



TEKNOLOGIBASERAT LEDARSKAP

UTVECKLANDET AV LÄRARTEAMEN VID INVEON

Teknologibaserat ledarskap

Lärdomsprov

Niclas Isaksson, 2016

Abstrakt

LÄRDOMSPROV

Författare: Niclas Isaksson

Utbildningsprogram och ort: Teknologibaserat ledarskap, Vasa

Kontaktperson: Solveig Mickels, Samkommunen för yrkesutbildning i Östra Nyland.

Handledare: Roger Nylund, Yrkehögskolan Novia

Titel: UTVECKLANDET AV LÄRARTEAMEN VID INVEON

Datum: 2.5.2016

Sidor: 47

Bilagor: 2

I samband med de nya examensgrunderna för andra stadiets utbildning i Finland förutsätts ett fungerande teamarbete av lärarkåren vid bedömning av studeranden och deras kunnande.

Huvudsyftet med detta lärdomsprov är att kartlägga teamarbetet vid Östra Nylands yrkesinstitut Inveon. Studien är förlagd till tidsperioden 2012 till 2016.

Med hjälp av teoribildning och empiri i form av främst kvalitativa intervjuer vill jag bilda mig en uppfattning av vad som kunde göras för att förbättra förutsättningarna för ett teamarbete i lärarkåren.

På basen av resultatet från studien föreslås en rad åtgärder som kan vidtas för att förstärka teamarbetet i lärarkåren vid Inveon.

Språk: Svenska Nyckelord: teamwork, lärarteam, yrkesutbildning, andra stadiets utbildning.

Tiivistelmä

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Niclas Isaksson
Koulutusohjelma ja paikkakunta: Teknologibaserat ledarskap, Vasa
Yhteishenkilö: Solveig Mickels, Samkommunen för yrkesutbildning i Östra Nyland.
Ohjaaja: Roger Nylund, Yrkehögskolan Novia

Nimike: TIIMITÖYDEN KEHITÄMISEN INVEONIN OPETTAJAKUNNASSA

Päivämäärä: 2.5.2016

Sivumäärä: 47

Liitteet: 2

Uusissa toisen asteen ammattitutkinnon perusteissa Suomessa, edellytetään toimivaa tiimityötä opiskelijan osaamisen arvioinnissa. Tämän opinnäytteen pääasiallisena tarkoituksena on kartoittaa tiimityötä Östra Nylands yrkesinstitut Inveonissa 2012-2016 välisenä aikana.

Aion teorialähtöisesti sekä kvalitatiivisiin haastatteluihin peustustuvien tulosten kautta selvittää, millä toimenpiteillä opettajakunnan tiimityön edellytyksiä voitaisiin parantaa. Tämän työn tuloksiin viitaten ehdotan toimenpiteitä, joilla tiimityö on vahvistettavissa Inveonin opettajakunnassa.

Tämän työn tulokset osoittavat, että eri toimenpitein tiimityö on vahvistettavissa Inveonin opettajakunnassa.

Kieli: Svenska Avainsanat: tiimityöt, opettajatiimi, ammattikoulu, toisen asteen koulutus.

Abstract

MASTER'S THESIS

Author: Niclas Isaksson

Degree programme, location: Technology Based Management, Vaasa

Contact person: Solveig Mickels, Samkommunen för
yrkesutbildning i Östra Nyland.

Supervisor: Roger Nylund, Yrkehögskolan Novia

Title: Development of Teacherteams at Inveon

Date: 2.5.2016

Number of pages:47

Appendices: 2

In connection to the new national qualification requirements for vocational upper secondary education in Finland, a functioning teamwork among the teaching staff is required in the evaluation of students and their skills.

The main aim of this thesis is to study teamwork at the vocational school Östra Nylands yrkesinstitut Inveon. The study takes place in the time between 2012 to in 2016.

With the help of theory and empirical evidence in the form of qualitative interviews, I want to form an opinion of what could be done to improve the conditions for teamwork in the teaching staff.

Based on the results of the study there is a number of suggested measures that can be taken to strengthen the teamwork of the teaching staff at Inveon

Language: Swedish Key words: teamwork, teaching teams, second degree vocational training

INNEHÅLLSFÖRETKNING

1INLEDNING	1
1.1Bakgrund och problemområde	1
1.2Syfte	1
1.3Avgränsning	2
1.4Inveon	2
1.5Om grupper och team	3
1.5.1 Lärarteam.....	4
1.5.2 Lärarnas lönesystem	4
1.6Studiens upplägg	4
2TEORI	6
2.1Organisationsmodeller	6
2.1.1Hierarkiska organisationer	6
2.1.2Matrisorganisation.....	7
2.1.3Teamorganisation	8
2.1.4Tillämpningen av modellerna i verkligheten	9
2.2Utveckling av teamarbete i en organisation	10
2.2.1Team och grupper som begrepp.....	10
2.2.2Gruppers fyra utvecklingsstadier	11
2.2.3Teamutveckling i ett skolsammanhang	15
2.3Vad är ett grupproblem	15
2.4Teamledarskap	16
2.5Teamets drivkraft	18
2.6Relationer och förtroende	20
2.7Grupputveckling med effektiva team som målsättning.	20
2.8Egna reflektioner kring teorierna	23
2.8.1Stärka teamarbetet och minimera rädslor	23
2.8.2En bra ledare inser sin begränsning.....	24
2.8.3Demokratis styrka	24
2.8.4Vikten av struktur	25
3EMPIRISK DEL	26
3.1Hur arbetar närliggande organisationer	26
3.1.1Practicum	26
3.1.2 Point College	27
3.2 Den interna studiens metodval och tillvägagångssätt	30
3.3 Val av målgrupp	31
3.4 Analyseringsmetod av insamlat data	33
3.5 Kvalitativa intervjuer med avgående studeranden 2013	34
4RESULTAT	36
4.1 Mönster som kunde urskiljas	36
4.2 Gemensam nämnare	37
4.3 Rutiner och målsättningar inom organisationen	37
4.4 Ledningen för skolan	38
4.5 Studerandens bidrag	38
4.6 Sammanfattning av resultatet	40
5FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER	41

5.1 Ledningen och förtroendet.....	41
5.2 Undervisningsskyldigheten stör teamarbetet?.....	42
5.3 Syfte, målsättningar, värderingar och vision.....	44
5.4 Tydligare ramar för organisationen	44
6 SAMMANFATTNING	46
6.1 Hur uppnåddes syftet	46
6.2 Det egna bidraget	46
6.3 Förslag till fortsatt forskning.	46
LITTERATURFÖRTECKNING	47

1 INLEDNING

Avsikten med avhandlingen är att undersöka rutiner i lärarnas vardag och med utgångspunkt i det bilda mig en uppfattning om vilka råd och resurser som kunde föra lärarteamen framåt så att sammanhållningen stärks och alla arbetar mot gemensamma målsättningar. De nya examensgrunderna för andra stadiets utbildning förutsätter att lärarteamen stärks, då bedömningen för examensdelarna skall göras kollektivt inom lärarteamen. Därtill kommer de externa kraven på förändringar som gör att skolor för andra stadiets utbildning ständigt bör utveckla och effektivera sin verksamhet för att ha ett existensberättigande som utbildare.

1.1 Bakgrund och problemområde

Det finns tecken på bristande laganda i lärarteamen vid yrkesinstitutet Inveon enligt skolans ledning. Detta problem märks dels på omsättningen av enhetschefer men även direkt i kritik från studerande och lärare. Problemet synliggörs även i och med att lärarkåren inte strävar åt samma håll. Många gånger gör lärarteamen samma sak på helt olika sätt oberoende av hur arbetsgivaren tänkt sig att arbetet skall utföras. Som skribent söker jag efter lösningar eller modeller för att försöka förbättra lagandan och sammanhållningen.

Enligt Inveons rektor kan en del av svaren till nämnd problematik finnas i lärarnas upplevelse av att arbetstiden är definierad i antalet undervisningstimmar. Detta kan medföra att allt arbete läraren utför yttre om undervisningstimmarna känns besvärligt. Det är att märka att lönesättningen inom skolväsendet i Finland baserar sig på undervisningstimmar och en viss administrativ insats av anställda lärare. Lönesättningen är inget som en enskild lärare eller skolans ledning kan påverka.

1.2 Syfte

Huvudsyftet är att undersöka lagarbetet hos lärarteamen vid Östra Nylands yrkesinstitut Inveon för att kunna göra en nulägesbedömning. Delsyftet är att på basen av undersökningen presentera konkreta förbättringsförslag samt säga något om vilka resurser dessa kunde kräva.

1.3 Avgränsning

Jag avgränsar mig till lärarteam i yrkesutbildning i allmänhet i studiens teoridel. I den empiriska studien är det lärarteamen vid Inveon som är målgrupp. De stora regionala och nationella förändringarna i skolsammanhang och dessas eventuella framtida påverkan lämnas utanför denna studie. Tanken i studien är att Inveon förblir en autonom svensk andra stadiets utbildningsanordnare i regionen Östra Nyland och att lärarteamen förblir någorlunda intakta. Även om så inte sker är målet att studien är av allmängiltig natur som gör det möjligt att tillämpa även i andra sammanhang. Det teoretiska studien söker svar på frågan hur man förbättrar teamarbetet i en grupp, vilka faktorer som påverkar och vilka ingredienser behövs för att nå ett positivt tillstånd i team- eller grupparbeten. Den empiriska studien strävar till att finna kopplingar mellan det teorin försvarar och de verkliga förhållandena i lärarteamen vid Inveon.

1.4 Inveon

Skolan som arbetet görs för heter Östra Nylands yrkesinstitut Inveon. Marknadsföringsnamnet är kort och gott *Inveon* vilket används i arbetet. Ägaren bakom skolan är en samkommun: *Samkommunen för yrkesutbildning i Östra Nyland*. Det är en hierarkisk organisation med inslag från matrisorganisationer. Samkommunen har en rektor och en direktör. Rektorn kan enligt Sandén (2007) definieras som tjänstemannarektor i och med att denne inte använder sin undervisningsskyldighet. Enligt lagen om yrkesutbildning 630/1998 §40, skall varje läroanstalt var det ordnas utbildning ha en rektor som svarar för verksamheten. Direktören svarar för de övriga anställda, ekonomin samt institutets fastigheter.

Organisationen bestod av fyra enheter mellan åren 2009-2015, *Teknik, Husteknik, Service och Kultur*. Dessa yrkeslärarteam bildades i och med att organisationen Inveon bildades år 2009. För varje enhet fanns det en enhetschef. Enheternas

indelningen utfördes så att dessa kunde ha flertalet gemensamma beröringspunkter och på så vis skulle lärarteamet stöda varandra. Man kan väl anta att bildande av enheterna var ett försök att skapa fungerande lärarteam, och försöket avslutades med samarbetsförhandlingarna hösten 2015.

Den juridiska person och ägaren till Östra Nylands yrkesinstitut Inveon är Samkommunen för yrkesutbildning i Östra Nyland, som har tillståndet att anordna yrkesutbildning för 450 studerande. De östnyländska kommunerna har ägande andelar i samkommunen enligt följande:

- Borgå, 54,08%
- Lovisa, 25,51%
- Sibbo, 16,33%
- Lapträsk 3,6%
- Mörskom 1,02%

1.5 Om grupper och team

När man talar om grupper gör jag ingen större skillnad på lärargrupper, studerandegrupper, fotbollslag eller familj. Det intressanta är vad som får människor att trivs tillsammans och får någonting värdefullt och motiverande utfört. När en grupps samarbete fungerar är summan av gruppens insats betydligt större än samtliga individers enskilda kapacitet. Samma teorier som används för utvecklande av lärarteam är fullt möjliga att tillämpa på vilken som helst grupp av människor. Via studien har det även blivit klarställt att flertalet inom skolvärden finner skillnader i tex lärarlaget och andra sorters mänskogrupper. Ett vanligt citat är: *”lärare anses vara en svårstyrd grupp med experter”* (Gustavsson intervju 2016) eller gällande studeranden *”våra studeranden, de kommer oftast från en svår bakgrund”* (intervju med en lärare vid Inveon 2016).

Min egen subjektiva erfarenhet från 11 år som lärare och familjefar, 20 år som lagspelare säger mig att det inte finns en betydande skillnad. Alla grupper är en samling människor och med rätt attityd kan de flesta prestera betydligt mer än vad de själva och utomstående någonsin trodde var möjligt. Man kan tycka att en grupp experter eftersträvar en större autonomi än andra och därmed är mera svårstyrda. Enligt min syn att se på saken eftersträvar alla människor autonomi. De mindre

välutbildade kan lättare intala sig själv att autonomi inte är tillåtet och därför gör mindre motstånd mot tanken, men i praktiken mår alla bra av att få vara delaktiga och autonoma.

1.5.1 Lärarteam

Då lärdomsprovet behandlar grupper och team blir det väsentligt att klargöra vad som i denna studie avses med bägge begreppen. En grupp kan anses ha uppstått när två eller flera människor definierar sig själva som en grupp och gruppens existens har erkänts av åtminstone en utomstående person (Rundsten 2011, s. 16). Det blir en ganska vag definition så i denna studie fokuserar jag på arbetsgrupper som möts i ett syfte att nå gemensamma målsättningar (Rundsten 2011, s. 16). Då skrivandet påbörjades fanns det i organisationen lärarteam i form av resultatenheter. Dessa enheter bestod av 4...6 lärare. Hösten 2015 upplöstes enheterna och organisationen är nu en hierarkisk organisation. Vidare kan grupper i organisationen Inveon anses bestå av olika studerande grupper vars medelstorlek i dagsläget är ungefär 12 studeranden. Variationen i gruppstorlekar är mellan 4 till 16 studeranden. Vad som avses med ett team kontra en grupp klargörs i kapitlet 3.

1.5.2 Lärarnas lönesystem

En av frågeställningarna i inledningen är om lönesystemet har en negativ inverkan på lärarteamen. Därmed är det motiverat att klargöra för läsarna hur yrkeslärarnas lönesystem är upplagt. Det skiljer sig avsevärt från de traditionella lönesystemen som finns på arbetsmarknaden. Undervisningspersonalens lön och arbetsdagar definieras helt av arbetsinsatsen i undervisning på läsårs basis. Övrigt arbete som tillkommer har ingen inverkan på lönen. Detta i motsats till det vanligen rådande systemet med betalt för arbetstid utan att ett delområde av arbetsinsatsen så tydligt markeras. Det kunde jämföras med att en byggarbetares lön skulle definieras utgående från antalet kvadratmeter byggnad som blir färdigställd på årsnivå utan att sätta fokus på allt övrigt arbete som ingår i byggandet eller vilken typ av byggnader som byggs. Ett sådant system styr byggaren att till varje pris försöka färdigställa kvadratmeter byggnad och skjuta i från sig allt övrigt arbete som finns omkring denne.

1.6 Studiens upplägg

Studien är utförd i tre delar: en teoretisk del var jag gör redogör för tidigare forskning om teamarbete. Den stöder den inledande frågeställningen. Den andra delen är den empiriska delen var jag beskriver forskningsmetod, tillvägagångssätt för att komma åt studiens syfte. I arbetets tredje del presenteras studiens resultat och rekommendationer samt egna ställningstaganden.

I kapitel två presenteras studiens teoretiska del. Där beskrivs olika organisationsmodeller, team, teamutveckling och teamledarskap. I kapitel tre presenteras studiens empiriska del med metod och tillvägagångssätt. Kapitel fyra utgör sedan resultatredovisningen och en tolkning av dessa. I kapitel fem presenteras förbättringsförslag utgående från studiens resultat. Kapitel sex är en sammanfattande diskussion.

2 TEORI

2.1 Organisationsmodeller

Företag och förvaltningar organiserar sig i olika grupper för att samarbeta. När det sedan uppstår konflikter eller missförstånd bortser man oftast från organisationens betydelse för gruppens arbete, vanligen sätts felet på personkemi eller fel på enskilda individer. Det är rimligt att anta att arbete blir betydligt mindre friktionsbildande om samtliga medlemmar har kunskap om den egna organisationen samt de antagande som den vilar på. Därav blir det väsentligt att även klargöra olika organisationsstrukturer, tre stycken kommer att beskrivas. Beroende på vilken modell man sedan väljer att organisera verksamheten efter kommer detta att leda till olika ledarstrategier, såväl för chefer som för gruppledare (Granström 2006, s9-10)

2.1.1 Hierarkiska organisationer

Den Hierarkiska organisationsmodellen är det västerländska samhällets vanligaste organisationsstruktur. Systemet passar väldigt bra in för en löpande-bandprincip. Instruktioner och arbetsuppgifter fås från närmaste överordnad. Organisationen är upplagd uppifrån och ned, så att den som är högst upp har mycket av allting; makt, befogenheter, materiella fördelar, högst lön osv och den som är lägst har minst av allt detta. Ett militärt förbands kan illustrera denna organisationsmodell väldigt väl. För att organisationen skall fungera krävs att följande saker uppfylls:

- Vertikal ordergivning, den som är ansvarig tar initiativet.
- lydnad, de underordnade måste agera enligt de instruktioner de fått av överordnad. Eget initiativ är inte välkommet
- Var och en vet sin plats och uppgift. När uppgift är slutförd väntar man på att få utföra nästa, eget initiativ skapar oordning.

Ett problem med den hierarkiska modellen är kompetensen och beslutsfattandet. Det är nämligen inte så att kunnandet och klokheten ökar på samma sätt som allt det andra ökar ju högre upp man kommer i hierarkin. Enligt mig är det klart att ett militärförband som under lång tidsperiod fungerar i stridssituationer har en naturlig gallring bland befäl och efterhand infinner sig hierarkin även enligt mönstret att klokaste och mest erfarna är högst upp, varför det system kan anses passa militära förband bättre än andra organisationer, gallringen är naturlig om än väldigt brutal. Beslutsfattarna i en hierarkisk organisation måste således förse sig med en stab som

förser beslutsfattaren med underlag för besluten. I en hierarkisk skola är tex skolpsykologen en stabsfunktionär med uppgift att förse rektor med beslutsunderlag, den uttalar sig åt rektor om tex en studerandens intellektuella förutsättningar så att rektor kan besluta om eventuella speciella åtgärder. Skrivna instruktioner är oftast viktiga för lagbasen att falla tillbaka på. Instruktionerna inleds oftast med ord som *verkställer, övervakar, utför, anvisar och vidarebefordrar*. (Granström 2006, s10-13).

Dock har forskning visat att människan inte är gjorda för att arbeta i de traditionella hierarkierna, vi är mycket bättre lämpade för att arbeta i grupp och tillsammans pröva våra kompetenser. I en hierarkisk organisation upplevs det som svårt att ta åt sig kunskaper från flera olika aspekter och perspektiv (Schelwander 2016, s56).

2.1.2 Matrisorganisation

I en hierarkisk skola undervisar den behöriga endast i det ämne den har behörighet i oberoende av hur stort kunnande denne har ytter om detta ämne. Var och en har sitt ämne och bevakar att dess gränser hålls. I matrisorganisationen försöker man frångå hindren med de oflexibla permanenta lösningar det hierarkiska systemet medför. Ledningen i en matrisorganisation frågar sig ständigt: vad skall nu göras och vem i organisationen är mest lämpad för att lösa uppgiften. Grundidén är att organisationen ständigt anpassas till de krav och problem som uppstår. Benämningen matrisorganisation uppkommer för att man horisontellt i en matris sätter in de uppgifter som bör skötas, vertikalt skriver man in de personliga resurserna. Chefen avgör sedan vem som samarbetar med vem i de olika uppgifterna. Modellen medför att en person ingår i ett flertal olika grupper och att grupper upphör då en uppgift är slutförd, samt att nya grupper uppstår då nya uppgifter kommer. Några av villkoren som bör uppfyllas för att man skall kunna tala om matrisorganisation är följande:

- Horisontell ansvarsfördelning och problemlösning, men vertikal ordergivning. Ledningen fördelar uppgifterna och grupperna löser uppgifter med utgångspunkt i den egna kompetensen
- Organisationen är utpräglad uppgiftsinriktad
- Problem styr lösningarna, det är således fritt fram för nya kreativa lösningar. Arbetet styrs inte av befattningsbeskrivningar anvisningar eller instruktioner.

- Gruppen och organisationens uppgifter går före individens behov

Svagheten med systemet är att mycket makt koncentreras till chefen, denne har i verkligheten till uppgift att fördela arbete och får då i praktiken större makt än en hierarkisk ledare. Svagheten blir då liknande som för det hierarkiska systemet, chefen kanske inte alltid har tillräcklig kunskap och omdöme för att kunna fördela uppgifterna och personerna på ett effektivt sätt. Eftersom alla uppgifter inte är lika attraktiva och lönsamma finns det risk för att andra aspekter än organisationens effektivitet kommer att styra organisationen. (Granström 2006, s14-17)

2.1.3 Teamorganisation

Grundtanken med en teamorganisation är att komma bort från monotonin som präglar det hierarkiska systemet och samtidigt skapa en större trygghet och arbetsro än vad som är fallet med matrisorganisationer. Huvudprincipen är att en grupp människor, ett team, har ansvaret för olika arbetsuppgifter. Det är alltså inte enskilda personer som bär ansvaret. Dessa arbetsuppgifter är dessutom komplexa det handlar om helhetsansvar för en färdig produkt som en helhet. Det handlar inte om hur enskild undervisning sköts utan teamet har ansvar för hur en studerande upplever utbildningen som en helhet från början till slut. Arbetsenheten består av 5-10 personer som tillsammans avgör hur lokaler, tillgångar samt kunnande utnyttjas för att åstadkomma fullgoda produkter. Ingen överordnad ålägger teamen att utföra ett arbete på ett visst sätt och fördelar inte heller arbetsuppgifterna på enskilda personer. Teamorganisationen är fördelad på ett antal enheter, där varje enhet har totalansvaret för framställningen av en viss produkt eller tjänst. För att en teamorganisation skall fungera måste det existera en ledningsgrupp med ansvar för samordning, utvärdering, målsättnings och resursfrågor för organisationen som helhet. Skolans rektor leder en sådan grupp och varje team har en representant i ledningsgruppen. Följande villkor bör uppfyllas för att teammodellen skall gälla:

- Varje deltagare i teamen har samma ansvarsnivå och förväntas erbjuda gruppen sin kompetens för problemlösning och arbete.
- Arbetet styrs inte av instruktioner och anvisningar utan av de aktuella problem eller uppgifter som gruppen möter
- Varje grupp löser problem och uppgifter på sitt eget sätt

- Varje enskild individ vet gruppens uppgift och kan hjälpa till där det behövs

Nackdelen med en teamorganisation är att grupperna tenderar att bli ganska små med begränsad tillgång till special kunskaper vilket bör lösas med att det till ledningsgruppen finns ett antal konsulter med specialkunskaper som tillfälligt kan knyta till ett team om det uppstår ett problem. I en skola så finns det till exempel en kurator som kan bistå ett lärarteam vid behov. En annan nackdel är att teamen kan bli allt för autonoma och formulera egna mål helt oberoende av organisationens övergripande mål. Detta försöker man att reglera genom regelbunden samordning i ledningsgruppen. (Granström 2006, s18-22).

2.1.4 Tillämpningen av modellerna i verkligheten

I många politiska beslut om skolor uttrycker man förväntningar på att man skall organisera sitt arbete enligt en struktur som påminner om teammodellen. Samtidigt finns ett stort antal styrdokument som reglerar arbetet enligt det hierarkiska tankesättet. Politiker och administratörer förväntar sig å sin sida att utvecklingsarbetet skall ske enligt matrismodell. Samtliga modeller kan således finnas sida vid sida och konkurrera med varandra. Att påstå att samtliga modeller råder samtidigt innebär dock ett tankefel, det finns alltid en basorganisation som blir tydlig i ögonblick av oenighet och kris. Många arbetsplatser finns någonstans mellan de tre nämnda organisationsmodeller. En medveten strävan till förändring förutsätter att man vet vart man är på väg och vilka konsekvenser det får för dagliga arbetsmiljön. Samma strävan medför även att man inser vad det är man lämnar bakom, annars är risken den att man studsar mellan olika organisationsmodeller och synsätt. Oklarheter i detta leder till förvirring hos personalen och ledningen (Granström 2006, s24-26).

Sheridan (1992, s. 1036-1056) följde med 1000 nyanställda under en sex års period. Organisationsmodellerna på de olika arbetsplatserna varierade så att några var teaminriktade till sin karaktär medan andra var mera hierarkiska och betonade regler, procedurer och bestämmelser. Det visade sig att anställda vid teamorganisationerna stannade i medeltal 45 mån på arbete, medan de hierarkiska behöll sina anställda i endast 31 månader.

2.2 Utveckling av teamarbete i en organisation

Det moderna samhället är ett organisationssamhälle, Kunskap om organisationer, om vad de åstadkommer och hur de fungerar, är viktigt för alla. Organisationens grundläggande idé är att målsättningar kan nås effektivare genom samarbete mellan individer. Samarbete uppstår ibland spontant, utmärkande för organisationer är en mer planerad samordning och styrning. I en organisation finns det därför en eller flera personer och enheter som styr och samordnar beslut och handlingar i organisationen samt riktar in dessa mot organisationens mål. Organisationer skapas för att förverkliga mål. En formell organisation brukar definieras som "ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter (arbetsfördelning och specialisering) på ett samordnat sätt (samordning, styrning och ledarskap) för att uppnå vissa mål". En grupp beskrivs oftast som två eller flera personer som:

- Har ett gemensamt mål
- Påverkar varandra ömsesidigt
- Är medvetna om varandra
- Uppfattar sig själv som en grupp
- Träffas under en längre tidpunkten

Syftet med att bilda en grupp är att gruppen skall uppnå uppsatta mål, gruppen skall inte vara ett mål i sig.(Bruzelius, Skärvad, 2004 s25)

2.2.1 Team och grupper som begrepp

Människan arbetar i grupper. Den egna identiteten och självbilden är starkt knuten till grupper, vi jämför vår sociala position med andra grupper i samhället. Människan utvecklas genom gruppen, isoleras ett barn från kontakt med omvärlden blir den aldrig en människa. Grupper presterar bättre än enskilda individer (Sjövold, 2006, s4)

För människans överlevnad, utveckling och framgång har gruppen spelat en avgörande roll. Genom att forma och arbeta i grupper har det genererats nya idéer, tillsynes omöjliga arbetsprestationer har genomförts, individer har fostrats. De flesta människor deltar dagligen i arbetsgrupper och har alltid gjort det. Under modern tid har livet blivit så komplext att det ställs allt högre krav på att arbeta i grupper och nå allt bättre resultat. Grupperna ökar människans kunskapsbas, därför är samarbete

i grupper väsentligt för att lyckas med komplexa uppgifter (Wheelan 2012, s. 14-15).

Min personliga erfarenhet av husbyggnadsbranschen medger att det i dagens läge i praktiken är omöjligt för en enskild individ att ensam uppföra ens ett litet egnahemshus, tekniken och kraven vid byggnation är allt för omfattande för att ens en välutbildad i branschen skulle klara det ensam.

En arbetsgrupp består i idealfall av medlemmar som strävar efter att skapa gemensamma mål samt att skapa en välfungerande och effektiv organisationsstruktur. Teamet uppstår då en arbetsgrupp har etablerat de gemensamma målen samt hittat effektiva sätt att uppnå målen. När en arbetsgrupp förvandlas till ett team uppstår något enastående. Medlemmarna av teamet ser inte mera på arbetet som en börda, det blir roligt och alla börjar högprestera. Teamets medlemmar känner sig involverade, engagerade och uppskattade. (Wheelan 2012, s. 14-15)

Forskning har visat att människan är ämnad att arbeta tillsammans i grupper, att få pröva våra idéer och kompetenser gemensamt. De traditionella hierarkierna fungerar dåligt för framgångsrikt teamarbete. Gruppens främsta verktyg är möten, en stor del av gruppens utveckling i sker just genom strukturerade och effektiva, välplanerade möten. (Schelwander 2016, s56)

2.2.2 Gruppens fyra utvecklingsstadier

Enligt Schelwander 2016, Wheelan 2012 och Sjövold 2006 består en grupp utveckling av fyra stadier. Gruppens främsta verktyg är möten, utvecklingen som sker i grupper, då man strävar att nå från grupp till team, sker just under möten. Därför är det mycket viktigt att arbeta strukturerat och medvetet för att skapa effektiva möten. I nybildade grupper är det vanligt att medlemmarna misstror varandra och ledaren intar försvarsattityder. I takt med att konflikter som uppkommit hanteras, gemensamma målsättningar och enskilda individers roller tydliggörs samt fastställs växer förtroendet och försvarsattityder överges. För att en grupp skall kunna fungera effektivt är det centralt att utveckla förtroendet inom gruppen. Gruppens styrka är att utnyttja mångfalden. Forskning har visat att när medlemmar i en grupp har liknande tankar och uppfattning om sitt gemensamma arbete är sannolikheten hög att gruppen också arbetar effektivt. Vidare pågår inga maktkamper inom grupper där positiv gruppdynamik råder, för att gruppen skall

kunna samverka behövs det finnas tillräcklig struktur. När alla i gruppen faktiskt förstår att det finns ett gemensamt ansvar för att utvecklas har gruppen nycklarna när det gäller grupputveckling. (Schelwander 2016, s. 56-59)

Det första stadiet kännetecknas av att medlemmarna är beroende av gruppens ledare. Gruppmedlemmarna strävar efter tillhörighet och trygghet. Gruppmedlemmarna engagerar sig oftast i pseudoarbete (flykt) som tar sig uttryck i att de berättar historier om sådant som inte har större betydelse för gruppens arbete. Oftast försöker även gruppmedlemmar förmå ledaren att ta initiativet, de kan rent av uppmana och komma med förslag vad denne borde göra. I det första stadiet är inte särskilt troligt att någon kommer med avvikande åsikter. Ett klart tecken på att gruppen befinner sig i första stadiet är när ledaren ställer en fråga men svaret helt uteblir. (Wheelan 2012, s. 22-23)

Första stadiet kan även beskrivas som reservation: En grupp som befinner sig i reservationsnivå är öppen för det mesta så länge som det gynnar den enskilde. Det uppstår oftast klickbildningar och polarisering i gruppen, käbbel mellan starka personer är inget ovanligt. Exempel på reservationsgrupper är studeranden och byalag. (Sjövold 2006, s248)

Målet för grupper i första fasen är att medlemmarna skall lära känna varandra och ledaren och därigenom bli tryggare i gruppen. Medlemmarna får genom enkla roliga övningar beskriva vilka förväntningarna är på arbetet i gruppen (Schelwander 2016 s 63)

I det andra stadiet försöker gruppen helt frigöra sig från sitt beroende av ledaren och det resulterar i att medlemmar strider sinsemellan om gruppens mål och procedurer. När tanken på ett gruppmöte får dig att må illa, då vet du att du tillhör en grupp som är i andra stadiet (Schelwander 2016, s63).

En del grupper blir kvar i konflikter och fastnar därmed i andra stadiet. Stressen i denna fas kan föra med sig att andra grupper gör sig helt beroende av ledaren för att på så vis försöka undvika ytterligare konflikter. I det andra skedet är det därmed mycket viktigt att ledaren bevarar fokus på arbetsuppgifterna och undviker oföränderliga eller personliga konflikter.(Wheelan 2012, s. 25-26).

Enligt Sjövold präglas det andra stadiet av laganda och gruppen har en starkt utvecklad identitet samt håller starkt fast i system som har visat sig fungera.

Ledningen överläts på en stark person. Det utvecklas en stark ”vi – de andra” anda, vilket förväntas att ledaren skall bekräfta. Exempel på dessa grupper kan vara, fotbollslag, terapigrupper, familjeföretag mm (Sjövold, 2006, s. 250).

Du vet när du ingår i en grupp i *tredje stadiet* när gruppmedlemmar som tidigare gjorde dig vansinnig börjar få dig att le. Diskussionerna är långa och långtgående då alla vill nå bästa resultat, medlemmar visar även stor respekt för varandras kunskaper och förslag på lösningar. En viktig del i gruppens arbete kring problemlösning och samarbete är att man har en modell för hur man tar beslut. Man fattar beslut i samförstånd var det råder konsensus, man kan utgå från att detta råder om 70... 80% av medlemmarna är överens. Majoritetsbeslut är inte att rekommendera (över 50%) eftersom det leder till att en stor del av medlemmarna är missnöjda med beslutet, då riskerar dessa att tappa engagemang och delaktighet (Schelwander 2016, s. 66-68).

I det tredje stadiet fokuserar medlemmarna på arbetsuppgifterna och mindre på frågor som rör status makt och inflytande. Medlemmarna anstränger sig också för att stärka positiva arbetsrelationer med varandra. Sammanhållningen, samarbetet och arbetsfördelningen ökar tydligt i det tredje skedet. (Wheelan 2012 s. 26-27).

Det tredje stadiet kan även beskrivas som en produktionsgrupp, det innebär att medlemmarna är mer kritiska till sitt eget sätt att utföra saker vi får en mindre fundamentalistisk kultur jämfört med andra skedet. Grupper i tredje stadiet är mera öppna för förändringar. Genom att gruppen minskar fokuseringen på ”vi” och ”de andra” skapas en större ödmjukhet för att det finns någon ”där ute” som gruppen kan lära sig någonting av. Exempel på grupper som bör vara i tredje stadiet är: fartygsbesättning, militära insatsstyrkor, lärarkollegier, sjukhusens operationsteam. Produktionsgruppens styrka ligger i att alla bidrar till att söka lösningar som får gruppen att fungera bättre.(Sjövold, 2006, s. 256).

När man längtar efter gruppmöten för att de är viktiga och roliga, då är det ett klart tecken på att man har nått *det fjärde stadiet*. Då kan alla medlemmar känna kraften i ett effektivt team. Nivå fyra kan kallas ”arbete och produktivitet” var alla arbetar på att lösa uppgifterna så smart och effektivt som möjligt. Teamet är medvetna om och delar teamets mål samt fokuserar på att uppnå målen. Teamen har en öppen kommunikation där alla medlemmar får komma till tals. Teamet genomför tillsammans beslut och problemlösningar samt utvärderar även dessa. Ledaren deltar endast som expert i dessa team som skapar utmaningar och fungerar som gruppens

ansikte utåt. Det tar minst 6... 10 månader av kontinuerligt arbete för en grupp att uppnå det fjärde stadiet. Det krävs även mycket mod, samt tålamod för att ha en möjlighet att nå stadiet. Många ledare tror att det går att starta en grupp genast från en hög nivå, men det tar tid att skapa det förtroende och tillit som krävs för att fördela arbetsuppgifterna sinsemellan så att man kan nå det sista stadiet i utvecklingen av grupper. För att utvecklas behöver gruppens medlemmarna kunskap om hur grupper fungerar samt hur de utvecklas. Grupper behöver mål och riktning men medlemmarna behöver dessutom få vara delaktiga och involverade i gruppens utformande så att de har möjlighet att testa sin kompetenser, självständighet och samhörighet (Schelwander 2016, s68-72)

Det fjärde stadiet innebär att gruppen blir ett högpresterande och effektivt team. Efter att ha löst många problem under resan till steg nummer fyra kan gruppen börja fokusera på att uppnå målsättningar i arbetsuppgifterna. Arbetets kvalitet och kvantitet ökar markant i det fjärde stadiet. Man vet att man igår i en grupp i fjärde stadiet av utvecklingen enligt Wheelans modell när man längtar till teammöten för att de är roliga, viktiga och det för en att känna sig mer än andra ytter om gruppen. En stor arbetsstolthet uppstår då man medverkar i en grupp som uppnått det fjärde stadiet.(Wheelan 2012, s. 22-36)

Sjövold beskriver det fjärde stadiet som en nyskapande grupp. Identiteten kännetecknas av att tillhörigheten till gruppen är en del av ett större samhälle. Nyskapande grupper söker aktivt efter förändring och impulser från omgivningen, vilket medför att de är i ständig självgenererad utveckling. Gruppens identitet är så självskriven att ingen kan hota det, man är inte rädd för någonting. Medlemmar kan gå in och ut ur gruppen utan att förlora den identitet de har (i motsats till de övriga tre stegen). I en sådan grupp är det omöjligt att identifiera en fast rollstruktur. Öppenhet och förundran gör att man snappar upp alla goda idéer och yttringar som görs. Exempel för grupper som bör ha nått till denna nivå är framgångsrika grupper inom reklam, konst och arkitektur, forskargrupper och självutvecklingsgrupper (Sjövold, 2006).

2.2.3 Teamutveckling i ett skolsammanhang

Arbeteam som fungerar på högre utvecklingsnivåer (av tidigare nämnda nivåer 1-4) presterar bättre, de slutför projekt snabbare, producerar produkter med högre kvalitet samt skapar större avkastning, är grupper som är på lägre nivåer. När ett

lärarteam fungerar på en högre nivå, presterar deras studeranden bättre poäng i standardprov. Att ge grupputveckling uppmärksamhet är en nyckel till framgång (Wheelan 2012, s. 84).

Skolorna har under 1990-talet förändrats till att allt mera liknas vid företag. Studeranden och föräldrar är kunder och skolorna har ledningsgrupper och kvalitetschefer. Det har gjorts stora ansträngningar för att marknadsanpassa skolvärden, vilket dock inte har slagit igenom fullständigt. Skolorna har bevarat de arbetsnormer som har varit i generationer. Dagens skolor leds oftast av rektorer som har mindre ledningsgrupper bestående av lärare till sitt förfogande. Lärares autonomi har bevarats och fortfarande bestämmer den enskilda läraren om innehållet i lektionerna. Många rektorer eller förmän i skolvärden upplever att de är lärare med utvidgat ansvar för löpande ärenden gällande ekonomi och administration. (Sandén 2007, s. 25-27)

2.3 Vad är ett grupproblem

Enligt Wheelan 2012 är ett besvärligt problem i grupper, den allmänna känslan är hjälplöshet. När gruppmedlemmarna är övertygade om att deras insatser inte gör någon skillnad. Vid gruppmöten försöker medlemmarna endast att överleva. Oftast är läget i organisationer med denna problematik kaotisk på grund av, nedskärningar, fusioner, nya initiativ och liknande. Människan tenderar att lägga skulden för dåliga gruppresultat på chefen eller ledningen utan att ta hänsyn till andra faktorer. Forskare har visat på generella mönster för hur enskilda gruppmedlemmar tolkar framgångar eller misslyckanden hos gruppen. Ledare och inflytelserika personer tenderar att känna sig ansvariga såväl för framgångar som för motgångar, däremot känner sig gruppens medlemmar i allmänhet ansvariga för gruppens framgångar men inte för dess misslyckanden, om gruppen misslyckas läggs skulden på ledaren. Då en grupp har fastnat i ett konfliktmönster var man gör attacker och motattacker på varandra, skyller på yttre faktorer och andra medlemmar kommer inte gruppen vidare. Gruppens antaganden grundar sig på fundamentala förklaringsmisstaget, ju längre man fortsätter skylla på varandra desto mera vanmäktig och frustrerad känner sig gruppmedlemmarna. Ett effektivt sätt att bryta detta mönster av att gruppmedlemmarna lägger skulden på andra är enligt Wheelan är att prata med gruppmedlemmarna om den normala mänskliga tendensen att skylla på andra. När medlemmarna väl inser att de har begått ett misstag börjar de fokusera på andra

problem, från den tidpunkten sker sedan förändringarna ganska snabbt till det bättre. Man skall alltid hålla i minnet att de allra flesta grupper består av människor som försöker göra ett bra jobb, såväl chefer som gruppmedlemmar, därmed lönar det sig inte att försöka lösa problemen med att söka fel hos andra (Wheelan 2012, s. 98).

Grupper bör arbeta med sin egen utvecklingsprocess. Görs detta inte kommer gruppen sällan eller aldrig förbi den andra fasen ”opposition och konflikt” var fokuset ligger på relationerna i stället för att lösa uppgifterna som finns framför en. I ett sådant skede skapas stress och vantrivsel bland de inblandade samt frustration för dem som ser till resultaten (Schelwander 2016, s. 72)

2.4 Teamledarskap

Hos de flesta i samhället är uppfattningen om att ledare har medfödda egenskaper när de skapar effektiva team, djupt rotad. I dagsläget skiljer sig inte synsättet på ledarskap märkbart från tidigare synsätt, då man beskrev ledare som unika individer med magiska egenskaper. Detta synsätt är till förfång för många potentiella ledare, de kanhända väljer att inte bli ledare, just för att få faktiskt tror att de besitter speciella ledaregenskaper. En genomsnittlig person med gott anseende, som är flexibel och villig att lära sig nya saker är en potentiell god ledare. Ledaren kan inte ensam hållas ansvariga för en grups framgångar eller misslyckanden, synen på en grupp som ett ömsesidigt beroende system, är det bästa synsättet för att ett team skall utvecklas. Grupper arbetar bra när alla medlemmar deltar aktivt i arbetet. Har ledaren en allt för framträdande roll minskar gruppens möjlighet till framgång. En ledare har fördel av att etablera individuella relationer med teammedlemmarna, det ökar teamets prestation och effektivitet. För att vara en effektiv ledare krävs en djup förståelse för gruppens arbete. Många företag och organisationer anser att en bra ledare eller administratör är skicklig oberoende av vilken specialisering gruppen har som denne leder och flyttar goda ledare till team var denne inte har djupare kunskande om gruppens arbete. Forskning visar att detta är ett felaktigt antagande, för att vara en effektiv ledare måste man ha en djup förståelse för gruppens arbete. Det är många fall upp till den som tillfrågas, om att anta en ledarskapsroll, att avgöra om den förstår och kan möta gruppens arbete samt behov. Man skall vara noggrann i detta och välja vilka ledarskapsuppgifter man åtar sig. Såväl gruppmedlemmar som ledaren för gruppen bör vara medvetna om de olika stadierna grupper kan befinna sig i och förstå samt anpassa ledarstilen efter detta. (Wheelan 2012 s. 121-125)

Ledarskap handlar om att hjälpa andra att tillfredsställa sina behov och för att en ledare skall kunna göra detta måste denne först kunna tillfredsställa sina egna behov. Den ledare som kan skapa goda relationer, engagemang och trivsel skapar tillika ett bättre resultat. Det handlar om att skapa en uppskattade kultur. En ledare behöver vara emotionellt intelligent, vilket innebär att vara medveten om både sina egna som om andras känslor. En god ledare bör ha stor självkänedom, för att leda andra människor, behöver du kunna leda dig själv. För att lita på andra människor behöver man först kunna lita på sig själv. En god ledare är personlig. (Schelwander 2016 s. 13-19)

När en grupp är *nybildad*, tex när en ny grupp studeranden inleder sina studier, förväntar sig studeranden att läraren är styrande, självsäker strukturerad och uppgiftsorienterad. Visar sig läraren i detta skedet osäker och frågar studeranden om mycket, så försenas gruppens utveckling. I början av en grupps bildande är det viktigt att ledaren anger riktningen och har en självklar tro på att gruppen skall bli framgångsrik. Tillika är det viktigt att ledaren ger gruppen positiv feedback så det ökar sammanhållningen och främjar gruppens utveckling. Undvik bestraffningar, och ge gruppen mycket uppmärksamhet samt uppmuntra förslag och idéer. (Wheelan 2012 s. 126-130)

När en grupp når till det *andra stadiet* och alla har funnit sin plats börjar de ifrågasätta ledarens makt och inflytande, då bör ledarens roll omdefinieras samt makten i viss mån reduceras vilket möjliggör nya strukturer. Ledare och medlemmar tenderar att personalisera detta, vilket kan leda till konflikter som gruppen har svårt att lösa. En ledare som förstår gruppenspektivet förstår att inte känna sig personligen attackerad utan kan betrakta angreppen som ett tecken på mognad. Konfliktlösning ökar gruppens sammanhållning så det blir möjligt för gruppen att fokusera på att uppnå gemensamma mål och strategier. (Wheelan 2012, s. 130-135)

På det *tredje stadiet* i gruppens utveckling är ledaren mera fri att agera som konsult och stöd för medlemmarna, ledaren är näst intill jämställd med medlemmarna. Alla bär gemensamt ansvar för gruppen och har stort engagemang i gruppen. Ledarens uppgift är att uppmuntra medlemmarna att bedöma hinder för gruppens effektivitet samt att eliminera dessa. (Wheelan 2012, s. 135-136)

När en grupp befinner sig i det *fjärde stadiet* kan ledaren ta det lugnare, det mesta sköter sig självt. Ledaren fortsätter som konsult för gruppen, men generellt arbetar

de vid sidan av resten av gruppen för att nå målen. Inget team klara av att hålla en hög produktivitetsnivå under någon längre tid. Nu krävs att ledaren fortsättningsvis följer med teamprocesserna och är särskilt uppmärksam på tecken som kan leda till regression. Störningar kommer alltid att förekomma, medlemmar slutar och roller omfördelas. Det är viktigt att alla i teamet är medvetna om de ständiga förändringarna och att man kontinuerligt diskuterar dessa (Wheelan 2012 s. 136-138).

2.5 Teamets drivkraft

Saknar medarbetarna i ett team motivation kommer teamets fulla potential aldrig att uppnås. En medlem av ett team måste känna att belöningen är i balans med den insats personen gör för gruppen, och här avser man inte endast ekonomisk belöning. Det finns två olika motivationer, yttre- och inre motivation, var den yttre består av belöningar och bestraffningar i form av provision, lön befördran, samt bestraffningar så som avsked eller brist på befördran. Den inre motivationen är en inre drivkraft som får personer att självmant åta sig utmaningar, då dessa ger bekräftelse på den egna kompetensen samt en upplevelse av självkontroll. Inre motivation är det som får människor att trivas med sina arbetsuppgifter. Företag har ofta byggt upp belöningsystem som bygger på yttre motivations faktorer, vilket inte alltid fungerar. Inom team bör man fokusera mera på att individer är unika och utveckla belöningsmodeller som utgår från inre belöningar och då involvera varje medarbetare enskilt för att reda ut vad som ger denne inre motivation. Denna består av tre delar:

- Självstyrning (vi har en längtan efter att styra våra liv)
- Mästerskap (vi strävar efter att bli bättre på något meningsfullt)
- Mening (viljan att göra det vi gör, för att tjäna ett större syfte)

Att känna passion för något bidrar starkt till ökad motivation. Passion kan förvandla en lågpresterande individ till en högpresterande. Passionen för någonting kan sällan skapas den bör man söka. Kännetecknen för att man funnit sann passion är att den ständigt kommer tillbaks till en även om man försöker ignorera den och fokusera på andra saker. Som exempel har skribenten har en sann passion för att utveckla teamarbetet i de grupper denna handleder, samt att bygga och segla allmogebåtar.

Om man brinner för saken blir allt runt om kring detsamma roligt. Om man därtill utför något meningsfullt bidrar det till att skapa och öka motivationen.

Att ge och få respekt är en viktig värdering för de flesta. Att bli behandlad respektlöst sänker ens självkänsla, välmående samt hindrar den personliga utvecklingen.

Rädslor är något som kan hindra medarbetare från att bli högpresterande. Hot är en sak som skapar rädslor och människans hjärna arbetar ständigt med att minimera hoten. Om man som chef tex antyder att medarbetarens belöning eller ställning i organisationen är hotad så kommer detta hot endast att medföra att medarbetaren får svårare att lösa uppgiften då hjärnan tillika blir att arbeta med hotbilden vilket bildar tunnelseende och stress. Att tex som lärare hota studeranden med att de inte kommer att få en kurs godkänd, leder i praktiken till att risken blir allt större för att uppgifterna förblir ogjorda. Som ledare bör man undvika de upplevda sociala hoten här är det viktigaste tydlig kommunikation och öppenhet i organisationen, både hos medarbetare och ledare. En ledare kan enkelt försätta medarbetarnas hjärnor i hot läge, genom att detaljstyra och brista i kommunikationerna. Som ledare bör man i stället koncentrera sig på att uppmuntra teamets medlemmar, så att de kan känna trygghet och får social status. Då hamnar deras hjärnor i belöningsläge, beröm kopplas till en lustfylld känsla som gör att man vill fortsätta prestera. Att ha sociala relationer är oerhört viktigt för varje människa. Ensamhet bidrar till högt blodtryck, sömnproblem, försvagat immunförsvar och stress (Schelwander 2016 s. 50-72)

2.6 Relationer och förtroende

Goda relationer och sociala nätverk gör en fokuserad, bättre på beslutsfattandet samt lättare att ta kontakt för att få hjälp. Goda relationer gör det är även lättare att uppmuntra andras framsteg och bli mera lojal. Att ingå i en social gemenskap är för många den viktigaste drivkraften för att arbeta. Tillit är en viktig social känsla, grunden i den är att du vill andra väl vilket innebär att du även tror att andra vill dig väl. När man har tillit för varandra delar man öppet med sig av tankar, känslor och erfarenheter och är öppen för att ta emot hjälp och stöd (Schelwander 2016 s. 18-50).

För att skapa förtroende behöver man möta människor på deras egen nivå, följande saker anser Pettersson&Persson 2012 att är väsentligt för ledaren för att skapa förtroende i en grupp:

- Lyssna och vara närvarande då personer i gruppen för fram någonting, börja med att fråga hur de har det och var lyhörd för hur de ser ut att må
- Tillåt gruppmedlemmarna att själva komma upp med lösningar, i stället för att servera svaren själva och försöka framstå som hjälten
- Tala med samma språk som gruppen, använd inga avancerade ord, var noggrann med att förklara facktermer ingående för tex nya studeranden
- Håll samma tempo i diskussionen som gruppmedlemmarna, i skillnad från att prata på i högt tempo var ingen orkar följa

Man bör se människan och lära sig känna av om de är glada, sura, trötta. Man skall notera detta men även låta de vara i det läget och själva komma igång, alla har rätt till att ha en dålig dag och den går snabbare förbi om den är tillåten. (Pettersson&Persson 2012 s. 21)

2.7 Grupp-utveckling med effektiva team som målsättning.

En faktor som lyfts fram i flertalet undersökningar är att grupper måste ha ett tydligt mål och det är ledarens ansvar att ta fram detta mål. Dock bör det ifrågasättas om det är möjligt och önskvärt att skapa ett entydigt mål och är det i sådant fall enbart ledarens ansvar att hitta ett sådant. Riktigt framgångsrika grupper och effektiva team visar enligt Philip Rundsten att dessa undviker entydiga mål. De förhåller sig till en mängd olika syften, mål och aspekter samtidigt. Vilket leder till ständigt pågående diskussioner om avvägningar, motsättningar och paradoxer. Detta kan verka motsägelsefullt men leder till att bilden av gruppen ständigt lever och utvecklas.

Det är även svårt för en ledare att ha tillräcklig överblick och kunnande för att slå fast gruppens mål och arbetssätt så att alla aspekter i teamet kan beaktas. I framgångsrika team ses målsättningar och arbetssätt som en gemensam uppgift för hela gruppen att utforma och förändra. För ett företag eller organisation kan samarbeten vara det som avgör grupperna eller teamens framgång, många grupper fokuserar för mycket på uppgifterna som skall lösas och glömmer det livsviktiga samarbetet inom organisationen och av den orsaken inte når de högre nivåerna i

grupprocessen. Syftet med grupper är ju att dra nytta av personligheter och kunskaper som hela gruppen har. Oftast är det svårt att kommunicera på bästa sätt, de som gärna tar till orda och upptar mycket mötestid inser antagligen inte hur viktigt bidrag de tysta och eftertänksamma har att bidra med.

Ju bättre man känner till varandra personligen desto bättre samarbetar man. William McNeill menar att människan började samarbeta för över 100 000 år sedan genom dans och sång. Grupper använde dans och sång till att stärka sitt samarbete och de som gjorde detta tillsammans hade bättre möjlighet till överlevnad. De som dansar håller samman, de håller takten tillsammans och de som samarbetar har bättre förutsättningar att överleva. Som skribent har jag alltid uppskattat det som händer med gruppen under en gemensam tillställning var sång och dans ingår. Min erfarenhet är att de som deltar i tillställningar med sång och dans tenderar att bilda personliga relationer och ställer bättre upp på varandra. Att hitta gemensamma nämnare med andra gör att vi har mycket lättare att relatera till varandra. I effektiva team råder ett klimat där alla tillåts att komma till tals, det känns tryggt att säga sin mening i sådana grupper. (Schelwander 2016 s. 73-81).

Det är organisationens stöd för teamen som är avgörande för om högpresterande team bildas. Arbetsgrupperna fungerar bättre i organisationskulturer som uppmuntrar till höga prestationer. Organisationen bör ha följande saker klara för sig för att det skall uppstå ett gynnsamt organisationsklimat. Alla medlemmar i en organisation bör känna till organisationens verksamhets idé och de måste även förstå och uppskatta den samma. Tillfrågas en anställd om vad som är organisationens affärs idé, bör svaret komma meddetsamma och med stolthet i rösten. (Wheelan 2012, s. 144)

Det är svårt för grupper att nå framgång om en organisation handlar efter hur den ”alltid har gjort”. När man sätter ihop en grupp människor så skall det resultera i en högre intelligens än när de samma arbetar enskilt. Det medför att gruppen kan komma med oväntade lösningar på hur saker kan skötas på ett nytt sätt. All innovation bör uppmuntras så att medlemmar känner ett stöd som uppmuntrar och gör dem entusiastiska. (Wheelan 2012, s. 145)

Den rätta strategin är enligt Wheelan att organisationer utvecklar system som belönar anställda för att de uppnår sina individuella mål i kombination med att de

belönas för att de deltar i team som uppnår sina mål. Dessa system är ganska sällsynta i dagens affärsvärld. (Wheelan 2012, s. 148)

Det blir svårt för team att nå framgång om de upplever att vilket förslag de än för fram till ledningen så blir dessa förslag förkastade eller förändrade. I en organisation var teamens rekommendationer inte värdesätts blir det uppenbart för alla involverade att grupperna används för att få organisationen att framstå som lysande, medan de i realiteten inte är det. (Wheelan 2012 s. 146)

I vissa organisationer lyfts inte framgång upp som något självklart. Enligt Wheelan existerar det bland organisationer följande felaktiga argument:

- Det här är ju en kommunal arbetsplats, vad förväntar du dig?
- Vår ledning kommer snart att sluta, de bryr sig inte.
- Vi kommer ändå att just bli sammanslagna
- Människor vill ju hellre känna sig trygga än framgångsrika.

Råder denna attityd på en arbetsplats kommer gruppmedlemmarna inte att kunna prestera eftersom de tror att de varken värdesätts eller uppmuntras. (Wheelan 2012, s. 145)

Ledningen bör ge gruppledarna klara riktlinjer för vad som utgör gruppens uppgift och förse denne med allt tänkbar bakgrundsinformation. Det bör även klargöras för gruppledaren detaljer så som tidsscheman, mötestider, deltagare och möjliga medlemmar. Gruppen bör få realistiska riktlinjer för vad den förväntas prestera och i vilken takt, då ökar chanserna till framgång betydligt. Det är varken bra att ge gruppen för kort tid att förverkliga ett mål, eller att ge gruppen ett långtidsmål utan att ha något sätt att mäta framstegen under resans gång. (Wheelan 2012, s. 146)

2.8 Egna reflektioner kring teorierna

2.8.1 Stärka teamarbetet och minimera rädslor

Som lärare har jag erfarenheten av att återkommande erbjudas möjligheten att bygga upp och skapa god stämning i nya grupper. Detta är varje gång ett spännande moment att följa med när gruppen ges möjlighet att tillsammans växa och sakta försöker jag som lärare skapa något som jag vill kalla för kollektiv intelligens. För att detta skall ha en möjlighet att ske är man tvungen att först se alla studeranden, så att de märker ens omsorg, dagligen lyfta upp vad de har gjort bra, i ett sammanhang

så att alla andra i gruppen förstår värdet i varje enskild individ. När de gör fel är man tvungen att se felet men då personligen gå igenom med studeranden vad som är fel och av vilken orsak man som lärare anser att det skapade är felaktigt, samt delge det kunnande som krävs för att inse felet. I fall att studeranden anser att de gjort rätt är det oerhört viktigt att man lyssnar till studerandens argument för varför den utfört ett moment i inläringen på ett visst sätt, för en god lärare lär även av studeranden. Om studeranden har använt en felaktig lösning bör man alltid avsluta ett sådant feedback tillfälle med att uppmuntra studeranden ”*nästa gång vet du hur du gör rätt!*” alltså hela tiden lyfta fram det positiva och låta alla veta att deras insats är viktig och att just det gör skillnad.

Att som ledare visa ilska över någonting som underordnad eller studeranden gjort leder alltid till rädslor hos gruppen, vilket återigen hämnar utvecklingen av fritt tänkande individer. Kan man som ledare undvika och minimera gruppens rädslor leder detta leder till att samtliga i gruppen känner sig lite tryggare och fel frekvensen minskar, min erfarenhet av 12års undervisning säger mig att om man lyckas att skapa orädda studeranden, som vågar göra fel och själva analysera misstaget i grupp har möjlighet att finna lösningar som inte läraren ens har fantiserat om. Därtill vågar en orädd grupp ställa de tillsynes dumma frågorna och genast undvika de inledande misstagen som kan bli ödesdigra för gruppens motivationen inför en större arbetsinsats.

2.8.2 En bra ledare inser sin begränsning

En bra ledare inser sin egen begränsning och kan tacka nej till uppdrag den känner att den har små förutsättningar att klara av. Då världspolitiska situationen i dagsläget tycks allt mera komplicerat höjs ropan på allt flera ställen i världen efter ”starka ledare”. Före jag inledde denna studie tyckte jag mig se en logik i att en ”stark ledare” i svåra situationer kan stiga in och fatta snabba korrekta beslut. Nu har jag kommit till insikt att ingen är medfödd med goda ledaregenskaper. Det exciterar inga bevis i forskningen för att vissa medfödda egenskaper gör en bra ledare. Inser man detta är man redan en bra bit på väg till att förstå det stora misstaget bakom tron på starka ledare kommer att lösa alla problem. Det blir en paradox, mänskliga personliga och socialt kompetenta ledare, kan tillsynes verka svaga och beroende av gruppen, men en sådan kommer att locka gruppen till att fatta beslut som på lång sikt kommer att vara betydligt mera framgångsrika än vad en ensam stark ledare

någonsin kan åstadkomma. Det betonas ofta i forskningen, om teamwork, att framgångsrika ledare visar att den bryr sig om gruppen även på ett personligt plan.

2.8.3 Demokratins styrka

Styrkan i en demokrati fram om ett envälde är just att en demokrati tillåter en grupp att göra fel vilket styrker dem till att minska felen och tillsammans göra rätt, gång efter gång. Den ledare som fråntar en grupp sin rätt att ta även felaktiga beslut, med motivering att "ledaren vet bättre", kommer i samma slag att starkt inskränka på gruppens möjlighet att göra helt fantastiska beslut, eller som teorierna framför, hindra gruppen från att nå en högre nivå av teamarbete var osannolika idéer och resultat kan uppstå.

Säkerligen är det flertalet ledare som tar felen som personliga, och därför är rädda att låta gruppen göra ett beslut som tillsynes är felaktigt, en god ledare måste låta både sig själv och gruppen komma till insikt att man delar både framgång och motgång, grupper har ett kollektivt ansvar, vilket alla nog innerst inne inser, det måste bara tydliggöras gång efter annan. En annan styrka i att gruppen får göra beslut är att även om beslutet verkar felaktigt, så kommer en grupp som har gjort besluten i konsensus att göra allt de kan för att beslutet skall blir rätt, det kan vara just det som krävs för att göra det tillsynes omöjliga.

2.8.4 Vikten av struktur

Det är väsentligt för byggande av team att organisationen har ett klart handlingsmönster i syfte att bygga effektiva lärarteam. Grundförutsättningarna för att nå en organisation med effektiva team är att klargöra organisationsformen, hur är organisationen i huvudsak tänkt att fungera, är frågan som alla i en organisation bör ha svar på. Är detta inte tydliggjort kommer organisationen att studsas fram och tillbaks mellan olika organisationsformer i olika sammanhang, vilket i längden leder till osäkerhet och frustration som försinkar teambyggandet. Problemet kan utgående från studerat material antas vara ganska vanligt i undervisande organisationer, var beslutsfattare har en vilja att skapa matris- eller team organisationer men lagstiftning och spelregler klart förutsätter en hierarkisk organisation, går då en organisation strikt efter reglementet är förutsättningarna för att team når en hög nivå på teamarbetet små. Ledaren bör alltså vara beredd att ta vissa friheter i skolsammanhang för att uppnå goda lärarteam.

För att nå bra teamarbete bör det även finnas ordnade och strukturerade grupper med mellan 3.. 10 lärare som har ett klar uttalad målsättning med sitt arbete. Organisationen bör stöda och uppmuntra alla initiativ som lärargrupperna kommer upp med. Ledarna och gruppledarna bör under uppbyggnaden av starka team vara beredda att avstå från en allt större grad av makten ju högre nivå gruppen når. Ledningen bör aldrig någonsin hota sina gruppmedlemmar, ej heller bör lärare som vill bygga upp ett bra studerande team hota någon av gruppens studeranden.

Lärarkåren är oftast överens om att vissa studerandegrupper är mycket bra emedan andra grupper blir ökända för att vara stökiga och ointresserade. Min slutsats är att de grupper som uppnår en högre nivå, är de grupper som går under rubriken ”mycket bra”. En del lärare har förmågan att utveckla teamarbetet längre än andra, men det krävs även att det finns studeranden i gruppen som undermedvetet känner till teamets utveckling och tar ansvar för hela gruppens utveckling. Läraren bör även vara mån om att lära ut kollektivt ansvar och ge möjligheter för gruppen att ta kollektivt ansvar.

3 EMPIRISK DEL

Den empiriska delen är utförd i form av en fältstudie där jag via ett obundet slumpmässigt urval av intervjuer gjorda med kvalitativ metod har utrett nuläget inom lärarteamet vid Inveon. Därtill har närliggande organisationers ledare intervjuats gällande deras uppfattningar och tankar kring lärartema och arbetssätt.

3.1 Hur arbetar närliggande organisationer

En väsentlig källa till information är att granska hur liknande närliggande organisationer arbetar med att förbättra teamarbetet i organisationerna. Deras problemformuleringar bör vara snarlika de som Inveon har och därmed kan man dra lärdom av dessa organisationer. Det finns två närliggande andra stadiets utbildare i Borgå som har utbildning på svenska, Practicum och Point College. Därtill finns det andra stadiets utbildning även på finska, för att avgränsa mig så har jag endast vänt mig till sådana organisationer som har utbildning på svenska vilket bör innebära att de även är kulturellt liknande. Jag har granskat utbildningsanordnarnas internet sidor och sedan utfört kvalitativa intervjuer med organisationernas chefer, i bägge fall rektorer/VD.

3.1.1 Practicum.

Yrkesinstitutet Practicum är den enda svenskspråkiga yrkesläroanstalten i huvudstadsregionen som ordnar yrkesutbildning på ett flertal branscher, både för unga och vuxna. Sammanlagt uppgår antalet studerande till c. 1100. Skolans huvudenhet finns i Arabiasstranden i Helsingfors och en mindre enhet finns i POMO-huset i Borgå. Yrkesinstitutet Practicum upprätthålls av Svenska Framtidsskolan i Helsingforsregionen Ab. Yrkesinstitutet ordnar grundläggande yrkesutbildning, vuxen- och tilläggsutbildning samt läroavtalsutbildning i huvudstadsregionen och Östra Nyland. Aktiebolaget ägs av Samfundet Folkhälsan, Sydkustens landskapsförbund, Helsingfors stad, Esbo stad, Vanda stad, Grankulla stad, Kyrkslätt kommun och Sibbo kommun. (www.practicum.fi hämtat 1.5.16)

Vid Practicum intervjuades rektor Harriet Ahlnäs. Enligt henne har man skapat branschvisa lärarlag som kommer samman och planerar sin verksamhet, en lärare kan även sitta med i flera lärarlag. Yrkeslärarna bildar oftast branschvisa lärarlag och de allmänna ämneslärarna bildar två lärarlag, naturvetenskapliga och språkbaserat -lärarlag. Hela personalen följer ett kvalitetsledningssystem vilket

organisationen i oklara situationer faller tillbaks på. En av hörnstenarna är delaktighet. I organisationen finns det olika pågående processteam. Processägare är en lärare eller en person från övriga personalen, processledaren är en person som är ledningsgruppsmedlem. Den senare har vanligen en sidoroll i teamet. Ett team består vanligen av processägaren, ledaren samt tre medlemmar. Målsättningarna för teamen är på förhand klargjorda för teamet.

Det uppgörs en simbanemodell för hur processen framgår så att man kan följa med den. Problem med tex en studerandens närvaro: det görs en process var man klart kan utläsa vem som ansvarar för vad i vilket skede av problemet med studeranden: vem kontaktas och inkluderas i vilket skede finns beskrivet i progressen. Man söker med processerna klarhet och rutiner, som kan hjälpa den enskilda medarbetaren att få struktur i vardagen. Det kan vara frågan om enkla saker som, hur bokar man tid till ett ställe, vem kommer och lagar någonting som har gått sönder osv.

Delaktigheten har ökat markant i och med teamen. Alla processägare och ledningsgruppen deltar under året i två utvecklingseftermiddagar, där processägarna presenterar eventuella utvecklingsförslag för alla. Förslaget behandlas sedan av ledningsgruppen. Implementeringsplanen är ganska konkret.

På detta sätt har tex processbeskrivningen för anställning av ny personal byggts upp. Här är det ledningsteamet som utvecklat processen, ägare är lärare inom kockutbildningen. Enkla saker skall finnas dokumenterade.

Dagen före skolstart ordnas en introduktionsdag för nyanställda. Strategi, värderingar, visioner gås igenom, regler och vad skolan står för. Det finns ett helt paket på nyttig kunskap för nyanställda, instruktionerna finns nertecknade i verksamhetsledningens program. (Personlig intervju med Harriet Ahlnäs 7.4.16)

3.1.2 Point College

Oy Porvoo International College är en trespråkig läroanstalt på andra stadiet som ligger i Näse alldeles intill centrum i Borgå. Vuxenavdelningen verkar i Konstfabriken i Borgå.

Porvoo International College uppstod 2012 då två traditionella läroanstalter, Borgå handelsläroverk grundat 1958 och Porvooon terveydenhuolto-oppilaitos grundat 1989, fusionerades. Läroanstalten verkar under namnet Point College.

I Point College studerar unga och vuxna både inom ramen för företagsekonomi och administration och social- och hälsovård, på tre språk: finska, svenska och engelska. Sammanlagt finns det över 700 studerande och en personal på ca 70. Till utbudet av utbildning hör tiotals olika utbildningsprogram inom företagsekonomi och social- och hälsovård, och läroanstalten har också en egen läroavtalsbyrå. (www.pointcollege.fi hämtat 1.6.16)

I Point college intervjuades rektor Sari Gustafsson. Enligt henne skapas nytänkande med hur resurser används. Vi har ett kvalitetssystem och utgående från det så planerar vi, utför, utvärderat och självvärderar. Cirkeln skall slutas så att det man planera göra, utförs, sedan utvärdera man för att kunna göra förändringar och så börjar man om. Många organisationer gör något av cirkelns delar all för tungt, så att de fastnar någonstans i cirkeln. Då blir hela kvalitetssystemet onödigt, så det viktigaste är att hålla det konkret och enkelt. Man måste helt enkelt komma runt hela cirkeln för att det alls skall vara någon vits med ett kvalitetssystem. Kvaliteten svarar alltid på frågan hur och varför. Det är i praktiken ganska enkla system som vi har byggt upp. Saker skall vara lätta och så att alla förstår. Vi skapar enkla ramar för grupper, så att det blir enklare att föra en skapande tankeverksamhet, saknas klara ramar så går mycket av gruppens tiden ut på att diskutera och definiera vad det är man talar om. vi har skapat strategiramar.

Vid Point College vi har tänkt att en anordnare är en organisation och en arbetsgemenskap, man är mycket mera än endast en skola. Vi har byggt upp en arbetsgemenskap en anordnar identitet och strategier och uppgiftsbeskrivningar för varje person. Vi har en organisation som kan jämföras med ett företags. Skolvärden har starka traditioner och kutymer som är svåra att ändra på. Alla lärare och arbetare är experter det blir svårt att styra dessa. Inställningen är oftast: ”*Kom inte här och säga vad jag skall göra*” om man försöker att styra en lärargrupp. Tidigare när jag var konsult för olika grupper i näringslivet, fungerade de flesta grupparbeten mycket bra, med undantag för lärargrupper, bad man tex en lärargrupp organisera sig och välja ordförande för att kunna utföra en uppgift så kunde det redan då uppstå stora meningsskiljaktigheter i ordförande valet som hindrade gruppen att komma vidare.

Vid Point College har vi duktiga lärare med en inre företagsamheten, det är viktigt att man även tillåts och vågar ta risker i sitt yrkesutövande som lärare. Det är bästa sättet att utvecklas, att känna att man har modet och förtroendet att ta risker och lära sig något.

Som rektor och VD försöker jag hålla allting enkelt och visuellt. Det skall finnas klara modeller, man bör kunna klargöra tillsynes komplexa saker med en enkel bild. Detta får människor att jobba bättre tillsammans.

Mycket arbetar vi med projekt, totalt pågår 22 olika projekt i vår organisation. Via dessa projekt skapar vi goda förutsättningar för lärarna att jobba tillsammans. Vi gör olika resor var lärarna jobbar ihop och lär sig värdesätta varandra. Som rektor värdesätter jag öppenhet och klarhet, om en grupp reser och lever tillsammans lär man även känna varandra, och det sänker tröskeln för att i ett tidigt skede berätta om personliga problem som påverkar arbetet och gemenskapen. Vill man ha redigt bemötande skall man mötas jämlikt, ha projekt tillsammans, resa tillsammans, tänka tillsammans formas tillsammans.

Det är viktigt att skola är ett team tillsammans. Vi kallar det för flock intelligens, då man formas till en flock är man starkare en varje enskild individ, och alla bör även förstå detta.

När man har beskrivningar och gör bilder, så börjar man tala med varandra och komma överens. Finns det inga tydliga beskrivningar och ramar så är de problem som uppstår oftast någon annans, och ingen stiger egentligen in och tar ansvar för problemlösningar.

Enligt rektor Gustafsson är det en klar fördel med helhetsarbetstid framom undervisningsskyldighet. Som situationen nu är i Point College är personalen inte jämlik med varandra. Vi har lärare med undervisningsskyldighet och lärare med helhetsarbetstid vilket är en utmaning. Det tar mycket energi att förklara varför en del av teamet får göra på ett visst sätt medan andra får göra på ett annat sätt. Att ha två olika lönesystem parallellt vid varandra i en organisation är en utmaning när alla har olika grund att stå på. Systemet med undervisningsskyldighet kommer att slopas det är endast frågan om **när** det görs.

Vi har ett program för att introducera nyanställda i organisationen. Dock är omsättningen på personal i lärarkåren ganska låg, under de senaste åren har tre personer anställts. När en nyanställd kommer in har vi ett klart system var man kryssar av vad som är genomgått och vad som ännu bör läras åt den nyanställda.

Vi använder oss av ett resursavtal. Var vi definierar vad och hur något skall skötas som är ytter om undervisningsskyldigheten. Det finns en rad resurser som sätts på personal med undervisningsskyldigheten, de som är ansvariga för en utbildning har

en viss resurs, för att utföra personliga studieplaner ges en viss resurs osv. De som har helhetsarbetstid ges mycket möjlighet till distansarbete då har de en deadline och en målsättning för arbetet, det är friare på det viset. Det är bättre att de med helhetsarbetstid ändå har en frihet i att arbeta när det passar dem, dock är det väldigt mycket enklare att ordna ett möte med helhetsarbetstid var alla ger sig tid att komma.

Öppenhet är viktigt, alla bör få informationen, det är viktigt att sätta fram all sorts information tex tidningsartiklar. Dessa kan innehålla felaktigheter och oftast lägger vi då ut dessa på interna nätverket var jag som VD kan förklara lite mera ingående vad som egentligen avses och om en reporter har missförstått något och hur det läggs tillräta. Alltid före organisationen ger ut information så skickar vi interna information, det är viktigt att alla är informerade så att personalen genast kan svara på frågor åt externa personer som undrar om något som finns att läsa för allmänheten. Alla i organisationen som har en vilja att vara insatta i vad som händer bör ha en god möjlighet till att vara så. Alla intresserar sig dock inte för djupare kunnande i vad som sker i organisationen, och det får man även acceptera

Organisationen bör ha klara ramar inom vilka man fungerar, dessa bör vara satta så att det finns en god rörelsefrihet, ej för snäva men ej heller för stor frihet.

Projekt görs som team produktutvecklings arbeten med studeranden. Uppträda hela dagen med sig själva och introducera det i ett team och sälja.

Vi sätter stor vikt vid de årliga personalutvärderingarna. Utgående från dessa görs en utvecklingsplan upp för enskilda lärare. Vi har en väldigt hög svarsprocent på personalförfrågan, och resultaten är goda. (personlig intervju med Sari Gustafsson 29.4.16) i kapitel sju följer studiens empiriska del.

3.2 Den interna studiens metodval och tillvägagångssätt

Inveon är en liten organisation och lärarkåren består av ca 25 lärare hösten 2015. Då arbetets grundläggande frågeställning är: hur man skall skapa effektiva team, är en lämplig metod att samla in data kvalitativa intervjuer. Tillika är antalet informanter ganska låg, vilket bidrar till att valet föll på kvalitativa intervjuer. Intervjuerna utfördes enligt system och metoder som framgår i Trost:s bok "Kvalitativa Intervjuer".

Intervjuerna med lärarkåren påbörjade i februari 2016 och den sista slutfördes i början av april samma år. I medeltal varade intervjuerna ca 1 timme. I de fall det var

möjligt kontaktades samtliga intervjuade personligen för att försöka locka fram ett jakande svar. Några kontaktades per telefon. Därefter bokades det en tid för intervjuerna och den intervjuade fick själv välja en lämplig plats för intervjun. Minst en vecka före intervjun påbörjades skickades de en ”*introduktion för intervjuade*” (Bilaga 1) ut åt de som ställt sig positiva till en intervju. I inledningen av varje intervju klargjordes även sekretessen bakom intervjuerna som även framgick ur dokumentet.

På grund av att organisationen är liten är urvalet sekretessbelagt. Till intervjuerna tog jag med penna och papper samt en dator var jag själv förde anteckningar. Varje intervju påbörjades med att de intervjuade fick ett blankt papper var de i mitten fick till uppgift att skriva sitt eget namn och sedan rita en karta var det framgår hur deras lärarteam ser ut i dagsläget. Varje intervju renskrevs direkt efter avslutad intervju och i det fallet den intervjuade önskade sändes en kopia av intervjun till dem för att granskas. I de fall som informanten önskade granska materialet ledde granskningen till ett fåtal justeringar främst beträffande titlar och siffror.

3.3 Val av målgrupp

Som målgrupp för intervjuerna bör ställas upp ca 8.. 12 kategorier av olika målgrupper. Ur dessa målgrupper intervjuade jag 8 personer ur lärarkåren vilket är ungefär en tredjedel av lärarkåren.

Olika personalkategorier och dess storlek 2015 (källa: Inveons interna register)

Antal studerande vid Inveon: 231

Antalet lärare: 25

Övrig personal: 26

För att vara konsekvent och hitta möjligast bästa variation är det, enligt min mening, lämpligast att försöka få minst en intervjuad per grupp (slumpvis). Kategoriseringen är följande:

1. kvinnliga lärare i yrkesämnen nyligen anställda
2. kvinnliga lärare i allmänna ämnen nyligen anställda
3. kvinnliga lärare i yrkesämnen längre tid anställda
4. kvinnliga lärare i allmänna ämnen längre tid anställda

5. manliga lärare i yrkesämnen nyligen anställda
6. manliga lärare i allmänna ämnen nyligen anställda
7. manliga lärare i yrkesämnen längre tid anställda
8. manliga lärare i allmänna ämnen längre tid anställda
9. studeranden
10. tidigare anställd.

En nyckelperson för att finna lämpliga personer ur varje kategori kunde vara rektor Mickels, denne har dock ej tillfrågats för att undvika att det blir ett ”styrt” urval med motiveringen att jag som forskare bör finna ”intressanta” och ”kunniga”. Det är viktigt att minnas att ett fåtal välutförda intervjuer är värdefullare än en mängd mindre väl genomförda intervjuer (Tost 2005, s.119). Därmed bör det intervjuas minst en person för varje kategori om det bara är möjligt. En orsak till att hålla rektorn utanför urvalet är även sekretessen bakom intervjun, ingen skall behöva känna oro för att man kan härleda den intervjuade från resultaten arbetet utmynnar i. De intervjuades namn, ställning och kön bör inte ges offentlighet i arbetet, så att de bör känna sig trygga. Intervjuerna påbörjades med att den intervjuade ombads att med papper och penna beskriva vilka personer som är viktiga för att just de skall kunna göra ett fullgott arbete.

Frågor som jag som intervjuare försöket finna svar på är följande:

1. Finns det en brist på laganda i lärarkåren vid Inveon?

- Beskriv hur du upplever lagarbetet i dagsläget?
- Hur trivs du med dina kollegier?
- Hurdan hjälp kan skolan erbjuda dig om du får problem?

2. Hur ser kritiken ut från lärare och studerande?

- Vad fungerar bra i skolan?
- Vad kunde förbättras så att undervisningen blev bättre?
- Vad påpekar studeranden oftast om undervisningen?

3. Hur förbereder sig lärarna inför lektionerna?

- Hur upplever du ditt egen tidsanvändning för planering av lektioner?
- Hur upplever du lektionerna, löper de planenligt eller blir det mycket improvisation?

4. Organisationens Inveon hur upplevs den?

- Hur ser du på Inveon som organisation?
- Upplever du att det är tydligt vem som har vilken uppgift i organisationen?
- Hur tror du att Inveon ser ut om fem år?

Frågorna ställs inte rakt av så som de är skrivna, intervjuaren söker svar på dessa frågor genom att opåverkat låta de intervjuade beskriva hur de upplever organisationen och samarbetet inom denna. Utgående från vad personerna berättade ställdes preciserande och fördjupande frågor för att belysa aspekter som tangerade frågeställningen. Personerna för intervjuerna valdes utgående från en lista var det framgår utbildningsområde, anställningsår, kön. Från listan valde Novias handledare ut 10 namn så att ett möjligast stort spektrum av olika anställda täcktes. Handledaren från Novia bör lämpa sig för att oberoende kunna välja ut namn då denne inte har några som helst band till organisationen.

3.4 Analyseringsmetod av insamlat data

Enligt Nyberg 2013 är det vid kvalitativa studier, forskaren själv som utgör det bästa och viktigaste analysverktyget. Ett av problemen som jag som forskare här känner av är min egen påverkan av intervjuerna. Jag själv tillhör en av de äldre i organisationen, vilken de intervjuade färdigt har skapat sig en bild av hur jag tycker och tänker. Det kan väl vara så att en del färgar sina svar beroende på hur de passar deras situation i förhållande till den position jag har i organisationen. Intervjuerna är inte nedtecknade ord för ord, men intervjun och dess framskridande finns i kronologisk ordning. En del av vad som uppkommer i intervjuerna finns bara som en känsla hos mig som intervjuare, och denna känsla bör jag väga noggrant mot det faktum att jag själv har en egen uppfattning och inställning till organisationen och huruvida densamma påverkar känslan. Jag gått igenom intervjuerna och försökt att finna samband som kan gå att generalisera. Samtidigt som min ställning i organisationen kan vara en belastning, så kan det även vara en tillgång: det finns en

möjlighet om jag lyckas hålla mig neutral och med teamarbete och dess teorier för ögonen överblicka organisationen, att finna nya lösningar som leder till en tryggare och bättre framtid för organisationen i framtiden.

3.5 Kvalitativa intervjuer med avgående studeranden 2013

En verkligt väsentlig källa till information är skolans kunder, studeranden. Här har jag som forskare haft svårt att välja metod för studien, dels för att studeranden är många till antalet men dels för att skolan har ett såpass brett urval av utbildningar var det i praktiken finns stort antal studerande grupper som har få gemensamma beröringspunkter med övriga studeranden i organisationen. Att välja ut en enstaka studerande från en enstaka utbildning behöver ej ge en bra bild hur flertalet studeranden upplever organisationen. Svaren i en kvalitativ studie av studeranden kan bli helt olika beroende på var i organisationen studeranden gör sina studier. Skolans rektor gav mig ett kvalitativt material till mitt förfogande som var utfört hösten 2013. Materialet samlades in genom att studiehandledaren gick runt och bad avgående studeranden svara på en rad kvalitativa frågor, om hur de upplevt studietiden vid Inveon. Följande frågor fick avgående studeranden svara på hösten 2013:

1. Har studierna motsvarat det du trodde de skulle vara?
2. Fick du tillräckligt med information om studierna före du började studera vid Inveon
3. Hur fungerade skolstarten
4. Hur har praktiska yrkesstudierna fungerat
5. Hur har de teoretiska yrkesstudierna fungerat
6. Hur fungerade de gemensamma studierna (allmänna ämnesstudier?)
7. Inläring i arbetet (arbetsplatsförlagd praktik), hur fungerade den biten
8. Vad tycktes om maten
9. Studerande vården hur fungerade den?
10. Internatet, hur var det att bo där?
11. Saker som har fungerat bra på skolan
12. saker som du tycker kunde varit annorlunda under din studietid vid inveon

13. Allt du vill berätta!

Bilaga 2 återger de svar som skribenten reagerat på vid genomgång av dokumenten, antingen är det frekventa svar eller svar som på annat sätt kan beskrivas som anmärkningsvärda.

4 RESULTAT

Det finns en påtaglig tudelning inom lärarkåren. Organisationen är ganska tydligt fast i grupperns andra utvecklingskede ”opposition och konflikt”. Organisationen saknar i stort de grundläggande förutsättningarna för att skapa ett teamarbete på högre nivå. Vad som frekvent framkom ur de granskade dokumenten som studeranden utförde hösten 2013, var att flertalet upplever att lärarna är för få och har för lite tid att undervisa enskilda studeranden, medan tiden ute i inläring i arbetet (praktik) hade varit väldigt lärorik för många. Resultatet av min sökning i studerandematerialet redogörs i kapitel 8.5 *studerandens bidrag till studien*.

4.1 Mönster som kunde urskiljas

Konservativa: personer i lärarkåren som uppskattar det som nu finns så som det alltid har varit, de är trygga i sin anställning och med ledningen, detta gör att de även är oroad för att en förändring skall ske. Några större förändringar önskas helt enkelt inte.

Citat ur intervju som styrker mönstret:

”Det ändrar mycket när rektor och direktör far på pension” (sagt med bekymmersam min).

”Ledningen har skött skolan och dess ekonomi så bra som det går”

Nyskaparna: Har ingen större förtroende för ledningen, känner sig utanför och är otrygga med sin anställning. Önskar mera struktur och vill ha tydligare grupper och forum för att utveckla lagarbetet. Saknar goda lärarteam. För några är kollektivavtalet oklart. Dessa har tankarna i framtiden.

Citat ur intervjuer som styrker mönstret:

”Teamwork i Inveon är sporadiskt. Det är upp till läraren själv att söka upp personer med rätt information och kunskaper för att få frågat det man behöver veta”

”Lagandan i lärarkåren har urholkas, det finns en outtalad rädsla bland närvarande i lärarkåren”

”Administrationn är överdimensionerad”

”samarbetsklimatet har drastiskt försämrats”

”rektorn bör vara aktivare bland studeranden”

”organisationen bör göras betydligt lättare än vad den är i dagsläget”

De neutrala: Är inte lika beroende av organisationen som tidigare nämnda grupper, de betraktar organisationen mera från sidan och har mycket av tankarna på annat håll, klart är att de ser sprickan mellan de *konservativ* och *nyskaparna* utan att de för den saken varken önskar eller har intresse för att ta ställning i saker. Lever mera i nuet än de tidigare nämnda grupperna.

Citat ur intervjuer som styrker mönstret:

”Jag upplever att det finns någon sorts tudelning i personalen”

”Det saknas sammanhållning och gemensamma regler skulle göra det klarare och tydligare. Kanalerna för att ventilera problemen tydliggöras”

4.2 Gemensam nämnare

Ingen av de intervjuade uttrycker någon påtagligt positiv framtids tro. Organisationens ledare kommer att försvinna inom en nära framtid (när pensionsålder) och hela organisationen är i vågskålen dels på grund av sin ringa storlek och dels på grund av det national- ekonomiska läget. Bland lärarkollegiet råder i det stora hela en familjär stämning och de flesta är överens om att man stöttar varandra. Detta stämmer på de ställen i organisationen var man blivit mest besparad från personalnedskärningar. Grupper som drabbats hårdast av omsättning på personal är stämningen som sämst.

Citat ur intervjuer som styrker mönstret:

”Om fem år finns inte Inveon mera som en självständig aktör”

4.3 Rutiner och målsättningar inom organisationen

Skolan saknar ett system för kvalitetssäkring, där av finns nästan allt kunnande och förmedlandet av den samma fast hos nyckelpersoner i lärarkåren. Detta medför att nyanställda blir direkt beroende av vissa nyckelpersoner, alternativt blir de nya att skapa egna regler och kutymmer som kan bli i konflikt med nyckelpersonernas kutym. Det saknas system för nedtecknande av rutiner och där som rutiner finns nedtecknade saknas system för hur man introducerar nya anställda i rutinerna. Nyanställda har problem med att definiera sin arbetstid, hur mycket tid skall dessa lägga ned på att

planera undervisning och vad annat förväntas att man utför inom ramen för ordinarie lön.

Citat ur intervjuer som styrker mönstret:

”Den egna uppgiftsbeskrivningen är även den oklar, vad kan man avböja och vad är man skyldig att utföra för uppgifter?”

”Det är och förblir oklart i frågor om hur saker bör skötas, rutin- och uppgiftsbeskrivningar för arbetsuppgifter saknas, alternativt gås dessa aldrig igenom med nyanställda”

4.4 Ledningen för skolan

Ledningen upplevs av några att vara aningen distanserad från lärarens arbetsuppgifter. Det förblir för några oklart vem som har vilka uppgifter inom administrationen. Chefstitlarna upplevs som ologiska. Administrationen antas vara överdimensionerad. Studeranden vet oftast inte vem som är rektor.

Citat ur intervjuer som styrker mönstret:

”Det man märker av är att det finns många tjänstemän i administrationen som man ibland frågar sig vad de egentligen har för arbetsuppgifter?”

”Ledningen bör lyssna bättre på personalen, de borde på nått vis komma ned en nivå.”

“studerandeantalet har minskat dramatiskt men administrationen kvarstår i sin helhet“

”Inveons organisation bör göras betydligt lättare än vad den är i dagsläget.”

4.5 Studerandens bidrag

Materialet med handskrivna kvalitativa dokumentet av studeranden var digert, och att dra helt korrekta slutsatser från materialet är ganska svårt på basen av enskilda studerandens utsagor. Dessa kan vara påverkade av en mängd bakomliggande faktorer som är svåra att avgöra i dagsläget. Vad jag som forskare letat efter är mönster och upprepningar som kan stärka de påståenden jag framför i detta arbetet eller belysa för mig helt okända fenomen.

En sak som man direkt bör lyfta fram är att det frekvent framkommer beröm, hela skolan får beröm men även enskilda lärare lyfts upprepade gånger fram.

Det som jag direkt kan anta som ett faktum är att studeranden får för lite konkret hjälp direkt i yrkesstudier på verkstadsgolvet. På många ställen är även utrustning och maskiner i dåligt skick. Mycket kritik framkommer om skolans fastigheter, de upplevs överlag vara väldigt slita, och väldigt lite underhåll har utförts sedan 2013, så läget på den punkten har knappast förbättrats.

Det är klart att en hel del upplever att det finns olika regler vid olika utbildningar var de som har strängare reglemente upplever det som en klar orättvisa. Studeranden påpekat att rektor är ganska anonym och svår att få kontakt med. Perioder som studeranden gör ute i arbetslivet vilket benämns inläring i arbetet, har flertalet studeranden upplevt som mycket positivt och lärorik, någon har även påpekat att det var passligt med inläring i arbetet.

Vissa skrämmande enskilda inslag dök upp, var man kan ana stora bakomliggande problem och attityder, citat:

”I min klass blev jag mobbad av min egen lärare!”

Det citatet är väldigt grovt, och hade jag som tjänsteman tagit del av detta i den stund det var färskt hade jag gjort allt jag någonsin kunnat för att reda ut vad som pågått. Det är svårt att i dags stund avgöra vad skribenten exakt har upplevt men utsagan studeranden gjorde på det dokumentet verkade genuint, och skrämmande. Förhoppningsvis har något i detta enskilda fall gjort någonting för att lägga allt tillrätta.

Citat: *”Skulle inte rekommendera skolan för någon flicka”*

Det uppkom på två ställen klart att flickor känner sig utsatta, och det har jag som lärare även upplevt att är en utmaning i de traditionellt mans dominerade branscher som förekommer i utbildningsutbuden. Byggnadsbranschen är ett exempel var kvinnor överlag har svårt att trivas och flertalet får stå ut med en mängd trakasserier på arbetsplatsen.

4.6 Sammanfattning av resultatet

Sammanfattningsvis kan läget på basis av den gjorda studien beskrivas som så att det finns en för teamarbetet ohälsosam tudelning inom lärarkåren. Det positiva är att grundförutsättningarna för teamarbetet finns, den personliga omsorgen om varandra. I dagsläget späder de externa faktorerna på upplevelsen av hjälplöshet.

Många känner sig utanför och det är svårt att påverka framtiden genom annat än sin egen undervisning. Det är en stor förändring på gång inom yrkesutbildningen och osäkerheten kring hur förändringen kan te sig skapar oro det finns en rädsla för framtiden vilket gör att många ängar stor energi på att söka alternativa lösningar för att bli kvitt oron för framtiden, i stället för att koncentrera sig på att stärka Inveon. Målsättningarna som fokuserar arbetet i en gemensam riktning för organisationen är ganska få. Flertalet studeranden upplever att miljön är positiv och det finns positiva och bra lärare.

5 FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

Uppdragsgivarens grundläggande önskemål med detta arbete var att förbättra teamarbetet vid Inveon. Det står någorlunda klart för mig att det finns potential till förbättring, tolkar jag, Sandén 2007, rätt är Inveons situation inte så mycket annorlunda från andra utbildningsorganisationer i Finland. Det är i första hand viktigt att vidare förädla förutsättningar för ett samarbetsklimat och att skapa en gemensam kultur för teamwork. Dock bör man hålla i minnet att det tar upp till 10 års arbete att förändra en kultur (intervju med Gustafsson 29.4.16). De nya examensgrunderna förutsätter ett utvecklande av en stark teamkultur, därmed är det väsentligt att man tar tag i saken och börjar skapa en team kultur i lärolaget. Lyckas man med detta har yrkesutbildningen en klar fördel framom tex den konkurrerande gymnasieutbildningen som enligt Ahlnäs (intervju 7.4.2016) är väldigt konservativ i sitt framåtsträvande. Även lärarutbildningen bör enligt Ahlnäs mera sätta fokus på lärarteam än att läraren förutsätts fungera i enskilda situationer.

5.1 Ledningen och förtroendet

Det finns mån för ledningen att förstärka sitt förtroendet hos lärarkåren. Ett exempel på åtgärder kunde vara att skapa rutiner för att visa personligt intresse. Att utföra rutinemässiga rundor vid skolans olika utbildningar, var man personligen promenerar runt och fångar upp hur såväl personal som studeranden mår. Med det visar ledningen att den bryr sig på ett personligt plan. Detta skulle direkt ge ett större förtroende för ledningen hos lärarkåren. Tillika förstärks känslan hos personal och studeranden att de blir sedda och skapar ett större förtroende för de beslut som ledningen fattar samtidigt som personalen och studeranden får känslan av att de gör något viktigt, som är värt att följas med. Detta skulle medföra att studeranden och personal mår ännu bättre. Mår personalen bättre presterar de även bättre. Ytterligare en åtgärd som rektorn kunde ta till, är att använda sin rätt till undervisning, nackdelen är att någon lärare riskerar att bli utan undervisning på grund av att rektorn då minskar den gemensamma potten undervisning som finns att fördela, men fördelen enligt mig är att rektorn då skulle ”*leva mera som den lär*” (viktigt för teamarbetet enligt Pettersson & Persson 2012). Besluten som rektorn är med och fattar som konkret påverkar alla som deltar i undervisning får en större genomslagskraft bland lärarkåren om beslutet även direkt påverkar rektorn själv.

Lärarkåren bör vara noggranna med att hålla vad de lovar mot studeranden, det framkommer tecken på att lärare inte själva är så konsekventa med sin egen närvaron vid lektioner. Detta medför rent konkret att studerandens förtroende för den läraren urholkas och studeranden börjar leva som läraren och inte som läraren lär. Förlorar studeranden förtroendet för undervisningen är det illa för hela organisationen eftersom missnöjda människor har en förmåga att öppet tala om missnöjet. Det är även klart att det inte alltid går att hålla tider, men regeln är då att man i så snar tid som möjligt informerar om den saken, då kan förtroende behållas, i viss mån.

Förtroendet eller brist på detsamma på grund av att man bryter löften tycks mig som skribent allt vanligare i dagens samhälle, det finns helt tydligt väldigt få politiker som kan hålla sina vallöften, och just den saken urholkar förtroendet för politiken i dagsläget. Risken är att hela välfärdssamhället kullkastas på grund av brist på förtroende som följd av falska vallöften. Att vara konsekvent mellan vad man säger och vad man gör är enligt mig väldigt viktigt i alla sammanhang inte endast i ledarroll utan hela tiden i vardagen. Man bör alltid eftersträva att hålla vad man lovar oberoende av åt vem man lovar detta, oberoendet av vad kostnaderna blir för att hålla löftet.

5.2 Undervisningsskyldigheten stör teamarbetet?

Lärarkårens lönesystem minskar de naturliga tillfällena för teamarbete vilket jag dels baserar på egna erfarenheter som enhetschef men även på intervju med rektorerna Ahlnäs och Gustafsson. Men en anskaffning av undervisningsskyldigheten till förmån till helhetsarbetstid löser inte per automatik problemen med teambildning. Vill man sätta fingret på orsaker som är möjliga att påverka kunde det vara att förbättra förståelse för lönesystemets uppbyggnad. Har personer med undervisningsskyldighet brister i kunnandet för systemet med undervisningsskyldigheten har de svårare att ta ansvar för detsamma. Lärarteamets främsta arbetsredskap är möten, då är det väsentligt att samtliga medlemmar i teamet deltar i möten. Detta är plattformen för att bygga upp ett starkt team. Som enhetschef för Husteknik var det ibland svårt att få alla att inse att lärarteamets existensberättigande endast bestod i dessa möten. Under tiden som jag fungerade som enhetschef fanns ett flertal kollegier som hade en oanmäld mötesfrånvaro på över 50%. Visserligen var enheten utspridd på stort fysiskt område och möjligheterna att delta begränsades till viss mån av detta.

Rektorerna vid Prakticum och Point College är i den situationen att de har möjlighet att rent konkret jämföra systemen med undervisningsskyldighet kontra helhetsarbetstid. Enligt såväl Ahlnäs som Gustafsson är det enklare med personal som har helhetsarbetstid att alla samlas och umgås under en liktydig tidsrymd, det är naturligt enklare att finna tid för möten och spontana kontaktytor. Det är uppenbart från min undersökning att det inte råder brist på laganda och vilja att ställa upp för varandra.

Arbetstiderna för personal med undervisningsskyldighet upplevs som en frihet, dock bör man införa mera kultur av ansvar till den friheten. Fokus bör finnas hos ledningen på att ta fram en kultur av delaktighet, närvaro och gruppansvar. Detta kan konkretiseras genom att skapa lärarteam med naturlig närhet till varandra, de som möts fysiskt dagligen bör bilda team. Det är klart att det är ytterligare en fördel om deras ämnen tangerar varandra så att de har kunnande att skapa nya idéer i den andra kollegans område. Ett lärarteam bör bestå av 3.. 10 lärare ej mindre men ej heller betydligt fler, så att alla känner att de kan komma till tals. För Inveons del blir det då naturligt med två lärarteam, ett i Haiko och ett inne i Centrum av Borgå, vid Lundagatan.

Vid nyanställning bör lärare få en tydlig inkörningsperiod, mellan två till åtta veckor, var denna för det första blir noggrant instruerad i hur undervisningsskyldigheten är uppbyggd. Hur man förutsätts planera och bygga upp undervisningen samt vilket ansvar var och en har för att skapa fungerande team. Ett system likt det Gustafsson nämner i sin intervju den 27.4.16 kan med fördel införas, var man kryssar av vilken information en nyanställd har fått, så att ingenting blir bortglömt och upp till den nyanställda att försöka finna svar på.

Sedan är det bra om ny anställda ges möjlighet att lära känna alla i personalen och snabbt har en möjlighet att bli personligt bekanta med så många som möjligt. Till nyanställda bör utses en mentor som får resurs tex 2h/vecka för handledning av den nyanställda. Denna person håller även reda på den checklista som prickas av för en nyanställd.

Tillfällen som det talas om från skolans förflutna ”*Nymans fest*” var man håller en skild välkomst fest för nyanställda kunde återupplivas. Gärna med innehåll av sång och dans så att nyanställda får en god chans att skapa personliga kontakter. Det är

förmånligare att sätta resurs på att instruera nyanställda hur saker skall göras, än att för all framtid försöka korrigera det som ständigt görs fel och på olika sätt.

Grundtanken bakom undervisningsskyldighet är att en lärare som tex har 24h undervisning i veckan då har en full arbetsvecka på 38h med planeringstiden inräknad. Systemet med undervisningsskyldigheten kan enligt mig fås att fungera bättre än vad det tycks fungerat i dagsläget, så att starka team bildas, det är fast i att ändra på kulturen och få flera att känna ansvar för teambildanden och möten.

5.3 Syfte, målsättningar, värderingar och vision.

Organisationen bör så snart som möjligt sätta sig ned, lärarkår och ledning och fundera på de grundläggande målsättningen med verksamheten. Synen på studeranden och vad man utför bör göras om från början och det gemensamt. Under ett gemensamt informations tillfälle den 12 april 2016 för skolans hela personal gjordes även en ansats till att klargöra framtiden, vilket kommer att ge arbetsro. Alla måste förstå organisationens målsättning och se en möjlighet i hur den enskilde kan bidra för att hela organisationen skal kunna sträva mot målet.

5.4 Tydligare ramar för organisationen

Organisationen och dess i dagsläget otydliga utformning skapar osäkerhet bland lärarkåren och bidrar onödig kritik av ledningen. Under en lång period (ca 8 år) har det existerat en seg och enligt mig plågsam dragkamp om andra stadiets utbildning i regionen östra nyland. I praktiken har ingen på någon nivå i denna dragkamp lyckats att vara överens om hur (och om), organisationen skall omorganiseras i framtiden, varken organisationsmässigt eller skolans fysisk placering har kunnat klargöras. Helt i praktiken har det lett till situationen som råder till höger i

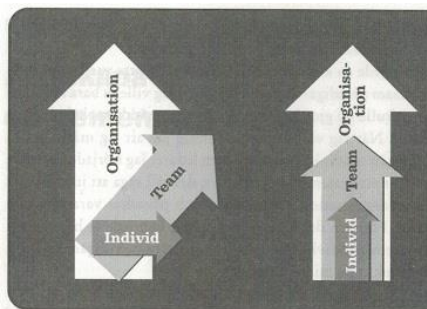


Illustration 1: Skilnaden mellan icke fungerande och fungerande organisationer (S.Petersson&G.Persson,s32)

illustration ett, gäller för Inveon som organisation. Enligt Pettersson&Persson 2012 är illustrationen till höger en icke fungerade organisation var organisationen har en målsättning teamen en annan målsättning, vilket sprider en förvirring i personalen. Från intervjuerna framgår ganska klart att få anställda lever i nuet i dagsläget: en del lever i det förflutna och drömmer om de goda år som finns bakom oss, medan en annan del hoppas på en framtid och ny ordning, men få tycks ha tankarna på att just att göra varje enskild dag av undervisning så bra som bara möjligt med de förutsättningar som ges.

Oberoende av vad det står på skylten ovanför dörren till skolan, idag eller i morgon kommer det att finnas ett studerandeunderlag som utgör förutsättningen för verksamheten. Studeranden och en god yrkesutbildning på svenska kommer att behövas även i framtiden. Ett kvalitetssystem lyfts i detta skedet oftast fram som en lösning på alla problem, men kommer enligt mig inte per automatik att lösa problemen. Även Gustavsson (intervju 29.4.16) lyfter fram att ett kvalitetssystem kan utformas allt för tungt så att det inte har förutsättningar att gå hela vägen runt cirkeln som det är tänkt. Skribenten tycker sig se att organisationens ringa storlek gör det kan hända överflödigt med ett fullvärdigt kvalitetssystem. Det bör utformas så att det lätt som möjligt och passar en liten organisation. Det saknas klara uppgiftsbeskrivningar för de flesta i organisationen och sådana bör uppgöras snarast.

6 SAMMANFATTNING

6.1 Hur uppnåddes syftet

Syftet var att genom med teoristudie och en empirisk undersökning som grund lägga fram förslag till utvecklandet av lärarteamen vid Inveon. Detta har gjorts här ovan. Är det möjligt att implementera en del av de råd och rön som framkommer i åtgärdsförslaget i detta arbete så finns det goda möjligheter till förbättring av det teamarbete som de nya examensgrunderna förutsätter. Ett problem som påverkar allt är bristen på framtidstro, vilket på ett eller annat sätt måste återställas i första hand. Hur det görs tar detta arbete inte ställning till men svårt är det att skapa teamwork i en organisation som få tror att överlever de närmaste åren.

6.2 Det egna bidraget

Det finns en klar potential till förbättringsarbete vad beträffar teamarbete i den egna organisationen, men saken tål att undersökas i vilken skolbaserad organisation som helst i Finland. Gott ledarskap har fått en tydligare utformning för mig som skribent. Det handlar om att skapa en grupp som rör sig åt samma håll och är sammansvetsad. Alla i en organisation bör känna och lita på varandra samt känna ett gemensamt ansvar för organisationens framtid. Man bör alltid sträva efter att uppnå god kvalitet och det görs enligt Gustafsson (intervju 29.4.2016) genom att alltid kunna svara på frågan hur och varför man gör nånting. Enkla tydliga målsättningar som följs upp och utvärderas samt om struktureras är väldigt viktigt för att skapa goda förutsättningar till det som Gustafsson kallade för ”flock intelligens” (översättning från finska och syftar på fågelflock).

6.3 Förslag till fortsatt forskning.

Såväl detta arbete som Sandén 2007 avhandling tyder på att många lärargrupper i Finland kan vara fast i det andra skedet av grupper utveckling, fast än de enligt Sjökvold 2006 bör vara i tredje stadiet. Här kunde vidare forskning vara på sin plats. Är medparten av lärarteamen fast i ”opposition och konflikt” och hur kunde man utgående från ett bredare perspektiv lösa ett eventuellt sådant problem? Problemet syns enligt Sandén 2007 även på att rektorsbefattningen blivit allt mindre attraktiv. Ett annat möjligt problemområde för vidare forskning är lönesystemet med undervisningsskyldighet.

LITTERATURFÖRTECKNING

Bruzelius.L Skärvard.P (2004) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur Lund.

Granström.K (2006) *Dynamik i arbetsgrupper om gruppprocesser på arbetet*. Studentlitteratur Danmark

Inveon, (2013), *Inveons organisation*, <https://www.inveon.fi/organisationen.html> (hämtad 15.12.2013)

Nyber.G & Tidström.A (red) (2013) *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* Studentlitteratur AB, Lund

Pettersson.S & Persson.G (2012) *Dra åt samma håll! Att skapa glädje och effektivt samarbete, i teamet, i laget och på jobbet*. Natur och Kultur. Stockholm 2012

Point College (2016) *Point College administration och organisation* <http://www.pointcollege.fi/sv/oy-porvoo-international-college-ab-sv/> (hämtad 1.5.2016)

Practicum (2016) *Practicum, om organisationen* <http://practicum.fi/om-practicum/organisationen.html> (hämtad 2.5.2016)

Runsten.P (2011) *Kollektiv förmåga: en avhandling om grupper och kunskapsintegration* Handelshögskolan i Stockholm, instruktionen för företagande och ledning

Sandén.T (2007) *Lust att leda i lust och leda, om rektorers arbete under en tid av förändring*. Åbo Akademis förlag, Åbo

Schelwander.U (2016) *Ledaren individen gruppen, så skapar du effektiva team*. Ros & Tegnér Lettland

Sjövold.E (2006) *Teamet- Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*, Universitetsforlaget Oslo

Sheridan J.E (1992) *Teaching and social behavior. Toward an organizational theory of instruction*.

Trost.J (2005) *Kvalitativa intervjuer* Studentlitteratur Lund.

Weelan.S (2013) *Creating effective teams: A guide for members and leaders*, Sage publications Inc Boston, Allyn and Bacon Inc.

BILAGA 1

Teamwork vid Inveon

Niclas Isaksson
lärdomsprov för högre yrkeshögskoleexamen
Inriktning på ledarskap
Novia i Vasa

Hej

Stort tack för att just du ställer upp med din tid!

Jag utför ett examensarbete för mina högre yrkeshögskolestudier. Min forskning baserar sig i huvudsak på kvalitativa intervjuer av såväl lärare som studeranden vid yrkesinstitutet Inveon. Intervjuerna kommer att utföras enligt det system som framkommer i J.Trost:s bok ”*Kvalitativa Intervjuer*”. Min handledare från YH Novia har valt ut personer slumpvis från en namnlista för dessa intervjuer och du är en av de utvalda, grattis!

VIKTIGT: Jag som intervjuar har tystnadsplikt, och i inget skede skall det kunna härledas vem som har vilken åsikt. Även vem jag har intervjuat kommer inte ges offentlighet i mitt arbete.

Tanken med intervjuerna är att de är **du och dina erfarenheter** som är intressanta, jag vill höra din historia och dina synpunkter, så ofärgat som bara möjligt! Dessa intervjuer är basen i mitt arbete och utgående från det insamlade materialet kommer jag att presentera ett förslag till möjliga åtgärder för skolans ledning, i syfte att kunna förbättra lagarbetet vid skolan och på så vis även förbättra undervisningen.

Du väljer själv en lämplig plats för intervjusituationen, reservera **två timmar för intervjun** (ca 1.. 2h)

Jag kontaktar dig och tillsammans finner vi en lämplig tidpunkt och plats

För ett bättre Inveon!

Mvh
Niclas Isaksson

BILAGA 2.

Ur utvärderingen 2013, en kvalitativ utvärdering var man ställde följande frågor åt studeranden att fritt svara på skriftligen. Studeranden var vid tidpunkten sista årets studeranden färdiga för examen:

1. Har studierna motsvarat det du trodde de skulle vara?

"Skolan borde skärpa sig med disciplin och arbete"

2. Fick du tillräckligt med information om studierna före du började studera vid Inveon

"Då man söker till rörmontör så borde det stå lite bättre än husteknik, för man kan ta minste på husbygge och rörmontör"

3. Hur fungerade skolstarten

"helt OK"

4. Hur har praktiska yrkesstudierna fungerat

"Har fungerat bra"

"Otilräckligt stöd, en extra person skulle vara på plats"

"För lite studiebesök"

"Man kan få vänta länge i verkstaden innan läraren kommer, men han har ju ganska många elever"

"Borde finnas mera stödlärare under tre år"

"Mera fakta om hur man skall klara sig i arbetslivet"

"stor del av utrustningen söndrig"

"Brist på maskiner och arbete"

"För lite lärare"

"Borde finnas flera lärare som skulle kunna lära flera elever i taget"

"Många maskiner borde lagas i skick"

"Behövs flera lärare"

"Hit är för lite lärare"

"För lite lärare"

"Lärarna skulle kunna vara flera för att för tillfället får inte alla den kunskap de skulle behöva"

"Borde finnas flera lärare"

"För lite yrkeskunnig personal"

"Bristfällig praktisk undervisning"

"För lite lärare på vår linje, Lärarna sitter inne i deras kontor för länge utan att komma ut och hjälpa oss med våra jobb"

"Lärarna gör som dom tycker"

"Dåliga verkstäder"

"Dålig utrustning"

"Dålig kommunikation mellan elev-lärare och lärare-lärare"

"Dåliga omklädningsrum"

"Börja med nya metoder och inte mera hur man har gjort för 30-år sedan"

"Inte finska texter i teorin när det är en svensk skola"

"De flesta lärarna är alltid hjälpsamma och på gott humör"

"lärarna visar inte hur man skall göra"

"projektet med utvidgat inläring i arbete är super, för att vara ute i arbetslivet är guld värt i den här skolan"

"Bra lärare"

"Lärarna har varit trevliga och hjälpsamma"

5. Hur har de teoretiska yrkesstudierna fungerat

"Orättvisa regler beroende på vilken linje man går på"

6. Hur fungerade de gemensamma studierna (allmänna ämnesstudier?)

7. Inläring i arbetet (arbetsplatsförlagd praktik), hur fungerade den biten

"Jag hade bra praktikplats, å då jag ville sluta studierna var det tack vara praktikplatsen jag fick ork och inspis att fortsätta"

"Praktiken har varit bra"

"På inläringen i arbetet har jag lärt mig mycket och det är jag tacksam för"

"Praktiken har varit bra där har jag lärt mig mycket som jag är tacksam för"

"Praktiken har man lärt sig av"

"Mera praktik"

"Lär sig inget ordentligt i skolan, mera praktik!"

"Borde vara mera Iia (praktik) har fungerat bra!"

"Iia var det bästa med den här skolan"

"Skulle vilja ha haft mera handledning under inläring i arbetet"

8. Vad tycktes om maten

9. Studerande vården hur fungerade den?

10. Internatet, hur var det att bo där?

11. Saker som har fungerat bra på skolan

12. saker som du tycker kunde varit annorlunda under din studietid vid inveon

13. Allt du vill berätta!

"Rektorn syns väldigt lite, nästan ingen vet vem hon är?"

"Det verkar som om rektorn inte har så mycket koll på vad som händer i skolan, hon borde gå runt och granska"

"Rektorn alder hi å e hon så har hon möte om nån behöver en ny Mocca Master"

"Det har varit en bra plats att studera"

"Rektorn svarar inte i telefon eller ringer tillbaka"

"Allt har varit toppen!"

"I min klass blev jag mobbad av min egen lärare!"

"pojkar har ingen respekt för flickor- man har fått höra elaka kommentarer av både elever och lärare"

"Skulle jag fått välja på nytt skulle jag aldrig ha kommit hit, var ung och dum"

"Skulle inte rekommendera skolan för någon flicka"

"Att skriva de här pappret är slöseri med tid för det hjälper int ändå!"

"Allting blir sämre"

"Hit är slapt och man kan jobba tillika som man studerar"

"helheten har varit ok"