenterna möjlighet till reflektion och fördjupning av sina svar. Utifrån deras svar ställdes ibland andra frågor. Detta är typisk för semistrukturerade intervjuer enligt (Bryman, 2011).

Under intervjuerna har jag varit aktsam och noga med att hålla mig innanför intervjuramarna det vill säga att inte fråga, uttrycka mig eller agera som en erfaren pedagog för att inte påverka mina intervjuare på något sätt på grund av min närhet och kännedom till förskolans verksamhet i egenskap av pedagog. Samtidigt kändes det ibland som en fördel för att jag själv är pedagog då det för vissa av de intervjuade det har inneburit en ökad förståelse och tillit under intervjutillfällena.

#### **4.4 Metod för bearbetning och analys**

De genomförda intervjuerna transkriberades noggrant genom att jag lyssnade flera gånger till varje intervju. Intervjuer transkriberades ordagrant till text, förutom de delar där informanternas svarat lika och varit helt överens. Dessa delar sammanfattade jag istället med mina egna ord och lade till i samtliga intervjuer. Sammanlagt omfattar utskriften sexton sidor. Jag läste sedan igenom varje intervju och markerade de delar som var relevanta för mina frågställningar. Jag bearbetade och sammanställde svaren i enlighet med informanternas yrkeskategorier (se diskussion av urval ovan). Jag markerade informanternas citat med indrag i texten. Resultatkapitlet är baserat på denna sammanställning. De teman som resultatredovisningen är organiserad efter (dvs. *Samarbetet i arbetslaget*, *Förutsättningar och möjligheter för samarbete*, samt *Hinder som motverkar samarbete*) är baserade på en tematisk analys av intervju svaren.

I analyskapitlet har dessa teman sedan analyserats vidare, med utgångspunkt i de analysverktyg som presenterats i uppsatsens teoridel. Lennéer-Axelson och hylefors *utvecklingsfaser*, Messicks *fem dimensioner*, Granströms *projektions*-begrepp används som huvud analys verktyg i undersökningen. Som stöd till analysen användes Wheelans *synviklar på konflikter*, Ohlssons respektive Scherps teorier om *oliktänkande inom gruppen*, Ohlssons *kollektiva lärande* begrepp, Wilhelmsons *delaktighets* begrepp och Peterson & Behfars *group-regulation*-begrepp.

## 4.7 Giltighet och tillförlitlighet: validitet och reliabilitet

Validiteten hos en undersökning gäller om den mäter det den ska mäta. För att nå detta vid kvalitativa undersökningar måste redovisningen för hur undersökningen genomförts vara tydlig och resultaten, såväl som principer för genomförandet av analys och tolkning, redovisas öppet.

För att se till att frågorna är tydliga, öppna och begripliga samt att de inte är ledande, har jag prövat intervjuguiden i två pilotintervjuer med en chef och en pedagog utanför forskningsgruppen. Enligt Bryman (2011) kan antalet pilotintervjuer ökas till dess man känner att man kan använda dem som ett värdefullt redskap för att få ökad tillförlitlighet i resultaten. Nackdelen är att det kräver mer tid.

Validiteten denna undersöknings metod bör vara god. Visserligen finns viss risk med min närhet och kännedom till undersökningsområdet som förskollärare men då jag varit väl medveten om denna risk har jag varit aktsam och noga med att hålla mig innanför intervjuramarna. För att inte påverka mina intervjuare på något sätt har jag undvikit att uttrycka mig eller agera som en erfaren pedagog under intervjutillfällena. I samma veva kändes det faktum att jag själv är pedagog som en fördel, då det för vissa av de intervjuade har inneburit en ökad förståelse och tillit under intervjutillfällena. Detta anser jag därför kan ha ökad undersökningens validitet.

Att jag har intervjuat både förskolcheferna och pedagogerna bör vara till nytta för undersökningens validitet. Denna typ av informationsinsamling ger ett rimligt och allsidig svar till mina frågeställningar.

Utskrifter av mina intervjuer var sammanlagt 16 sidor. Detta kan verka lite för 10 intervjuer men beror till största del på att jag använde mig av två olika strategier vid transkriberingen. Jag lyssnade till varje intervju flera gånger och markerad de relevanta delarna av pedagogernas svar. De delar i materialet där alla pedagoger har gett liknande svar och varit helt överens har jag sammanfattat i kortare meningar med egna ord och sen skrivit vid var och en av pedagogerna. All andra relevanta svar som var skilda, det vill säga inte lyfts av alla pedagoger, transkriberades ordagrant till text och markerades med indrag. Detta gjorde att det insamlade materialet blev tydligt kunde bidra till att ge svara på mina frågeställningar och fylla syftet.

Slutligen har jag återknutit till intervjupersonerna för att bekräfta resultaten. Detta kallas enligt Bryman (2011) för respondentvalidering och används för att öka den interna validiteten.

Med anledning av detta samt med hänvisning till till det som har redovisats ovan bör undersökningen i stort ha nått en god nivå i validitet.

Jag har spelat in och lyssnat till intervjuernas inspelning flera gånger för att bli säker att jag tagit med all viktig information vilket ökar undersöknings reliabilitet.

Reliabiliteten för undersökningen bör vara pålitlig då intervjufrågorna, informanternas svar samt de teman som använts är tydligt kopplade till analysen. Analysen i sin tur är därmed relevant och besvara de uppställda frågeställningarna.

#### **4.8 Generalisering**

Denna undersökning kan inte generaliseras med tanke på de få respondenterna. Däremot kan den teoretiska ansatsen och resultatet skapa intresse för fler framtida studier av samma typ, vilket kan leda till en mer generaliseringsbar bild.

#### **4.9 Etiska överväganden**

Jag har strävat efter att uppfylla forskningsetiska principer krav för ett etiskt förhållningssätt (Vetenskapsrådet, 2002).

Detta gjordes dels genom att jag informerade deltagarna i studien om undersökningens syfte. Jag var noga med att förklara att min avsikt inte var att värdera verksamhet utan att sätta fingret på hinder och möjligheter för samarbetet utifrån både ledarens och medarbetarna synsätt och det som gynnar samarbete utifrån deras erfarenhet (Informationskravet).

Jag informerade dem att deras deltagande varit helt frivilligt. Att de har rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Detta skedde muntligt under intervjuer.(Samtyckeskravet).

Jag har varit noggrann med att man inte ska kunna identifiera förskolan eller pedagogerna. Jag har valt att även låta kommunens namn förblir anonymt, med tanke på att det är en liten kommun och att det är lätt att identifiera förskolan om jag benämner kommunens namn (Konfidentialitetskravet).

Vidare informerade jag deltagarna att de skulle få en kopia av mitt arbete och resultaten när undersökningen bli klar, att alla data kommer att behandlas på så sätt att ingen ska kunna känna igen de medverkandes svar och att resultatet av undersökningen endast kommer att användas för forskningsmål och framtida studier (Nyttjandekravet).

## 5. Resultat

I resultatkapitlet har jag sammanställt informanternas tankar och svar kring intervjufrågorna (Bilaga.1 och 2). Jag har delat resultaten i olika teman beroende på informanternas svar. Jag jämför mellan förskola A och förskola B. Denna jämförelse mellan förskolorna är inte ett syfte i sig men jag tittar på dem utifrån förutsättningar och hinder för samarbete.

För att behålla informanterna anonyma, och för att det ska bli lättare för läsare att följa upp resultatet har jag benämnt dem enligt deras förskolor och befattningar (se tabell 2 nedan).

Tabell 2 Informanterna i undersökningen.

<b>Förskola A</b>	<b>Förskola B</b>
Förskolechef A	Förskolechef B
Ung och nyanställd förskollärare. A	Ung och nyanställd förskollärare. B
Äldre och längre anställd förskollärare A	Äldre och längre anställd förskollärare B
Ung och nyanställd barnskötare A	Ung och nyanställd barnskötare B
Äldre och längre anställd barnskötare A	Äldre och längre anställd barnskötare B

### 5.1 Dokumentläsning

Som jag har nämnt tidigare, har jag läst tre dokumentationer kring förskolorna jag undersökt. Tanken var att använda mig av dessa dokument som en förstudie, för att få förkunskap och för att kunna förbereda mig inför intervjuerna. Det första var ett dokument i form av resultatet av medarbetarenkäten. I kommunen där min undersökning genomfördes finns dokumentation i form av resultaten från en medarbetarenkät om hur pedagogerna upplever olika delar av arbetet på olika nivåer mellan pedagogerna och andra i arbetslaget det vill säga pedagogerna och närmaste chef (förskolechefen) och pedagogerna och förvaltningschefen. Två av de viktigaste faktorerna som registerats i resultatet av medarbetarenkäten berör samarbete och kommunikation. Resultatet från enkäten gäller alla förskolor i kommunen, men två av skolorna som deltog väckte min nyfikenhet. Den ena förskolan fick högst resultat i samarbetsfrågor medan den andra förskolan fick lägst resultat i samarbetsfrågor. Jag beslöt undersöka båda förskolorna för att få svar på mina forskningsfrågor.

Det andra dokumentet var lönekriterier. Lönekriterier visar förvaltningens och ledningens engagemang och insats när det gäller samarbetet i arbetslaget och på vilket sätt medarbetarna (pedagogerna) uppmuntras. I lönekriterierna står det att ett gott samarbete med kollegorna och ledarna på arbetsplatsen är ett av de viktigaste kraven för att pedagogen ska kunna få löneförhöjning. De två förskolor som jag undersökt har samma lönekriterier, detta för att gemensam lönekriterier gäller för alla förskolor i kommunen.

Det tredje dokumentet var förskolornas arbetsplaner. Syftet med att läsa arbetsplanerna var att ta reda på om förskolorna hade uppmärksammat samarbete, som ett av läroplanens tydliga mål, i sina respektive arbetsplaner, och hur de i så fall formulerar eller konkretiserar egna tydliga mål i detta avseende. I förskolors arbetsplan står det tydligt om samarbetet mellan förskolan och hemmet och samarbetet mellan förskolan och förskoleklassen, som mål och till och med metoder för att nå detta mål. Angående samarbetet mellan kollegorna i arbetslaget var det inte så tydligt i förskola A, det vill säga den redovisas inte konkret i förskolans arbetsplan, men i förskolan B står det som en punkt under rubrik utveckling och lärande:

- Vi samarbetar genom att exempelvis ha gemensam frukost och inne/utelek tillsammans. Vi har gemensam sångsamling på fredagar. Vid högtider t.ex. påsk och jul äter vi lunch tillsammans.

Här beskriver arbetsplanen för förskolan B en konkret bild av samarbete mellan pedagogerna.

## 5.2 uppfattning av samarbetets betydelse i arbetslaget

### 5.2.1 Ledarna (förskolechefer)

Förskolechef A anser att samarbetets betydelse är det som står i läroplanen för förskolan, att för att erbjuda barnen en bra miljö för utveckling och lärande så måste alla pedagoger i förskolan samarbeta.

- Jag tycker att det är jätteviktigt att barnen i förskolan ska få en bra förutsättning för deras utveckling och lärande. Det kan vi inte nå om det inte finns bra samarbete i arbetslaget. Detta kommer att speglas automatiskt till barnen. Vi har vår läroplan som vi måste följa och vi har all skyldighet att arbeta utifrån detta styrdokument. Där står att arbetslaget *ska samarbeta för att erbjuda en bra miljö för utveckling, lek och lärande.* (Förskolechef A)

Som svar på frågan hur upplever du som chef samarbetet i förskolan? valde Förskolechef A ett känslkort som visade ”fundersamt”. Hennes förklaring till val av kortet var att hon anser att samarbetet med eller mellan personal ser väldigt olika ut,



- Samarbetet fungerar men det ser olika ut. Detta kan bero på personalen själva, på mig, eller på tiden, det är en stor fråga om tid, det ser olika ut i olika perioder (förskolechef A).

Förskolechef A betonar även att samarbete innebär olika saker för olika personer i arbetslaget, personer med olika erfarenheter:

- Problemet är att man vill samarbeta på sitt sätt, en del vill ha mer makt och inflytande.
- Vissa tycker att när man studerar då har man nått all kunskaper och erfarenheter som nås oftast när man jobbar, under praktiken och situationer. Det handlar inte bara om att läsa eller studera.

Förskolechefen A identifierar här två olika problematiska aspekter av samarbete. Båda har kamp om inflytande över arbetslaget att göra, den ena med fokus på att personer samarbetar olika, och den andra att personer i gruppen inte är överens om vem som har de relevanta kunskaperna.

Förskolechef B anser att man med samarbetet menar att hela arbetslaget i förskolan samverkar för att uppnå verksamhetens mål:

- Min avsikt är att alla pedagoger i förskolan ska arbeta för att nå samma mål. Pedagogernas olikheter ska utnyttjas som en fördel med utbyte av kompetenser och erfarenheter för att gynna barnen. Man kan använda sig av varandras kompetenser och komplettera varandra (Förskolechef B)

Förskolechef B valde ett känslkort som visade (glad). Hon anser att samarbetet i helheten funkar bra i förskolan.

- Jag tycker att samarbete på min förskola fungerar bra i sin helhet. Mina medarbetare har en bra kommunikation både med varandra och med mig, de arbetar flexibelt och självständigt. Pedagogerna på min förskola har ett bra självförtroende, de har tillit och förtroende på varandras kompetens och till och med respekt till olikheter (förskolechef B).

Man kan alltså säga att de båda chefernas syn på samarbete i arbetslaget skiljer sig åt. Förskolechef A bekräftar samarbetet som ett viktigt mål samt förutsättning för barnens och förskolans utveckling, detta mål står i förskolans läroplan. Men hon har visat tveksamhet när det gäller samarbete mellan arbetslaget i förskolan. Förskolechefen A identifierar två olika aspekter. Den ena är kamp om inflytande över arbetslaget med fokus på att personer samarbetar olika, och den andra att personer i gruppen inte är överens om vem som har de relevanta kunskaperna. Till skillnad av detta uppfattar förskolechefen B vikten av samarbetet mellan arbetslagen för att nå förskolans mål av utveckling. Vidare förklarar han att samarbetet fungerar mellan förskolans arbetslag. Sammanfattningsvis ser förskolechefen A samarbetes

problem grundas i av bristen på tid och maktkamp, medan förskolechefen B ser att är kommunikation som är nyckel till samarbete.

### 5.2.2 Medarbetarna(pedagogerna)

Alla intervjuade pedagoger anser att samarbete betyder att samverka, hjälpa och stödja varandra för att uppnå målet, och kunna utveckla verksamheten.

De flesta av intervjuade pedagoger har betonat att arbetsgrupperna samarbetet fungerar bra i arbetslaget, både i förskola A och B.

- Samarbetet fungerar bra i arbetslaget. Vi drar nytta av varandras kompetenser. Vårt engagemang och vår vilja att hjälpa varandra och att vi vill utveckla vår verksamhet kommer utifrån.(ung och nyanställd barnskötare A).
- Vi samarbetar alla och jobbar för barns utveckling och lärande. Men ibland har vi olika syn på sättet för att nå detta mål. Och det ser jag det som en fördel.(ung och nyanställd förskollärare)

Två pedagoger i förskolan A en visad tveksamhet och den andra anser att det är dåligt med samarbetet i arbetslaget. En äldre och längre anställd förskollärare A anser att arbetslaget samarbetar ibland men oftast inte. I början valde hon kortet som visar tveksamhet. Jag frågade på vilket sätt; då svarade hon:

- Att arbetslaget samarbetar ibland men ofta nej(Äldre och längre anställd förskollärare A).

När jag bad henne om mer förklaring, förklarade hon det så här:

- Ibland, beror det på vilka personer som samarbetar och vilka situationer. De (medarbetarna) har olika åsikter, de vill göra vad de vill utan att prata med varandra. Vissa tycker att med hjälp av styrka och högre röst kan nå det de vill. Därför är det dålig kommunikation. (Äldre och längre anställd förskollärare A).

En annan pedagog i förskolan A som valde ett kort som visar hopp. När jag frågade om mer förklaring då svarade hon.

- Det finns samarbete men vi jobbar ständigt med att utveckla och förbättra det, särskilt det med samarbetet mellan avdelningar. Det är väldigt stängda dörrar mellan avdelningar. Ibland känner jag att vi är några förskolor i en förskola. Det är nästan omöjligt att gå till andra avdelningar eller att ha samma aktivitet. Jag vill gärna vara som en fluga och flyga till alla de andra avdelningarna för att se vad de gör där. Det är spännande och lärorikt tycker jag, men det är något man absolut inte får vara med om. Det tycks inte alls vara ok av de andra avdelningarna att lägga sig i deras arbete eftersom de upplever att man är ute efter att stjäla idéer och arbetssätt. (äldre och längre anställd barnskötare A)

Här kan man märka att barnskötare A visar lite tveksamhet. Hon anser att samarbetet finns och fungerar i arbetslaget i varje avdelning för sig. Men i samma utsaga fokuserar hon på något annorlunda. Hon lyfter fram att man inte tycks samarbeta mellan avdelningarna.

I förskolan B Anser alla pedagoger att arbetsgruppen samarbetar bra. Och att de stödjer varandra och hjälps åt.

- Vi stödjer och hjälpar varandra, Vi byter ofta pedagoger för att barnen ska lära sig känna alla och dra nytta av de olika pedagogernas kompetens och erfarenheter. (Äldre och längre anställd förskollärare B).
- Vi har roligt tillsammans Vi respekterar varandra och bemöter varandra väl. Det är så underbart att komma till förskolan med glädje och engagemang. Vi alla tycker att vårt ända och viktiga mål är barns utveckling och lärande.(ung och nyanställd barnskötare B).
- Jag är väldigt nöjd med samarbetet mellan oss i arbetslagen. Vi har väldigt bra och öppna diskussioner tillsammans. .(ung och nyanställd förskollärare B).

Resultaten visar alltså att synen på samarbete i arbetslagen skiljer sig mellan förskolan A och förskolan B, både utifrån ledarnas samt pedagogernas upplevelse. Både ledaren och pedagogerna i förskola A verkar vara mer tveksamma, negativa och har skilda uppfattningar när de talar om samarbetet i arbetslaget. Men i förskolan B verkar alla mer positiva. De har nästa väldigt nära syn och upplevelser när det gäller samarbetet i arbetslaget.

## **5.3 Förutsättningar och möjligheter för samarbete**

### **5.3.1 Ledarna (förskolechefer)**

Förskolechef A anser att tydliga mål och tydliga strukturer är en viktig förutsättning för ett gott samarbete, därtill är det även betydelsefullt att ha en tydlig arbetsfördelning och mer förståelse för olika uppgifter och roller, och att arbetslaget i sin helhet måste veta vilka arbetsuppgifter som ska genomföras och prioriteras.

- Det är väldigt viktigt med att ha tydliga rejäla mål. Till och med arbetsfördelning och struktur det är en förutsättning för ett gott samarbete. Det vill säga att alla pedagoger i arbetslag måste veta vilka arbetsuppgifter som kommer att genomföras och prioriteras, när och vems ansvar.(förskolechefen A)

Förskolechef B påpekar också vikten av att ha tydliga mål samt gemensamma visioner för ett bra samarbete i gruppen. En tydlig arbetsfördelning och mer förståelse mellan medarbetare krävs liksom, utbyte av tankar och utvecklingsidéer. Det är viktigt också att diskutera

arbetsmetoder och ge utrymme för gemensam reflektion. Till slut lyfter hon fram en viktig aspekt som hon beskriver som ”nyckel för ett bra samarbete”. Detta är att ge positiv feedback både från henne som ledare samt mellan pedagogerna själva.

- Här vill jag lyfta upp hur det är viktigt med att sätta tydliga mål och åtagande. Jag som chef i ledningsgruppen har som stor uppdrag att välja några mål(åtaganden) utifrån verksamhetens behov och brist. Det är lika viktigt med att alla i arbetslagen ska förstå deras arbetsuppgifter. En nyckel för ett gott samarbete, tycker jag är att ge positiv feedback, detta gäller oss alla i arbetslaget både ledare och pedagoger.(förskolechefen B)

Förskolecheferna fokuserar på olika förutsättningar för samarbete, men en gemensam nämnare verkar vara att hela gruppen bör ha överblick över vad som bör göras. Och att det är ett gemensamt ansvar mellan både ledaren och pedagogerna.

### **5.3.2 Medarbetarna(pedagogerna)**

De intervjuade pedagogerna i båda förskolorna lyfte fram vissa förutsättningar som kan förbättra eller skapa ett gott samarbete. Även om deras ordval var olika valde de att fokusera på liknande aspekter. Därför sammanfattades i detta resultat del vissa av följande påståenden, som alla intervjuade pedagogerna från båda förskolorna betonat som viktiga aspekter för ett bättre samarbete

- Att ha en öppen dialog och samtal (Alla intervjuade pedagoger).
- Att ha tydliga mål att stäva efter och tydligt ledare som stöttar under processen(Alla intervjuade förskollärare).
- Att sätta upp realistiska mål som är tydligt formulerade och som förstås av alla(Alla intervjuade pedagoger)
- Att stötta varandra i stressiga situationer(Alla intervjuade pedagoger)
- Att ha mer tid för möte och gemensamma planering(Alla intervjuade pedagoger)
- Att ha en tydlig struktur, tydlig arbetsfördelning så att alla förstår deras uppdrag och ansvar (Alla intervjuade pedagoger)
- Gemensamma reflektioner och kommunikationer är mycket viktigt men kräver mycket tid, något som ofta är en bristvara(Alla intervjuade pedagoger)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att alla intervjuade pedagogerna framställer olika aspekt av en god kommunikation för att samarbetet ska fungera, såsom tydlighet, tid, förståelse, dialog och empati mot varandra.

I Förskola A har pedagogerna betonat följande:

- Att ha enbart utbildade förskollärarna främjar samarbetet i förskolan (Nyanställd förskollärare A)
- Lyssna på varandra och acceptera varandra (Äldre och längre anställd barnskötare A).
- Våga prata/kommunicera med varandra (Ung och nyanställd barnskötare A).
- Mer kompetens utveckling (Äldre och längre anställd förskollärare A).
- Kommunicera, inte ha fördomar om andra (hävdar ung och nyanställd barnskötare A).
- Tydlig arbetslagsledare med tydlig roll samt chefens närvaro som ledare är också viktig (Ung och nyanställd förskollärare A)
- Att använda sig av kompetensen och de kompetenta på bästa sätt genom diskussioner och reflektioner, som gör att vi lär oss av varandra och få en stor del av kompetens och lärande för utveckling. Det är en viktig del i arbetslags fortbildning i form av samarbete (Ung och nyanställd förskollärare A)

I förskola A fokuserade informanterna mest på kommunikation och kompetensutveckling. Där lyfte förskollärarna fram kompetensutveckling som en viktig punkt. Medan barnskötarna fokuserade mest på kommunikation.

I Förskola B har pedagogerna betonat följande:

- Mer tid att diskutera aktuella frågor och vikten av gemensamma reflektioner (Ung och nyanställd förskollärare B).
- Bemöta varandra med respekt (Ung och nyanställd barnskötare B).
- Införa veckoplanering igen(Äldre och längre anställd barnskötare B)
- Bra bemötande (Äldre och längre anställd barnskötare B)
- Det behövs tydliga fördelningar av uppgifter och roller, mer konkret, förståelse, alltså det är bra att veta vad som förväntas av mig som pedagog, man får mer konkreta uppgifter som leder till mer förståelse av dessa arbetsuppgifter. Detta handlar om tydligt ledarskap (Äldre och längre anställd förskollärare B).
- Vi byter idéer och diskuterar arbetssätt tillsammans för att arbetet ska utvecklas (Ung och nyanställd förskollärare B)

- Vi utbyter många tankar/idéer, ger varandra en positiv feedback (Äldre och längre anställd förskollärare B).

I förskola B lyfte de intervjuade pedagogerna fram många olika aspekter i jämförelse med förskola A. Där ställde de intervjuade förskollärarna i centrum det mest pedagogiska aspekter liksom reflektionstid, tydlighet i kommunikation och arbetsfördelning, utbyta av idéer och kompetensen och det positiv feedback. Medan intervjuade barnskötarna lyfte fram respekt och bra bemötande som viktiga aspekter till samarbete. En av de intervjuade barnskötarna speciellt framhävde införandet av veckoplanering.

Resultaten visar att alla intervjuade pedagoger både i förskola A och förskola B var överens om vikten av att ha en öppen dialog och samtal där byter personalen i arbetslaget idéer och tankar med varandra. Detta leder till utveckling hos både personalen och i arbetet.

En annan förutsättning som alla intervjuade pedagoger har påpekat är att ha tydliga och realistiska mål samt är det mer betydande att kunna ha tid för möte och gemensamma planering för att förverkliga dessa mål. Alla pedagoger i båda förskolorna har betonat vikten av stöttning mellan arbetslagen i stressiga situationer.

Som resultatet har visat ovan betonat alla informanterna vikten med uppdelning av uppgifter och roller i arbetslaget. Detta för att det blir tydligare struktur och förståelse för varje individ. Och detta förbättrar samarbetet. I detta sammanhang kan man lyfta fram att en del av intervjuade pedagogerna både i förskola A och till och med förskola B nämnt att det är ledarens ansvar att dela ut eller se till att gruppen har delat ut roller så att det blir en utmaning och stimulans och leder till att ta tillvara deltagarnas kompetens och förmåga.

- Det behövs tydliga fördelningar av uppgifter och roller, mer konkret, förståelse, alltså det är bra att veta vad som förväntas av mig som pedagog, man få mer konkreta uppgifter som leder till mer förståelse av detta arbetsuppgifter (Ung och nyanställd förskollärare A).

Att ha tydliga mål och ömsesidig förståelse är en viktig aspekt för att förbättra samarbetet enligt samtliga intervjuade pedagoger och förskolechefer. I detta sammanhang har de intervjuade förskollärarna betonat att det är arbetslagledaren som leder, stödjer gruppen och strävar efter att arbetslaget ska hålla riktning mot samma mål. Man anser att det är viktigt att det finns en utvald ledare, som har en tydlig roll i varje arbetslag, denna ledare ser till att alla strävar mot samma mål. Följande citat är ett exempel på denna uppfattning.

- Det behövs finnas tydlig arbetslagsledare med tydlig roll samt chefens närvaro som ledare är också viktigt. Jag tycker att chefens roll är avgörande när det gäller tydlighet och tillgänglighet.(Ny förskollärare A).

Sammanfattningsvis kan vi ta fram att båda förskolorna lyfter de fram vissa gemensamma punkter som förutsättning till samarbete, Så som kommunikation bland dem, sociala relationen och tid för dialog och reflektion och ledarens roll.

## **5.4 Hinder mot samarbete**

### **5.4.1 Ledarna (förskolechefer)**

Förskolecheferna som jag intervjuade beskrev konflikter som kan förekomma i arbetslaget och hur de kan påverka samarbetet negativt. Förskolechef A menar att konflikterna ofta är framme när personalen börjar en kamp om vem som har mer makt och vem som har mer inflytande och vem som ofta bestämmer.

- Vissa konfliktsituationer kan påverka samarbetet. Detta på grund av olika aspekter t.ex. stressiga situationer tidsbrist eller maktkamp osv. det är viktigt med att undvika dessa konflikter som leder till att personalen lägger mycket energi på onödan, energi som ska sparas till att utveckla barn och utveckla den pedagogiska miljön. (Förskolechef A).

Förskolechef B anser att det är bra med personalens olikheter för att det ofta leder till utvecklig och stimulans i arbetslaget. Man tänker ofta att det är bra med personalen som har olika erfarenheter och kunskap. I vissa situationer är det tvärtom, särskilt när dialogen och kommunikationen är bristfällig.

- Olikheter hindrar samarbetet trots att olikheter faktiskt är en tillgång om man tänker på det, detta kan hända när personalen inte är bra på att kommunicera med varandra.(Förskolechef B).

De intervjuade förskolecheferna skiljde sig i sina uppfattningar om hinder mot samarbete. Förskolechefens A berättar att det är stressiga situationer, brist på tiden och makt kamp bland personalen, som är den största hinder på samarbete. Medan Förskolechefens B berättade om olikheter i arbetslagen samt dåligt kommunikation bland dem, som största hinder mot samarbete.

### 5.4.2 Medarbetarna(pedagogerna)

Tidsbrist är en viktig aspekt som alla intervjuade pedagoger har beskrivit och talat om när de berättat om hinder till samarbete. De anser att de har väldigt ont om tid när det gäller om att reflektera eller åtminstone informerar varandra. En av pedagogerna säger t.ex. att

- Vi har ingen tid att planera, diskutera eller reflektera tillsammans ibland hinner vi inte heller med att informera varandra (ung och nyanställd förskollärare A)
- Fördomar om andra påverkar stämning i arbetslaget (Ung och nyanställd barnskötare A).
- Vissa konflikter kan påverka kommunikationen i arbetslaget och till och men samarbetet detta kan handla om stressiga situationer där får man inga stöd av kollegor eller olika syn på hur ska man jobba får att nå målet ((Ung och nyanställd barnskötare A).
- De nya förändringar som sker hela tiden är faktiskt ett hinder för samarbetet (Äldre, långtid anställd förskollärare A )

En av informanterna har uppmärksammat hur fördomar och den negativa feedbacken kan påverka samarbetet negativt i arbetslaget. Det är besvärande och irriterande att känna sig påpekade och nertryckta av sina kollegor. Det kan skapa en känsla av oduglighet

- Det är fördomar och negativa kommentarer som är väldigt störande, det känns ibland att man har brist på kompetens och erfarenhet vilket som skapas konflikter eller dåligt samarbete (Äldre och längre anställd barnskötare B)
- Vissa konflikter kan ibland störa samarbetet en period (Äldre och längre anställd förskollärare B).

De intervjuade pedagogerna från båda förskolorna påpekade tidsbrist för att informera och kommunicera med varandra som hinder till samarbete. Vissa andra hinder som en del av dem intervjuade pedagoger lyft fram är de negativa kommentarers, fördomar, konflikter samt de förändringar som sker hela tiden som största hinder till samarbete.

Sammanfattningsvis kan man ta fram att även om förskolorna skiljer sig åt i sina svar, lyfter de fram gemensamma punkter både för förutsättningar till samarbete och också hinder för samarbete. Så som kommunikation bland dem, sociala relationer, tiden, och ledarens roll.



|

## 6. Analys

### 6.1 Dokumentläsning

Medarbetarenkäten som jag läst igenom visat i resultatet att det finns skilda uppfattningar bland pedagogerna i förskola A och förskola B om samarbete i arbetslaget. Detta kan ha sin förklaring i den skillnad som finns i förskolornas lokala arbetsplan. Det vill säga att i förskola B bevisat tydligt att pedagogerna har reflekterat över samarbetet som mål och hur ska de förverkliga det på ett praktiskt sätt som de beskriver i förskolans arbetsplan. Däremot står det inte i förskolans A arbetsplan om det med samarbetet i arbetslaget. Arbetsplan är ett dokument som beskrevs av samtliga pedagoger på varje förskola, där skriver arbetslaget vilka mål som verksamheten mest satsar på och vilka metod kommer att användas för att förverkliga detta mål. Att det inte står något om samarbetet mellan arbetslaget i förskolans A arbetsplan kan betyda att de inte diskuterat eller reflekterat över det mål fast att detta är ett av de målen som står i förskolans läroplan, se förskolans läroplan (Lpfö 98 Reviderad 2010, s 10)

Resultatet visade att lönekriterierna är det samma för båda förskolorna. Där står att ett gott samarbete i arbetslaget är ett krav för lönförhöjning. Dock står det inte tydligt vad som menas det med ett gott samarbete i arbetslaget eller vilka kriterier som förskolecheferna ska använda för att kunna bedöma i lönsamtalet med varje pedagog. Detta kan skapa otydlighet och innebär en risk för att orättvisa bedömningar sker.

Alla dokument jag läst beskriver på olika sätt ledarens omfattande roll i samarbete, vilket betyder att samarbete visserligen är ett gemensamt ansvar mellan pedagogerna och ledare, men att det är ledaren som har huvudansvaret att se till att det fungerar.

### 6.2 Uppfattning av samarbetets betydelse i arbetslaget.

Intervjuresultaten visar att förskolecheferna som jag intervjuade samt alla de intervjuade pedagoger har kännedom och kunskap om samarbetets betydelse som en del i läroplanen.

Intervjuresultaten visar att de flesta av pedagogerna i arbetslaget tycker att arbetslaget kan och vill samarbeta. Detta stämmer väl med förskolornas arbetsplan. I de dokumenten står att båda förskolorna jobbar för att ”alla pedagoger samarbetar för barns allsidiga utveckling”. Detta står till och med i styrdokumentet, det vill säga förskolans läroplan (Lpfö 98 Reviderad 2010)) Detta stämmer med vad Ohlsson (2004) visar nämligen att pedagogerna faktiskt

samarbetar mycket i olika aspekter. Däremot visar min studie att samarbetet ser olika ut mellan förskola A och förskola B, både utifrån ledarnas och utifrån pedagogernas upplevelse. Därtill har kommunens medarbetarenkät visat samma resultat, alltså att det finns skillnad mellan förskola A och förskola B när det gäller samarbetet i arbetslaget utifrån pedagogernas upplevelser.

Enligt Lennéer-Axelsson Thylefors (2005) kan kommunikationen samt samarbetet se helt olika ut mellan arbetslagen beroende på i vilket fas eller period arbetslagen befinner sig. Detta stämmer med förskolchefen A som berättat att ”samarbetet ser olika ut i olika perioder”. Det kan vara beroende på i vilken fas arbetslagen befinner sig, eller om det är någon som är nyanställd i arbetslagen. Ibland är det konflikter och maktkamp som styr stämningen i arbetslaget.

Resultaten har visat att svårigheter med samarbete ligger i sättet pedagogerna organiserar samarbetet på och på vilket sätt de kommunicerar och använder sig av varandras kompetens. Det framgick tydligt att majoriteten av intervjuade pedagoger berättade om tydlighet i arbetsfördelning samt kommunikation som en viktig aspekt för samarbete.

### **6.3 Förutsättningar och möjligheter för samarbete.**

När man ser de svaren som gäller förutsättningar för samarbete märker man att de flesta av intervjuade pedagogerna var mer effektiva med att lyfta fram det med att diskutera, kommunicera och planera tillsammans. Därför finns det en tydlig efterfrågan bland pedagogerna att få mer tid tillsammans.

#### **6.3.1 diskussioner och dialog skapar ömsesidig förståelse.**

En viktig förutsättning för samarbete är diskussioner och dialog mellan båda ledarna och pedagogerna och också mellan pedagogerna i ett arbetslag. I ledarens diskussioner och dialog med personalen, förankrar ledarna frågorna så att pedagogerna känner sig delaktig och involverad (Messick 2005).

Genom de här diskussionerna kommer arbetslaget ofta fram till gemensamma visioner, tydligare mål och gemensamma beslut. Majoriteten av intervjuade pedagogerna påpekar kommunikations betydelse för ett bra samarbete. Det är genom dialoger och diskussioner mellan både pedagogerna och mellan pedagogerna och förskolecheferna som skapas förutsättningar och möjligheter för samarbete.

Förskolechefernas betoning av att föra en dialog med personalen i arbetslaget kan även analyseras inom Habermas teori om kommunikativ handling, och visa vikten av att ha en ömsesidig förståelse till kommunikationssätt samt en ömsesidig förståelse till det man kommunicerar under den kommunikationsprocessen. Enligt Habermas skapas en ömsesidig förståelse genom dialogen. Det är genom dialogen som pedagogerna och förskolecheferna satte ord på deras arbetssätt, verksamhetsmål, och så vidare. Detta för att skapa förståelse för varandra och därefter utvecklar samarbete i arbetslaget. En arbetslag som inte kommunicerar, kan inte förstå varandra och där till inte utvecklar ett samarbete.

Även Wheelan (2005) menar att tiden och arbetet med att söka ömsesidig förståelse och tydlighet om målen är väl spenderad. Om gruppen uppnår ömsesidig förståelse och tydlighet om målen kommer gruppen att kunna samarbeta bättre för att nå målen dessutom kommer många andra aspekter av gruppkultur och social struktur påverkas positivt.

- Här vill jag lyfta upp hur det är viktigt med att sätta tydliga mål och åtagande. Jag som chef i ledningsgruppen har som stor uppdrag att välja några mål(åtaganden) utifrån verksamhetens behov och brist. Det är lika viktigt med att alla i arbetslagen ska förstå deras arbetsuppgifter.(förskolechefen B)

Det finns även stöd till den fördel av dialog och diskussion som en förutsättning för arbetslaget hos (Ohlsson, 2004) som betonar att gruppmedlemmar tillsammans kan åstadkomma till olika lösningar, och nå sunda resultaten som en produkt ur diskussion den utvecklande dialogen.

### **6.3.2 Tydliga realistiska mål**

Dessutom har alla intervjuade pedagogerna benämnt det med att sätta upp realistiska mål som är tydliga formulerade och som förstås av alla (Se resultat avsnitt si.28)

Förskolechefernas uppmärksammande av dialog och diskussion som en förutsättning för samarbete kan även analyseras med hjälp av Randall och Behfars (2005) begrepp *group-regulation*. Begreppet handlar om förmågan att anpassa och att svara på extern feedback som sker genom ”återfokusering” på det interna arbetet. Författarna beskriver tre viktiga punkter för framgångsrik group-regulation, för det första behövs ”Self awereness” för att inte tappa balansen i spänningarna som finns i gruppen. För det andra är ”Clear standards and goals” klara kriterier och mål viktiga, där feedback är avgörande om till exempel gruppen resultat minskar. För det tredje behövs vilja och förmåga att förändra, där är det viktigt med beslut, förändringen och hur existerande resurser fördelas. Där framkommer en viktig del i tydlighet inom kommunikation mellan medarbetarna, men också mellan förskolechefen och

medarbetarna. Det handlar att tillgodose eget behov, har klara verksamhetsmål och sist men inte minst vara positiv till förändringar, fördelningen av arbetsuppgifter, och så vidare. Det handlar till och med att använda sig av den extrema feedback som en positiv verktyg för att utveckla samarbete.

### **6.3.3 Uppdelningen av uppgifter och roller**

För att uppnå målen måste en grupp organisera sina medlemmar att arbeta på olika uppgifter i detta fall handlar det om olika roller (Wheelan, 2005). Det är ledarnas ansvar att hjälpa sina medarbetare att förstå dessa roller eller uppgifter och vad de innebär. Ju mer man vet om rollerna, gruppen och processerna desto mer sannolikt är det att konflikter kommer att minska och att man kommer kunna samarbeta på ett bättre sätt.

En av pedagogerna har sett uppdelningen av uppgifter och roller i grupparbete som en fördel. Detta för att det ger tydligare struktur och djupare förståelse till varje individ, vilket kan leda till bättre samarbete. Men enligt Granström(2006) kan denna uppdelning av gruppens medlemmar på olika roller skapa ett hinder för gruppen och verksamheten att utnyttja deltagarnas kompetens och kunnande. I detta sammanhang är det nämligen ledaren som kan se till att arbetsuppgifter och roller i arbetsgruppen är uppdelade så att den drar nytta av varenda kompetens i gruppen.

### **6.3.4 Ledarskapets förhållningsätt**

Man kan säga att ledarens tydliga roll har ett stort inflytande över hur samarbetet och kommunikationen i arbetslaget fungerar, och därmed verksamhetsutvecklingen. Det går dock att märka i ledarens egna uttalanden att bådas utgångspunkt är ett gemensamt ansvar mellan ledare och pedagoger.

Messick (2005) talar om fem olika dimensioner mellan ledaren och medarbetarna som förklarar och bevisar detta gemensamma ansvar. För det första *Vision och styrning i en bestämd riktning*: här är det ledaren som visar mål och vad det är som ska uppnås. Ledaren ger en långsiktig konkret vision. Medarbetarna tar ansvaret att jobbar mot målet. Alltså återkommer kommunikation och förståelse i arbetslaget. Det är förskolechefen som ser till att medarbetarna blir informerad om verksamhetsmål, men också att alla förstår dem. I sin tur kommer arbetslagen att samarbeta för att nå dessa mål.

Det andra dimension kallar Messick för *Skydd och säkerhet*: som handlar om att ledare ibland riskerar sin egen säkerhet för att skydda sina medarbetare. Det är ledare som bär all risk i

organisationen. Ledaren får respekt och tacksamhet av medarbetarna för det. Det begreppet kan bli mindre tydligt i förskoleverksamhet än andra begrepp. Detta kan bero på vilken förståelse som man har om all risk som beror förskolan. Dessutom är det olika vilken förståelse förskolechefen har till sitt ansvar och sitt uppdrag. I detta sammanhang det kan vara relevant att lyfta det som står i förskolans läroplan om att det är förskolechefen som pedagogisk ledare och chef för all personal i förskolan som har det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Som huvudansvarig bär förskolechefen det stora ansvaret ifall det finns brister i förskolans verksamhet samt att åtgärda, ta ställning, och ta beslut för förändringar. På så sätt skyddar förskolecheferna sina medarbetare. För att uppfylla dessa krav och ta detta ansvar som chef är det viktigt vilken typ av val en chef gör som ledare.

För det tredje *Resultat och effektivitet*: Ledaren samordnar och styr sina medarbetare på ett sätt så att de tillsammans kan nå målen. Och medarbetarna jobbar tillsammans för att nå det som man vet att man inte kan nå om man jobbar själv. Att ha ett tydligt mål att stäva efter och tydligt ledarskap som stöttar under processen är en viktigt och central vision som alla intervjuade förskollärare lyfte fram på olika sätt. Det är förskolechefen som pedagogisk ledare som har huvudansvaret att gynna och styra förskole pedagoger för att uppnå målen. Åter igen lyfts den reviderad läroplan 2010 där det tydligt står att det är förskolechefer som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal i förskolan som har det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Därtill arbetar pedagogerna effektivt för att nå detta mål.

För det fjärde *Inkludering och tillhörighet*: ledaren ska se till att hans följare känner att de tillhör gruppen, en arbetsgrupp (arbetslag, team) en skola, ett universitet eller en nation. På så sätt kommer medarbetaren gärna ställa sig till förfogande för att hjälpa gruppen.

- Mina medarbetare har en bra kommunikation både med varandra och med mig, de arbetar flexibelt och självständigt. De vet vad som gäller och samarbeta mot samma mål. Vi är ett team. (Förskolechef B).
- Min avsikt är att alla pedagoger i förskolan ska arbeta för att nå samma mål. Pedagogernas olikheter ska utnyttjas som en fördel med utbyte av kompetenser och erfarenheter för att gynna barnen. Man kan använda sig av varandras kompetenser och komplettera varandra (Förskolechef B).

Det märks här att förskolechefen B tillämpar *Inkludering och tillhörighet* begrepp och arbetar medvetet med att hans medarbetare (arbetslaget) har den grupp känsla, känna att de hör till en grupp. Och att alla i arbetslaget arbetar och samarbetar för utveckling av gruppen. Det

framkommer att de sociala aspekterna i arbetslaget påverkar samarbetet och skolutvecklingen, och att ett medvetet arbete som syftar till att arbetslaget ska få en stark samhörighetskänsla, och som i sin tur ska leda till samarbete och dialog.

I samband med det är det viktigt att lyfta fram att fokus på innehållet i arbetet dock är den funktion som leder till utveckling, samtidigt som trivsel i arbetslaget och möjlighet att göra sin röst hörd är sociala faktorer för att främja skolutveckling. Därför är det viktigt att arbetslaget får vara aktsamt så att de sociala aspekterna inte ska stiga över gränsen. Ohlsson (2004) skriver att forskning visar att skolans arbetslag ofta uppfyller en social funktion för lärarna, av trygghet och samtal kring känslor relaterat till den egna situationen. Om socialt umgänge sker i för stor grad mellan lärarna kan detta inverka negativt på arbetslagets diskussioner för utveckling.

För det femte *Stolthet och självrespekt*: Ledaren kan få medarbetarna att känna sig respekterade som individer och att man litar på dem som en medlem i gruppen. Om man som ledare behandlar följarna med respekt, då känner de sig delaktiga i allt. Att vara respekterad och att känna sig väl bemöt av andra har varit en central fråga hos de intervjuade barnskötarna.

- Bemöta varandra med respekt (Ung och nyanställd barnskötare B).
- Lyssna på varandra och acceptera varandra (Äldre och längre anställd barnskötare A).

Men denna frågar handlar inte bara om pedagogerna. Det är en del av ledares ansvar att se till att alla kompetens i arbetslaget respekteras och olika kompetens är en fördel. Detta har förskolechefen B lyft fram som en viktig fråga i förskola B. Enligt honom påverkar det samarbetet i arbetslaget.

- Jag tycker att samarbete på min förskola fungerar bra i sin helhet. Mina medarbetare har en bra kommunikation både med varandra och med mig, de arbetar flexibelt och självständigt. Pedagogerna på min förskola har ett bra självförtroende, de har tillit och förtroende på varandras kompetens och till och med respekt till olikheter(förskolechef B)

I följande tabell redovisas en sammanfattning av Messicks fem olika dimensioner mellan ledaren och pedagogerna, utifrån undersökningens resultat:

	Messicks dimensioner	Utifrån undersöknings resultat	
		Förskolechefen	↔ Pedagogerna / arbetslaget
1	<i>Vision och styrning</i>	Informerar om verksamhetsmål, och se till att alla förstår dem.	Samarbetar för att nå dessa mål.
2	<i>Skydd och säkerhet</i>	Bär risken vid brister i förskolans verksamhet. Att åtgärda, ta ställning, och ta beslut för förändringar	Respekterar förskolechefen som huvudansvarig
3	<i>Resultat och effektivitet</i>	Samordnar och styr förskole pedagoger för att uppnå målen	Arbetar effektivt för att nå detta mål.
4	<i>Inkludering och tillhörighet</i>	Arbetar medveten och syftar till att arbetslaget ska få en stark samhörighetskänsla.	Alla i arbetslaget arbetar och samarbetar för utveckling till den grupp man tillhör.
5	<i>Stolthet och självrespekt</i>	Förskolechefen visar respekt och litar på pedagogernas kompetens.	Känner självförtroende, tillit på varandras kompetens. Och känner sig delaktiga i allt.

### 6.3.4 Mer tid för planering, reflektion och kompetensutveckling

Att personalen diskuterar, reflekterar och byter idéer och tankarna med varandra är en del av samarbetet som leder till utvecklingen av både personal och arbete. Detta har pedagogerna lyft fram som en viktig förutsättning till samarbete under intervjutillfällen.

- Mer tid för möte och gemensamma planering (Alla pedagoger)
- Mer tid att diskutera aktuella frågor och vikten av gemensamma reflektioner (Nyförskollärare B).
- Vi har ingen tid att planera, diskutera eller reflektera tillsammans ibland hinner vi inte heller med att informera varandra. (Alla Förskollärarna i förskola A).



Här efterlyser pedagogerna av mer tid för planering och reflektioner det vill säga att menar den brist på mötestid som pedagogerna identifierar indirekt pekar ut en brist på möjligheter till kompetensutveckling hos personalen, eftersom samarbete utgör en av förutsättningarna för just utveckling.

En av de äldre förskollärarna lyfte fram kompetensutveckling som förutsättning till ett bra samarbete "*Mer kompetens utveckling*". Detta stämmer med Peterson och Behfar (2005) som anser detta med att erbjuda fortbildning och utveckling och att använda sig av varandra som resurser är en betydelsefull aspekt som kan användas av ledaren för att få en arbetsgrupp att samarbeta och fungera på ett bättre sätt.

### **6.3.5 Den kollektiva lärande**

En annan aspekt som kan lyftas fram här också är kollektiva lärande. En del av mina informanter påpekade att reflektion och utdelning av varandras kompetenser som en aspekt i samarbete. Alltså spelar det kollektiva lärandet en viktig roll i samarbetet mellan arbetslagen på många olika sätt. En stor del av lärande i arbetet det vill säga när man arbetar kan vara en följd av gemensam planering och reflektion. Denna aspekt har vissa informanter lyfte fram till exempel följande:

- Att använda sig av kompetensen och de kompetenta på bästa sätt genom diskussioner och reflektioner, som gör att vi lär oss av varandra och få en stor del av kompetens och lärande för utveckling. Det är en viktig del i arbetslags fortbildning i form av samarbete (Ung och nyanställd förskollärare A)
- Pedagogernas olikheter ska utnyttjas som en fördel med utbyte av kompetenser och erfarenheter för att gynna barnen. Man kan använda sig av varandras kompetenser och komplettera varandra (Förskolechef B).

I detta sammanhang anser Ohlsson (1996) att resultatet av det kollektiva lärandet och kunskapen är större än resultatet av det individuella lärandet. Enligt Ohlsson (1996) handlar det kollektiva lärandet om att varje individ i gruppen gör sina privata erfarenheter och tankarna tillgängliga för de andra i arbetslaget så att de genom samtalen och dialog kan skapa gemensam förståelse om uppgifter. Ohlsson (1996) anser att gemensamma reflektioner och de kommunikativa handlingarna är viktiga faktorer som krävs för att lärarna ska kunna samarbeta och lära sig av varandra. De gemensamma reflektionerna kan dock kräva tid, något som är en bristvara inom förskolan enligt vad alla informanterna betonat.

### **6.3.6 Arbetslagsledare med tydligt roll**

Enligt de intervjuade förskollärarna är det arbetslagsledaren som leder gruppen och strävar efter att arbetslagen ska hålla riktning mot samma mål. Man anser att det är viktigt att det finns en utvald ledare, som har en tydlig roll i varje arbetslag, denna ledare ser till att alla strävar mot samma mål (Ohlsson 2004, Granström 2006). Detta stämmer med Messick (2005) som talat om att en person kan vara både ledare och följare samtidigt (mellancheff) vilket också är en fördel i grupparbetet.

## **6.4 Hinder som motverkar samarbetet**

Undersökning resultat har visat en betydlig skillnad mellan informanternas uppfattningar när det gäller hinder mot samarbete. Båda intervjuade förskolechefer skiljde sig i sina påståenden om hinder mot samarbete. Förskolechefens A berättar att det är konflikter, stressiga situationer och maktkamp bland personalen, som är den största hinder på samarbete. Medan Förskolechefens B fokuserar på olikheter i arbetslagen samt dåligt kommunikation bland dem, som största hinder till samarbete. Till skillnad av detta lyfte de intervjuade pedagogerna olika andra aspekter när det gäller hinder mot samarbete.

### **6.4.1 Tidsbrist är ett centralt hinder för samarbete**

På båda Förskolorna påpekade de intervjuade pedagogerna tidsbristen vilken hindrar att informera, kommunicera och reflektera med varandra vilket i längden hindrar samarbetet. I förskola A lyfts fram andra aspekter som hindrar samarbete så som fördomar och de nya förändringar som sker hela tiden. Informanterna i förskolan B pratar om negativa kommentarer och dålig kompetens samt brist på erfarenheter som största hinder till samarbete. Resultatet ser helt olika utifrån förskolecheferna och pedagogernas perspektiv. Däremot kom de flesta överens om att tidsbrist är ett centralt hinder för samarbete.

### **6.4.2 Konflikter**

Enligt (Lennéer-Axelson/ Thylefors 2005) går alla arbetslagen genom olika faser i olika perioder vilket som kn påverka gruppens samarbete broande på vilken fas gruppen befinner sig.

Enligt (Lennéer-Axelson/ Thylefors 2005) innehåller alla faser som en grupp går igenom konflikter. Dels konflikter som har med arbetet att göra och dels de som handlar om mänskliga drivkrafter. Dessa konflikter blir mer tydliga när individernas olikheter erkänns och blir mer synliga. Konflikter kan ofta lösas på ett bra sätt när gruppen uppnår den mognaden. I detta fall kan man se konflikter som en övergångsperiod som har fördelar. Men konflikter kan

också ses som en nackdel som förstör utvecklingsprocessen och möjligtvis hela gruppen om gruppmedlemmar fastnar i den och inte går vidare.

- Vissa konfliktsituationer kan påverka samarbetet. Detta på grund av olika aspekter t.ex. stressiga situationer eller maktkamp osv. det är viktig med att undvika dessa konflikter som leder till att personalen lägger mycket energi på onödan, energi som ska sparas till att utveckla barn och utveckla den pedagogiska miljön. (Förskolechef A).

Stressiga situationer, maktkamper och konflikter som förskolechefen har beskrivit händer för det mesta i etableringsfasen(initialfasen), den första fasen i en nystartad grupp. Här finns otydliga roller och normer. Kommunikationen mellan medlemmarna är osäker och präglas av en typ av maktkamp för att medlemmarna ska kunna hitta sin plats och roll i hierarkin. Men de flesta grupper går sedan vidare in i nästa fas ganska snabbt.

Konflikter som ett hinder lyfts fram av alla pedagoger i båda förskolorna. Informanterna talar om att konfliktsituationer och problem finns. Dessa konflikter kan dyka upp i alla grupper oavsett vilken det är. Detta för att konflikten är en av de centrala faser som varje grupp upplever under sin utveckling. Detta stämmer med Lennéer-Axelsson Thylefors (2005) som betonat att alla faser som gruppen går igenom innehåller konflikter.

Men huruvida konflikt-situationen uppfattas som ett hinder mot samarbete varierar från en grupp till en annan. Enligt Wheelan (2005) kan konflikter ses från olika synvinklar. Den ena ser konflikter som hjälp för utveckling av förtroende, säkerhet och en delad erfarenhet. Detta skapar en djupare närhet så att gruppmedlemmarna samarbetar på ett effektivt sätt. Från en annan synvinkel kan konflikter leda till förstörelse av relationer och grupper. Detta för att många grupper fastnar i en fas och inte kan utvecklas.

Man kan säga att grunden finns i övergångbalans mellan jag och vi, mellan olika förväntningar från båda håll som riskerar att inte stämma med beteenden, vilket skapar missnöje och konflikt.

### **6.4.3 Olikheter och oliktankande**

På grund av olikheterna kan individer ha olika idéer om gruppens mål och uppgifter eller metoder för att uppnå målen. Det kan till exempel handla om olika identiteter. Detta påverkar samtalet och dialogen i gruppen och kan hindra ett samarbete. Enligt Ohlsson (2004) kan de

svåra samtalen vara en anledning till motstånd inför samarbete. Därför kan det vara viktigt att samtala och ha olika form av samtal i gruppen för att försöka förstå varandras idéer och åsikter (Wilhelmson 1998). Detta kan förklara att vissa av informanterna anser att olikheter är en fördel samtidigt som det är ett hinder för förskolechef B.

- Olikheter hindrar samarbetet trots att olikheter faktiskt är en tillgång om man tänker på det, detta kan hända när personalen inte är bra på att kommunicera med varandra.(Förskolechef B).

Som stöd till den förklaringen framför Ohlsson (2004) vikten av olik tänkande inom arbetslaget och organisationen för att utveckling och lärande ska ske. Bion(1961) menar däremot att olik tänkande gör det svårt att samarbeta och att en gemensam uppfattning av uppdraget föredras. Vidare betonar Bion(1961) att ju mer arbetsgruppen upplever de olikheterna desto mindre kommunicerar den grupp verbalt på ett rationellt sätt vilket som har en betydelse i samarbetet mellan gruppmedlemmar. Den skillnaden mellan vad Ohlsson (2004) har sagt och vad Bion(1961) betonat är en förklaring till olikheter i specifika situationer och klimatet mellan pedagoger, deras uppfattning av olikheter säkert skiljer sig mellan var och en av dem. Denna skillnad mellan författarna är en modell det vill säga, ett exempel på verkligheten mellan pedagogerna.

Jag återvänder och lyfter tidsbristen som spelar stor roll i detta sammanhang. Det vill säga tiden som behövs för att förklara de olika tankar man har och diskutera och reflektera över dem. Denna diskussion som skulle göra det möjligt använda sig av olikheter som tillgångar men tiden för detta är en brist vara i förskoleverksamhet enligt alla informanter. Detta stämmer precis med vad Ohlsson (2004) har ansett om att lärarna har pekat på tidsbrist som en förklaring till deras misslyckade samarbete. De känner att de inte hinner reflektera och diskutera arbetssätt, mål och utveckling. Man kan lyfta fram att brist på tid är en aspekt som lyfts fram från båda ledarna och pedagogerna.

#### **6.4.4 Förändring som ett hinder mot samarbete**

Resultatet av intervjuerna visar att en del av pedagogerna upplever förändringar som ett hinder. Förändringar kan handla om att vissa ny anställda har börjat, nya uppgifter, nytt arbetssätt eller nya mål till exempel den nya läroplanen till förskolan. Enligt den äldre förskolläraren A hindrar förändringar samarbetet.

- De nya förändringar som sker hela tiden är faktiskt ett hinder för samarbetet (Äldre, långtidsanställd förskollärare A )

Enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (2005) skapar förändringar en känsla av osäkerhet och förvirring i arbetslagen. Detta kan vara på grund av en ny anställd eller nya bestämmelser. Vissa har inte fått de kunskaper som gör att de hänger med förändringarna. Detta kan skapa en rädsla för kritik från kollegorna p.g.a. bristen på kompetens. Ohlsson (2004) påpekar också den oklara läraridentiteten och otryggheten som skapas av förändringarna som sker på arbetet.

#### **6.4.5 Fördomar som ett hinder mot samarbete**

Resultatet av intervjuerna visar att en del av informanternas anser att fördomar spelar en viktig roll för samarbete i arbetslaget. Exempel på detta En av informanterna som har förklarat hur fördomar och den negativa feedbacken kan påverka samarbetet negativt i arbetslaget. Enligt henne är det besvärande och irriterande att känna sig påpekad och nertryckta av sina kollegor. Det kan skapa en känsla av oduglighet vilket som leder till att man konflikter eller till dåligt samarbete.

- Det är fördomar och negativa kommentar som är väldigt störande, det känns ibland att man har brist på kompetens och erfarenhet vilket som skapas konflikter eller dåligt samarbete (Äldre och längre anställd barnskötare B)

Man kan se detta med fördomar när man riktar de oönskade och besvärliga delarna av sitt eget jag mot någon annan individ, händelse eller grupp. Till exempel en människa som omedvetet beskyller omgivningen för att vara inkompetenta på grund av bristande kunskap hos henne själv istället för att erkänna detta för sig själv. Detta kallas projektion (Granström, 2006). Detta kan skapa en känsla av ilska i gruppen. En individ kan till och med börja agera enligt det som projicerats (*Projektiv identifikation*). En sådan stämning påverkar samarbetet negativt i denna grupp. Exakt som pedagogen har beskrivit att detta leder till dåligt samarbete, man vill inte samarbete. Detta kan skapa en form av samtal som kallas enligt Ohlsson (2004) för *svåra samtal*. Det svåra samtalet kan bli en anledning till motstånd till samarbete. Denna svårighet med samtal kan vara på grund av olika faktorer till exempel konflikter, tidsbrist, stress, fördomar eller olikheter som pedagogerna berättat om.

Sammanfattningsvis ser både hinder mot samarbete och förutsättningar till samarbete i ett arbetslag helt olika ut i de båda undersökta förskolorna. Det skiljer sig mellan förskolan A och förskolan B både utifrån förskolechefernas perspektiv och utifrån pedagogernas perspektiv. Utifrån Lennéer-Axelson och Thylefors utvecklingsfaser kan både hinder och förutsättningar skilja sig åt beroende på vilken fas gruppen befinner sig. Detta för att varje fas omfattar olika omständigheter som skiljer dem åt. Men ömsesidig förståelse, som Habermas använder i sin

teori om kommunikativ handling, spelar en betydande roll oavsett vilken period gruppen befinner sig. Om det finns förståelse i arbetslaget då skapar det förutsättningar för samarbete. Genom ömsesidig förståelse kan arbetslaget förklara och bemästra olika hinder t.ex. oliktankande, konflikter och fördomar. Detta sker genom dialog och diskussion som enligt Ohlsson (2004) och Messick (2005) leder till samarbete. Denna dialog och diskussion kan vara mellan pedagogerna i arbetslaget och till och med mellan ledaren och pedagogerna. Enligt de flesta av informanterna kräver dessa dialoger och diskussioner tid vilket är en bristvara i förskoleverksamhet. Därför kom alla informanter överens om att tiden är ett centralt hinder mot samarbete i arbetslaget. Tanken med att använda de olika analysverktyg grundas på att få en allsidig bild av de olika förklaringar och faktorer som påverkar både förutsättning för -och hinder mot samarbete.

## 7. Diskussion

Vad är det som ökar möjligheterna och förutsättningarna till ett samarbete och vad det är som hindrar samarbete? Här följer, utifrån såväl förskolecheferna (ledarna)perspektiv som pedagogerna (medarbetarna) perspektiv, en sammanfattande presentation kring hur man upplever att det faktiskt fungerar med samarbetet inom i verksamheten och var man anser att bristerna finns.

Det framkommer tydligt att pedagogerna som jag intervjuat har olika uppfattning när det gäller sättet att samarbeta i arbetslaget. En del har höga förväntningar på ett samarbete i arbetslaget medan den andra ser arbetslaget som organisatorisk form. Denna syn kan bero på vilken typ av kommunikation och relationer som präglar organisationen och vilken typ av styrning som organiserar verksamheten

Det är bra att lägga märke till att det pedagogiska ledarskapet som idag bedrivs i förskolan upplevs olika i olika organisationer beroende på vilken typ av organisation det är. Samtidigt har man inte heller som pedagog lika förväntningar på vad det pedagogiska ledarskapet borde innebära.

Resultatet visar att medarbetarnas(pedagogernas) förväntningar framförallt ligger på en socialpsykologisk nivå, där man önskar en tydlig ledare som stöttar, ger uppmuntran och inspiration i det dagliga arbetet. För att det ska vara möjligt krävs det dock att det sker faktiska möten mellan ledaren och övrig medarbetare. De möten som finns enligt pedagogernas påstående har ofta karaktären av att ledaren informerar dem, och därmed kommer inget ordentligt möte till stånd, där de olika parterna faktiskt möts och skapar en förståelse för varandras situationer. Att ha en gemensam förståelse är viktigt i relation till samarbete. Där kan både pedagogernas och ledarnas handlingar och kommunikationer anpassas utifrån den gemensam förståelse som kallas enligt Habermas (1988) för ”*kommunikativt handlande*”. Det vill säga både möten och dialog mellan pedagogerna och ledarna kan leda till en ömsesidig förståelse som påverkar deras kommunikativa handlingskontext och samarbetet.

Anledningen till att man möts så sällan på en mer relationell nivå är framförallt den tidsbrist som cheferna lider av.

Om man jämför chefernas och pedagogernas utsagor, kan man betona att det finns gemensamma åsikter om att arbetslaget kan och vill samarbeta. Dessutom är det ett gemensamt och allas ansvar enligt både ledarnas och pedagogernas intervjuvar. Dock är det viktigt att lyfta fram det som står i medarbetarnas (pedagogerna) lönekriterier.

Enligt deras lönekriterier står att pedagogerna betygsätts och får kritik i relation till sin samarbetsförmåga. En fråga jag ställer mig är om förskolecheferna(ledarna) också blir kritiserades eller betygsätts i sina lönekriterier angående deras egna egenskaper för att ha ett samarbete i verksamheten? Detta är en relevant fråga då samarbete är ett gemensamt ansvar i förskolan mellan förskolechefer och de övriga pedagoger(Ledare- medarbetare) enligt den nya reviderade läroplanen (Lpfö.98, reviderat 2010).

Vad gäller hinder som påverkar samarbetet utifrån förskolechefers perspektiv, kan man betona att det som verkar vara de största svårigheterna eller hindren för samarbete grundar sig i på det sätt som arbetslaget har organiserat samarbetet och på vilket sätt man kommunicerar och använder sig av varandras kompetens i denna organisation det vill säga olikheter i pedagogernas syn på den som beskrevs ovan vilket som kan skapa stress, konflikter och leder till dåligt samarbete.

Pedagogerna lyfter fram andra aspekter så som brist på tid, brist på möten, förändringar, fördomar, konflikter, svåra samtal som väldigt stora hinder för samarbete.

Tidsbrist är en gemensam och viktigt aspekt som alla deltagare i undersökningen, pedagoger och chefer, bekräftat påverka deras kommunikation, samarbete och utveckling. Man kan betona att dåliga tiderna så som kvälls möten kan hindra pedagogerna från att ha en så utvecklande diskussion som möjligt, då de är trötta. Dessutom är tiden ett problem då den inte räcker till.

Detta resonemang finner stöd i vad Ohlsson(2004) skriver om att lärarna själva har pekat på tidsbrist som en förklaring till deras misslyckade samarbete. De känner att de inte hinner reflektera och diskutera arbetssätt, mål och utveckling

Man kan säga att en planering och en rimlig och logisk delegering och uppdelning av uppgifter kan vara en lösning till tidsbrist.



En ytterligare aspekt som kan påverka samarbetet i ett arbetslag enligt vad som framkommit av pedagogernas och chefer intervjuer svar är olikheter inom arbetslaget. De arbetslag som består av många yrkesidentiteter samt olika personliga identiteter kan ha mer konflikter då olikheterna kan leda till en konkurrens mellan olika intresse och hindrar samarbetet istället för att bli en tillgång för arbetslaget.

Ett ämne till som kan lyftas fram och diskuteras som en viktig aspekt är att, det tydligt framkommer att förskolledning inte har varit tydlig med arbetslagsledarens roll eller funktion. Det verkar ha funnits en stor förvirring kring det i arbetslagen. Däremot har pedagogerna bekräftat vikten av att ha en arbetslagsledare med tydligt roll för att ett bra samarbete. Det är arbetslagsledaren som leder gruppen och strävar efter att arbetslagen ska hålla riktning mot samma mål. Man anser att det är viktigt att det finns en utvald ledare, som har en tydlig roll i varje arbetslag, och ser att alla strävar mot samma mål.

Utifrån undersökningsresultatet och litteraturen kan man påstå att själva arbetslagformen är en positiv och praktiskt arbetsform som alla använder på förskola och skolverksamhet. Men det som behövs för att arbetslaget ska fungera är att ha tydligare mål till vart pedagogerna ska nå med arbetslaget, då blir det lättare för var och en att identifiera på vilket sätt man ska jobba för att uppnå detta mål.

Att ha ett tydligt och gemensam mål underlättar kommunikationen samt samarbetet i arbetslaget. Det finns flera olika exempel som visar att pedagogerna faktiskt samarbetar mycket i olika avseenden. Men svårigheter ligger i på vilket sätt pedagogerna ska använda varandras kompetens och hur ska de kunna organisera samarbetet. Man kan lyfta ledarens huvudroll som ansvarig att se till detta ska samordnas.

Ytterligare en av anledningarna som hindrar samarbetet mellan pedagogerna är den rädsla som finns att man ska kritiseras av yrkeskamrater. Tidsbrist är ännu en viktig aspekt som avgör samarbetet mellan personalen och utbytet av kunskap och erfarenhet. Det är mycket som ska diskuteras och tiden är begränsad. Resultat visar pedagogernas vilja att ha mer tid för att diskutera, kommunicera och samarbeta med varandra samt chefernas vilja att den ska ordnas och organiseras på ett visst sätt.

Utifrån resultatet samt analysen märks att förskolechefen som ledare har en drivande roll till verksamhets förändring och utveckling. Denna roll kräver närvaro, det vill säga att ledaren är insatt i verksamheten, ett tydligt ledarskap är viktig förutsättning för arbetslagets samarbete ska fungera.

Undersökningsresultat visar att pedagogernas uppfattningar när det gäller samarbete förutsättningar stämmer i stor del med det som förskolechefer anser vara de viktigaste förutsättningar för arbetslags samarbete. Däremot stämmer de inte överens när det gäller hinder som hindrar arbetslag samarbete. Resultatet ser helt olika utifrån både förskolecheferna och pedagogernas perspektiv. Den enda aspekt som de flesta kom överens om är att tidbrist som ett centralt hinder för samarbete. Denna skillnad i sig själv har stor betydelse. Därför är det viktigt med det kontinuerligt samtal mellan förskolechefer och medarbetarna likt medarbetaresamtal där man pratar som individen om båda förutsättningar och hinder för samarbete i arbetslaget samt lyfta fram sina förväntningar på förskolechefen som ledare ledaren och ledarens roll i detta sammanhang. Det är viktigt att båda förskolecheferna och pedagogerna utvärderar och bedömer tillsammans hur det kommer att utvecklas vidare. Detta sker utifrån en gemensam uppfattning samt en gemensam förståelse till hur arbetslagets samarbete fungerar nu och hur går hela arbetslagen vidare. Detta för att den här är ett gemensamt ansvar enligt läroplan.

## 8. Konklusion

Konklusion av undersökning är i korthet följande:

Man kan säga att det är viktigt att ta tillvara på den kompetens man har som pedagog och se till att utvecklas kontinuerligt. Förutsättningarna är inte alltid ideala, men genom dialoger, och förståelsen kan man göra det bästa av situationen.

Genom denna undersökning kan vi se att fokus på den pedagogiska diskussionen är viktig, och att det kan vara bra att försöka effektivisera den administrativa informationen. Jag tror att chefen kan främja den pedagogiska utvecklingen genom att vara involverad och ta större ansvar för att diskussionen om utveckling sker.

Det är viktigt att se till den sociala situationen som finns mellan kollegor. Och att arbetslaget ska få en stark samhörighetskänsla, och som i sin tur ska leda till samarbete. Det är viktigt att reflektera kring arbetssätt i relation till långsiktiga mål och att följa upp verksamhetens utveckling. Det är viktigt att den kontinuerliga diskussionen för att försöka nå en gemensam förståelse alltid fortgår inom arbetslaget och man bör även vara uppmärksam på att allas kompetenser tas till vara. Pedagogisk diskussion kan ske på olika sätt och i olika sammanhang. Det är viktigt att se möjligheterna i verksamheten för att hitta utrymme för pedagogisk diskussion. Även diskussionen i vardagen är viktig att ta till vara samt att alla blir involverade.

Till slut Man anser att samarbetet är ett gemensamt ansvar som alla i arbetslaget samt förskolchefen ska se till att den ska fungera. Det är värdefullt och främjar förskolans utveckling.

Slutligen vill jag lyfta fram att studien kan bidra till en fördjupad förståelse för-, och öppnar till mer diskussion kring möjligheter och hinder för samarbetet i förskolans arbetslag utifrån både pedagogers och ledares perspektiv. Detta kan förhoppningsvis väcka intresse för vidare forskning på området. Till exempel är det intressant att se om samarbete utifrån förskolecheferna och pedagogernas perspektiv i olika kommuner skiljer sig åt och om detta i så fall har något samband med kommuners olika förutsättningar- till exempel i form av resurser, eller inte.

En annan intressant fråga är om det är så att samarbete är ett gemensamt ansvar mellan förskolechefer och pedagoger? Vilka krav kan i så fall ställas på framtida förskolechefer när det gäller samarbete och förskolechefens roll i detta sammanhang?

## Referenser

Argyris, Chris; Putnam, Robert & MacLain-Smith, David (1990) *Action Science*, San Fransisco.

Bion W. R. (1961) *Experiences in groups*. New York: Basic Books.

Brixing Alexandra (2002) *Torka bord, ingår det verkligen i förskolläraryrket?* En empirisk studie om olika kunskapsformer samt samarbete, ledarskap och ansvar mellan förskollärare och barnskötare på förskolan, Södertörns högskola, Interkulturell Lärarutbildning mot förskola.

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

Eriksen, Bibbi (2006) [http://www.suntliv.nu/Teman/Kollisionskurs\\_pa\\_jobbet/Artiklar-om-kollisionskurs-pa-jobbet/Allas-ansvar-att-skapa-ett-bra-arbetsklimat/](http://www.suntliv.nu/Teman/Kollisionskurs_pa_jobbet/Artiklar-om-kollisionskurs-pa-jobbet/Allas-ansvar-att-skapa-ett-bra-arbetsklimat/).

Granbom, Ingrid (2011) *”Vi har nästan blivit för bra” om lärares sociala representation av förskolan som pedagogisk praktik*. Högskolan i Jönköping.

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

Granström Kjell (1990). *Inom Tema Kommunikation: Arbete och kommunikation i arbetslag och arbetsenheter*. Linköping: Linköpings Universitet

Habermas, J. (1988). *Kommunikativt handlande*. Göteborg: Daidalos.

Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson Bo & Svedner Olov (2006). *Examensarbetet i lärarutbildningen. Undersökningsmetoder och språklig utformning*. Uppsala: Kunskapsföretaget UA.

Lennér- Axelson & Barbro/Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Messick, David M (2005) Kapitel rubrik I Kramer, Roderick Moreland; Messick, David M. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, cop (2005) *The psychology of leadership : new perspectives and research*. 347 p.

Munkhammar Ingmarie (2001). *Från samverkan till integration. Arena för gömda motsägelser och förgivet tagna sanningar*. En studie av hur förskollärare, fritidspedagoger och lärare formar en samverkan. Luleå: Universitetstryckeriet.

Ohlsson Jon (2004). *Arbetslag och lärande. Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, Jon (1996). *Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. Doktorsavhandling, Pedagogiska Institutionen. Stockholm: Stockholms Universitet

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.

Skolöverstyrelsen (1981). *Kommentarmaterial - Samarbete i arbetsenheter och arbetslag*. Uddevalla: Risbergs tryckeri AB

Skolverket (1998). Lpfö98, Reviderad 2010. *Läroplan för förskolan*. Stockholm: Skolverket

Svenska Akademiens ordbok (1995). (Elektronisk)tillgänglig: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob>.

Scherp Hans-Åke (2003). *Förståelseorienterad och problembaserad skolutveckling*. I Berg G m.fl. (red) Skolutvecklingens många ansikten. Myndigheten för skolutveckling. Forskning i fokus, nr 15

Stukát Staffan (2005). *Att skriva examensarbetet inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Utbildningsdepartementet (2004). *Regeringens proposition. Kvalitet i förskolan*. Proposition nr. 2004/05:11

Utbildningsdepartementet (1994). *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet*. Stockholm: Skolverket/ Fritzes.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk inom samhällsvetenskaplig forskning*, Vetenskapsrådet, Stockholm. p. 17

Wheelan, Susan A (2005). *Group processes: a developmental perspective 2*. Upp. 1: Boston: Allyn and Bacon, - xv, 285 s.

## **Material**

Bloggplatsen.se (2011) Känslokorten hämtades från följande adress:

<http://mariaslektrum.bloggplatsen.se/2011/02/27/4721834-kanslokort/>

## **Bilagor**

### **Bilaga 1. Guide för intervju av förskolechefer.**

Hur länge har du arbetat som förskolechef i förskolan?

Vad är din viktigaste uppgift som förskolechef?

Vad innebär samarbetet för dig? Vems ansvar?

Hur upplever du som chef samarbetet i förskolan?

Vilka förutsättningar anser du viktigast för att kunna samarbeta?

Vad är det som hindrar/ underlättar att kunna samarbeta i ett arbetslag?

Finns konflikter i arbetsgruppen? Hur kan man förebygga ev. hantera dessa?



## **Bilaga 2. Guide för intervju av övriga pedagoger**

Hur länge har arbetat du i din arbetslag?

Vilka uppgifter och vilket ansvar har du i verksamheten?

Vad innebär samarbetet för dig? Vems ansvar?

Hur upplever du samarbetet i din arbetslag?

Vilka förutsättningar anser du den viktigast för samarbete?

Vad är det som hindrar/ underlättar att kunna samarbeta i ett arbetslag?

Finns konflikter i arbetsgruppen? Hur kan man förebygga ev. hantera dessa?

