

Arbetsorganisation och gruppklimat i hemtjänsten

ERIC OLSSON, BENGT INGVAD OCH KJELL HANSSON

Påverkar utformningen av grupporganisationen i hemtjänsten arbetsgruppernas klimat? 25 arbetsgrupper i tre olika kommuner har undersökts. Gruppstorlek, mötesordning, ledningsform samt gruppernas självständighet i organisationen visar sig vara avgörande för kommunikation, stämning, sammanhållning och konflikthantering.

Hemtjänsten har i de flesta svenska kommuner under 80-talet utvecklat olika former av grupporganisation (Svensson, 1986; Ström, 1991; Szebehely, 1992a, 1992b). Även om arbetsuppgifterna till största delen är individuella behöver vårdbiträdet arbetsgruppen för samordning och stöd. För närvarande pågår omfattande förändringar av arbetsorganisationerna i många kommuner i Sverige, vilket innebär att vi har fått en vid variation av organisationsformer. Omorganiseringen berör såväl uppgifternas karaktär och fördelning som ledning och styrningsformer. Dessa faktorer kan på olika

sätt påverka arbetsgruppernas möjligheter att fungera och utveckla ett konstruktivt arbetsklimat. Omfattande forskning inom arbetslivet har visat att gruppklimatet är avgörande för kommunikation, samordning och förmåga att utföra kollektiva uppgifter i en arbetsgrupp. Denna studie ingår i ett forskningsprojekt som avser att studera relationen mellan vårdbiträden och vårdtagare i hemtjänsten. Ett viktigt led i detta är att kartlägga de faktorer som påverkar relationens utveckling och kvalitet (Olsson & Ingvad, 1992). Vi antar att gruppklimatet utgör en viktig faktor. I denna artikel behandlas hur olika särdrag i organisationens utformning påverkar gruppklimatet.

Eric Olsson, FD, är universitetslektor i psykologi och forskare vid Socialhögskolan i Lund.

Bengt Ingvad, FK, är doktorand i socialt arbete vid Socialhögskolan i Lund och forskningsassistent vid Gerontologiskt Centrum i Lund.

Kjell Hansson, FD, är universitetslektor i socialt arbete vid Socialhögskolan i Lund och forskare vid barn- och ungdomspsykiatriska kliniken i Lund.

Denna artikel bygger på en delstudie i projektet »Omsorgsrelationens betydelse för kvaliteten i hemtjänsten« (Olsson & Ingvad, 1992), som stöds av anslag från HSFR (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet)

Bakgrund

Klimatbegreppet och arbetsgruppen

Gruppklimat, organisationsklimat eller psykologiskt klimat är begrepp som visat sig fruktbara i arbetslivsforskningen. Sedan 1950-talet har en mångfald studier visat att klimatet eller atmosfären i en arbetsgrupp har stor betydelse för medlemmarnas arbetstillfredsställelse och prestation (Ekvall, 1990; Falcione et al., 1989; Heller et al., 1982). Främst visar denna forskning att klimatet samvarierar med medlemmarnas kommunikation, bidrag i problemlösning, kreativitet och inflytande på gruppens utveckling. Klimatet har även direkt betydelse för utförandet av arbetsuppgifter, särskilt om dessa har kollektiv karaktär.

Emellertid råder det stor förvirring när det gäller definitioner och undersökningsmetoder i klimatforskningen (Glick, 1986 och Falcione et al, a.a.). Begreppen organisationsklimat, gruppklimat och psykologiskt klimat användes i viss utsträckning som om de vore utbytbara. I begreppet organisationsklimat har indefinierats en lång rad olika faktorer i en organisation eller grupp såsom ledarskapsstil, sammanhållning, kommunikationsmönster, inflytande och belastning. Undersökningsmetoderna har ibland utgått från medlemmarnas upplevelser, ibland utgjorts av observationer av samspelet i organisationen och även i en del studier utgått från forskarens beskrivning av vissa faktiska förhållanden.

Vi utgår från begreppet *gruppklimat* som har rötter i Kurt Lewins teorier om samspelet mellan individen och dennes psykologiska omgivning (1952). Begreppet refererar

till individens upplevelse av den omedelbara sociala omgivningen. I många forskningsarbeten har denna globala klimatupplevelse sammanblandats med beskrivning av enskilda företeelser i gruppen eller organisationen såsom ledarskapsformer och inflytande. Vi menar att *klimat* eller den närbesläktade termen *stämning* i en grupp måste betraktas som sociala fenomen som har sin grund i gruppmedlemmarnas interaktion (Olsson, 1989). I enlighet med detta arbetar vi med forskningsmetoder som utgår från gruppmedlemmarnas beskrivning av den omedelbara upplevelsen av klimat eller stämning (Hansson & Olsson, 1991).

Gruppklimatet kan sägas innehålla olika komponenter såsom upplevelse av engagemang, stöd, öppenhet, konflikt etc (Mackenzie, 1981). En aspekt som blivit föremål för omfattande forskning är medlemmarnas upplevelse av sammanhållning (Braaten, 1991). Stark sammanhållning, som innebär upplevelse av närhet, stark önskan att tillhöra gruppen och hängivenhet gentemot gruppens uppgift, anses vara förknippad med positiva, stödjande och stärkande relationer. En grupp med låg sammanhållning kan däremot präglas av splittring, försiktighet och inproduktivitet. Gibb (1961) kallar detta senare tillstånd för försvarsklimat. Zaccaro (1990) har visat att hög sammanhållning ger säkerhet i den egna rollen i gruppen och förstärker förmågan att utföra kollektiva uppgifter. En omfattande forskning pekar på att gruppklimatet är en tillförlitlig indikator på hur en arbetsgrupp fungerar och på dess förmåga att lösa sina uppgifter (Dobbins & Zaccaro, 1986; Summers et al, 1988; Falcione, a.a.). Sambandet mellan klimatet och kommunikatio-

nens kvalitet är väl belagd. Inom organisationsforskningen har framkommit en rad ganska väl underbyggda resultat angående faktorer som påverkar klimatupplevelsen. Det finns belägg för att ledarskapets utformning, gruppens eller enhetens storlek samt gruppens relation till organisationen i sin helhet påverkar klimatupplevelsen (Falcione, a.a.). Eftersom det handlar om sociala fenomen eller konstruktioner antar vi att klimatet står i ett *växelverkande förhållande* till de olika organisationsfaktorerna: t.ex. bidrar utformningen av ledarskapet till utvecklingen av ett visst klimat som i sin tur återverkar på ledarskapet. Deutsch (1973) har visat att konstruktiv eller destruktiv konflikthantering i grupper bäst kan förstås som växelverkande processer. En viss form av konflikthantering påverkar relationerna i gruppen så att konfliktlösningssättet tenderar att permanentas (Olsson, 1988).

Gruppsamverkan i hemtjänsten

Inom hemtjänsten är arbetsuppgifterna i stor utsträckning individuella. Å andra sidan har oftast flera vårdbiträden kontakt med samma vårdtagare, vilket innebär att det krävs en hög grad av samordning. Vårdbiträden uppger i intervjuer att samarbetet i arbetsgruppen har stor betydelse för att kunna diskutera upplevelser och lösa svåra uppgifter (Olsson et al., 1993; Svensson, 1986). Gruppen uppges vara viktig för att man skall klara de emotionella påfrestningarna i arbetet. Kommunikationen mellan medlemmarna i arbetsgruppen skapar nödvändiga förutsättningar för vårdarbetets kvalitet (Svensson, a.a.; Edebalk, Samuelsson & Ingvad, 1993). Det finns således skäl att anta att gruppklimatet är av av-

görande betydelse för hemtjänstens förmåga att lösa sin uppgift på ett för vårdtagarna tillfredsställande sätt.

Hittills har enbart några få forskningsarbeten berört gruppklimatet och dess samspel med arbetsorganisationens utformning inom hemtjänsten. Den mest omfattande är Svenssons (a.a.) studie av hemtjänstens arbetsorganisation i vilken bl.a. grupporganisationen är föremål för granskning. Resultatet visar att arbetsklimatet (hur medlemmarna upplever att gruppen fungerar) är beroende av bl.a. gruppstorlek och graden av hierarki i organisationen. Svensson använder inte termen klimat och hans kriterier för bra och dålig arbetsgrupp är något oklara.

Metoder

Gruppklimatet

Metoden för att registrera gruppklimatet har utvecklats av Kjell Hansson och Eric Olsson (Hansson & Olsson, 1991; Hansson 1989). Vi utgår från vardagsbeskrivningar av stämning och klimat i sociala situationer. En lista med 85 adjektiv som representerar vanligt förekommande beskrivningar presenteras för gruppmedlemmarna. Dessa skall *var för sig* ange minst 15 ord som de anser karaktärisera klimatet och stämningen i gruppen. En klimatprofil räknas fram genom ett antal index som bestäms med hjälp av faktoranalys. Prövningar av formuläret på ett stort antal grupper av olika karaktär (arbetsgrupper, studiegrupper och terapi-grupper) har givit meningsfulla resultat. I ett flertal studier (Hansson & Olsson a.a.; Hansson a.a.) har formuläret visat sig kunna skilja mellan grupper som utifrån obero-

ende kriterier bedömts som sammanhållna och välfungerande och grupper som bedömts befinna sig i kristillstånd. Hansson (1985) har visat att klimatprofilen hos ett handbollslag har samband med lagets prestationer. Formuläret har också visat sig användbart för att studera familjers klimat. I sin doktorsavhandling har Hansson (1989) visat att klimatprofilen skiljer mellan familjer med olika typer av problem. Registrering av klimatet med hjälp av detta formulär ger således en meningsfull beskrivning av en betydelsefull aspekt på gruppsamverkan.

I föreliggande studie har vårdbiträden i hemtjänsten beskrivit sina arbetsgruppers klimat med hjälp av adjektivlistan. *Formuläret har av samtliga vårdbiträden ifyllts individuellt.*

Arbetsorganisationen

Vi har kartlagt arbetsorganisationens uppbyggnad, ideologi, målsättningar och ledarskapsstruktur genom studier av dokument (organisationsplaner, målbeskrivningar, kommunal statistik, personalförteckningar och arbetsschemata) samt genom intervjuer och samtal med politiker, ledning och samtliga vårdbiträden i de utvalda arbetsgrupperna. Vi har inhämtat information och synpunkter från äldreomsorgschefer, socialnämndens ordförande samt representanter för pensionärsorganisationer och fackföreningar genom intervjuer eller diskussioner vid möten. Alla vårdbiträden och arbetsledare med dagtjänstgöring har intervjuats individuellt (Ingvad & Olsson, 1993). Med kvälls- helg- och nattpersonal har p.g.a. deras arbetssituation genomförts gruppintervjuer. Vi har också undersökt gruppernas arbetssätt avseende arbetsfördelning, mötes-

ordning och beslutsprocesser genom direkta observationer vid reguljära arbetsmöten.

Urval

Tre kommuner har valts ut så att de representerar de vanligaste kommuntyperna i Sverige med hänsyn till storlek och karaktär (mindre kommun, mellanstor stad samt storstad). Inom två områden i varje kommun har samtliga arbetsgrupper som är delaktiga i omsorgen för en avgränsad grupp vårdtagare valts ut. Områdena har valts så att de representerar centralort och periferi i de två mindre kommunerna och innerstadsområden i storstadskommunen. För övrigt har urvalet varit helt slumpmässigt. Alla namn på orter, områden och grupper har ersatts med kodnamn i framställningen.

Kommun A är en mindre kommun (ca 9000 invånare) med tätorter av brukssamhälleskaraktär och skogsområden av glesbygdskaraktär. 7 arbetsgrupper i två olika hemtjänstområden har valts ut:

Två grupper av fyra med dagtjänstgöring och fyra av sex nattpersonal i tätorten Moheden (ca 3000 invånare).

Samtliga tre daggrupper och fyra av sex nattpersonal i glesbygdsdelen Ekvallen (ca 1200 invånare). Samtliga arbetsgrupper arbetar dels på ett servicehus (*inne*), dels i vårdtagares hem utanför servicehuset (*ute*). De fem daggrupperna tjänstgör på ett schema som även täcker kvällstid. I kommunen har man formellt sett genomfört en konsekvent smågruppsorganisation med fem vårdbiträden i varje daggrupp. Nattpersonalen utgör en arbetsgrupp som är delad i lag om en un-

dersköterska och ett vårdbiträde.

Kommun B med ca 25000 invånare har som huvudort en mindre stad (ca 16000 invånare). Här har tre daggrupper, tre nattgrupper och tre kvällsgrupper i två olika distrikt valts ut:

En daggrupp i Centrum (ca 3000 invånare), som är ett centralt distrikt i staden. Gruppen, som består av 20 vårdbiträden, leds av en samordnare och arbetar både *inne* och *ute*. Två kvälls-

grupper och två nattgrupper, som täcker daggruppens område, ingår i undersökningen. En kvälls- resp nattgrupp arbetar inne och en ute.

De två daggrupperna i distriktet Slätten (ca 1400 invånare) som ligger utanför staden och har landsbygdskaraktär (slättbygd). Grupperna som enbart arbetar *ute* har en gemensam samordnare som ingår i den ena gruppen. En natt- och en kvällsgrupp som täcker distriktet ingår i undersök-

Tabell 1

Förteckning över undersökta hemtjänstgrupper

Kommun	Område	Grupp	Uppgift	Antal vårdbitr.	Arbetstid
A. Liten kommun	Moheden: brukssamh 3000 inv	M1	Inne, Ute	6	Dag
		M2	Inne, Ute	5	Dag
		M3	Inne, Ute	4	Natt
	Ekvallen: skogsområde 1200 inv.	E1, E2, E3	Inne, Ute	5	Dag
		E4	Inne, Ute	4	Natt
B. Kommun med liten stad som centralort	Centrum: centralt stadsdistrikt 3000 inv.	C1	Inne, Ute	18 (20) ¹	Dag
		C2	Inne	2	Kväll
		C3	Ute	2	Kväll
		C4	Inne	2	Natt
		C5	Ute	2	Natt
	Slätten: landsbygd 1400 inv	S1	Ute	7 (1 m) ²	Dag
		S2	Ute	5	Dag
		S3	Ute	3	Kväll
		S4	Ute	3	Natt
C Stor stad	Kommunal Centralt 5000 inv	K1	Ute	13 (14) ¹	Dag
		K2, K3	Ute	4	Kväll
		K4	Ute	5	Natt
		KP5	Ute	3	Natt
	Privaten Centralt 6000 inv	P1	Ute	7 (8, 1 m) ²	Dag
		P2	Ute	5 (2 m) ²	Kväll
		P3	Ute	5	Kväll
	P4	Ute	4	Helg	

¹ antal anställda i tjänst inom parentes ² antal män inom parentes

ningen. I dessa ingår vårdbiträde, undersköterska och sjuksköterska.

Kommun C är en stor stad (ca 230000 invånare). Här har två daggrupper, fyra kvällsgrupper, två nattgrupper samt en helgrupp i två stadsdelar i centrum valts ut:

En daggrupp, två kvällsgrupper och en nattgrupp i stadsdelen Kommunal (ca 5000 invånare) som drivs i kommunal regi. Samtliga grupper arbetar enbart *ute*.

En daggrupp, två kvällsgrupper, en nattgrupp samt fyra av sex helgpersonal i stadsdelen Privaten (ca 6000 invånare). Här arbetar ytterligare två daggrupper och en helgrupp. Hemtjänsten i denna stadsdel bedrivs i privat regi av Svensk hemservice sedan januari 1993 (två månader före denna studies genomförande). Verksamheten är organiserad i små arbetsgrupper med egen formellt ansvarig arbetsledare som i begränsad utsträckning deltar i omsorgsarbetet. I verksamheten finns dag-, kvälls- och helgrupper. Nattpersonal inom området arbetar i kommunal regi. Samtliga grupper arbetar enbart *ute*.

Antalet utvalda grupper är större i den lilla kommunen beroende på att man här konsekvent genomfört en arbetsorganisation med små arbetsgrupper. Antalet vårdbiträden som ingår i studien blir således relativt lika i de tre kommunerna. I tabell 1 (se sid 231) ges en översiktlig presentation av de undersökta gruppernas karakteristika. Här anges antalet vårdbiträden som intervjuats i respektive grupp. *Bortfallet utgörs av två personer i Centrum grupp 1, en person i Kommunal grupp 1 samt en person i Privatens daggrupp*. I dessa fall anges det verkliga antalet arbetande vårdbiträden inom parentes.

Manliga vårdbiträden förekommer enbart i Privatens och Slättens grupper, vilket angivits i tabellen.

Resultat

Arbetsorganisationens karaktär

Arbetsorganisationerna i de utvalda distrikten är olika i en rad avseenden. De mest framträdande aspekterna som framkommer gäller:

- * *Arbetsgruppernas storlek och avgränsning*
- * *Gruppernas betydelse och grad av självstyrning*
- * *Organisation av arbetsledarskap*
- * *Kommunikation och mötesordning*

Förutom dessa organisationsaspekter har vi kartlagt *ålder, erfarenhet och tjänstgöringsgrad* för vårdbiträdena samt *arbetsbelastningen* för daggrupperna.

Organisation i små arbetsgrupper

Det råder stor olikhet när det gäller verksamhetsledningens definition av en arbetsgrupp. Inom kommun B och C betraktar man i delar av organisationen grupper på upp till 20 medlemmar som små arbetsgrupper. I kommun A har man en konsekvent indelning i smågrupper om 5–6 medlemmar. Det finns också en stor variation när det gäller avgränsning av arbetsuppgiften och grad av självstyre. Smågruppsforskningen har tydligt visat att grupper som överstiger 5–8 personer gärna faller sönder i undergrupper. I större grupper är det svårare att åstadkomma enighet i beslutet (Bavelas, 1953) och kollektiv samverkan. Med utgångspunkt från dessa säkra rön bör grupperna i en verklig smågruppsorganisa-

tion inte överstiga 8 medlemmar och ha ett klart avgränsat ansvarsområde. Följande typer förekommer i materialet:

Verklig smågruppsorganisation innebär att organisationen är indelad i arbetsgrupper med högst 8 medlemmar. Grupperna utgör väl avgränsade enheter med eget ansvarsområde och kontroll över arbetsfördelning, vikariatstillsättning, informationsbearbetning etc. Hela gruppen möts i sådan utsträckning att alla medlemmar kan upprätta nära relationer till varandra. Man har en fastställd sammanträdesordning och vissa kollektiva uppgifter. Denna organisation gäller för Ekvallens daggrupper, samtliga kvälls- och nattgrupper samt Privatens daggrupp.

Oklart avgränsade små arbetsgrupper innebär att det finns en formell eller informell indelning i små grupper med högst 8 medlemmar, men där ansvarsområdet är oklart och/eller sammankopplat med andra arbetsgrupper. Vanligt är här att man ersätter frånvaro i andra grupper. Möten sker ibland tillsammans med andra arbetsgrupper. Denna organisationsform gäller för Mohedens daggrupper och Slätens två grupper.

Skenbar avgränsning har skett genom att formell indelning i små grupper är beslutad men har inte satts i funktion. Det kan råda delade uppfattningar på olika nivåer i organisationen om gruppernas karaktär och uppgifter. Tex äger möten rum med samtliga grupper på arbetsplatsen samtidigt och arbetsuppgifterna fördelas individuellt. Grupperna har inget avgränsat ansvarsområde eller några kollektiva uppgifter. I undersökningen repre-

senteras denna grupporganisation av Centrums daggrupp.

Ingen smågruppsorganisation finns, vilket innebär att hela arbetsplatsen (ofta 10–20 vårdbiträden) betraktas som en enhet. Arbetet utförs individuellt eller med tillfälliga indelningar. Medlemmarnas anknytning till gruppen är lös och otydlig. Gruppen har ingen kollektiv uppgift och eventuella gruppmöten har informationskaraktär. Detta förhållande gäller för Kommunals daggrupp.

Grad av kollektivt arbetssätt

Oavsett om det finns en smågruppsorganisation eller ej kan arbetssättet vara mer eller mindre av kollektiv och självstyrande karaktär. Vi har noterat en skala från i verklig mening *självstyrande grupper* till en *traditionell arbetsorganisation*. I den självstyrande gruppen är arbetsuppgifterna kollektiva och arbetsfördelningen sker genom gruppbeslut. Detta innebär för hemtjänstens del att samtliga vårdtagare blir en angelägenhet för hela teamet. Problem och konflikter löses genom gruppdiskussioner. I den traditionella organisationen betraktas arbetsuppgifterna främst som individuella. Var och en skall lösa de uppgifter de har för tillfället enligt befattningsbeskrivning eller arbetsledarens instruktion. I materialet förekommer *mellanformer* där gruppen utgör en enhet som ibland har kollektiva uppgifter men där medlemmarna också ingår i andra enheter eller har individuella uppgifter. Det bör dock framhållas att det direkta omsorgsarbetet inom hemtjänsten oftast utförs individuellt. I materialet kan vi urskilja följande variation:

Självstyrande grupp har en väl avgränsad

uppgift och löser huvudsakligen arbetsfördelning, samordning och andra uppgifter genom gruppmöten. Denna arbetssituation gäller för Ekvallens samtliga daggrupper, Slättens två daggrupper, samt alla natt- och kvällsgrupper.

I *mellanformer* saknar gruppen ett klart ansvarsområde men fungerar som social enhet som ibland har att lösa kollektiva uppgifter. Arbetet fördelas mellan de som arbetar för tillfället tillsammans med arbetsledaren eller genom en given arbetsinstruktion. Mohedens daggrupper har en smågruppsorganisation men det råder oklarhet om smågruppernas ansvarsområden och självständighet. I Privatens väl avgränsade daggrupp har samtliga vårdbiträden individuellt ansvar för en grupp klienter men arbetsuppgifterna och arbetssituationen diskuteras vid gruppmöten. Även Centrum's daggrupp utgör en mellanform.

Traditionell arbetsorganisation finns i kommunals daggrupp. Uppgifterna fördelas individuellt av en samordnare. Gruppen har i princip ingen betydelsefull kollektiv uppgift utan utgör närmast en administrativ enhet.

Ledarskapet

I Kommun A har *hemtjänstassistenter* det formella ledarskapet. Dessa har nära anknytning till arbetsgrupperna och bistår i viss utsträckning i den dagliga arbetsfördelningen och samordningen. Arbetsledaren definierar arbetsuppgifterna genom bedömningen av vårdtagarnas omsorgsbehov, leder gruppmöten samt ansvarar för kommunikationen med organisationen i övrigt. I kommun B och C är det formella ledarskapet

och arbetsledningen uppdelade på två nivåer. En *samordnare* med oklar formell status ansvarar för den dagliga arbetsledningen medan en *områdeschef* ansvarar för bedömningen av klienternas omsorgsbehov och kommunikationen med organisationen i övrigt. I kommun B leder områdeschefen informationsmöten i arbetsgrupperna med jämna mellanrum. Gränserna mellan de två nivåerna är ofta oklar. Den formelle ledaren träffar sällan vårdbiträdena men påverkar arbetet genom biståndsbedömningarna och ibland dagliga överläggningar med samordnaren. Privatens daggrupp i kommun C har en formell arbetsledare som leder gruppen och deltar i arbetet när det behövs. Inom den privata organisationen *Svensk hemservice*, som Privaten tillhör, talar man om en »spelande tränare«. Här utför dock inte arbetsledaren biståndsbedömningen utan tar emot uppdrag från kommunala *beställare*. En sådan förändring håller på att genomföras även när det gäller området Kommunal i kommun C. Kvälls- och nattgrupperna har i samtliga kommuner mycket sällan direkt kontakt med en formell ledare eller samordnare. Detta gäller också för Privatens helgrupp. De sköter arbetsfördelning och samordningsproblem genom kollektiva överläggningar. Vårdbiträdenas möjlighet att lära känna den formellt utsedde ledaren varierar således betydligt mellan de olika organisationsformerna. Vi har valt att göra en uppdelning som främst tar hänsyn till närheten och beroendet av det formella ledarskapet:

Kollektivt ledarskap finns i *samtliga kvälls-, natt- och helgrupper* utom KP5, C3 och C5. De måste samordna gruppen, fördela arbetet och lösa uppkom-

mande problem kollektivt. Vårdbiträderna i dessa grupper kan heller inte regelbundet delta i möten med den formella arbetsledningen. I KP5 träffar man frivilligt arbetsledaren efter arbetstidens slut.

Närhet till det formella ledarskapet innebär att vårdbiträderna har möjlighet till daglig kontakt med arbetsledaren. Denne ansvarar för biståndsbedömning och medverkar i gruppens arbetsfördelning och problemlösning samt stimulerar gruppens utveckling.

Distans till det formella ledarskapet innebär här att ledarskapet är organiserat i två nivåer. Den formelle arbetsledaren har ansvar för ett område med flera arbetsenheter (områdeschef). Den löpande arbetsledningen har delegerats till en samordnare som områdeschefen ofta har daglig kontakt med.

Kommunikation

Två aspekter är framträdande när det gäller den organiserade kommunikationen inom arbetsgrupperna och i förhållande till organisationen i stort. Den ena aspekten gäller regelbundenheten och den andra karaktären på mötet. Förutom formella gruppmöten har alla grupperna någon form av samordningsmöten inför varje arbetspass (dag, kväll eller natt). Vi har kunnat urskilja följande olika varianter:

Regelbundna problemlösnings- och beslutsforum innebär att mötena sker regelbundet och alltid i samma forum med stort tryck på närvaro för samtliga vårdbiträden. Under mötena ger arbetsledaren information men skapar också tillfälle till ömsesidigt utbyte av erfarenheter och

problemlösande diskussion. Mötena har således karaktär av problemlösnings- och beslutsforum med reella möjligheter för alla närvarande att ha inflytande på vissa beslut. Enbart *Ekvallens och Privatens daggrupper* har denna kommunikationsform.

Oregelbundna problemlösning- och beslutsforum betyder att möten med möjligheter till information, problemlösning och beslut sker oregelbundet vid behov med varierande sammansättning. Variationen gäller främst att man ibland möts i små arbetsgrupper, ibland med samtliga grupper på arbetsplatsen tillsammans. I materialet representeras denna form av *Mohedens daggrupper*.

Informationsforum innebär att vårdbiträderna sammankallas till ett möte varannan eller var tredje vecka där den formelle arbetsledaren ger information angående organisationen i stort, arbetsförhållanden samt förändringar i bedömningen av klienterna. Vid dessa tillfällen finns möjligheter för vårdbiträderna att framföra synpunkter. Endast i undantagsfall uppstår en ömsesidig problemlösningsdialog. *Centrum och Slätten* har denna mötesordning. I Slättens grupper har dessutom de mindre arbetsgrupperna regelbundna möten med samordnaren mellan områdeschefens formella möten. Vid dessa tillfällen får mötena ibland formen av gemensamt beslutsforum. *Kommunals informationsmöten* leds av samordnaren.

Inga formella möten förekommer i de flesta kvälls- natt- och helgrupperna. Man har ingen direkt kontakt med den formella ledaren och således inga formella möten.

Däremot har dessa grupper ofta informella möten vid arbetspassets början för att fördela arbetet och informera varandra.

Arbetsbelastning

Ett index på vårdtyngden har beräknats för daggrupperna. *Antalet vårdtagare har för varje arbetsgrupp dividerats med antalet helårstjänster.* Vi har antagit att vårdtagare som regelbundet har mer än ett vårdtillfälle per dag utgör en betydligt större belastning än övriga vårdtagare. Dessa har i beräkningen multiplicerats med faktorn två. Vi finner en påfallande stor variation, där den mest belastade gruppen, S2, har 50 % högre belastning än de minst belastade grupperna. För kvälls- helg- och nattgrupperna har vi inte på ett enkelt sätt kunnat fastställa en jämförbart mått. De erhållna värdena anges i tabell 2 (se nästa sida).

Tabell 2 utgör en sammanställning av hur arbetsorganisationen ter sig för arbetsgrupperna. Vi kan konstatera att det finns en viss variation även inom kommunerna. Även om man principiellt har bestämt en viss arbetsorganisation har den i praktiken kommit att utformas olika i olika delar av kommunen. För de tre kommunerna finns skillnader när det gäller generella politiska och administrativa målsättningar. I kommun A är man angelägen att bevara nuvarande organisation av äldreomsorgen. I kommun B och C finns starka strävanden till »effektivisering«, bl.a. genom att delar av verksamheten »säljs ut« till privat företagsamhet. Dessutom har man målsättningen att på sikt skilja mellan myndighetsutövning och serviceutförande, s.k. beställare/ utförareorganisation.

Erfarenhet och tjänstgöringsgrad för vårdbiträden.

Vårdbiträdenas erfarenhet har beräknats i tre olika variabler: *a. antal år i arbete med äldreomsorg av annan art än hemtjänst; b. antal år i hemtjänsten; c. sammanlagda antalet år i arbete med äldreomsorg.* Tjänstgöringsgraden bestäms i *antal veckotimmar.* Medelvärden för dessa variabler anges i tabell 7 (se sid. 243).

Gruppklimat och arbetsorganisation

Faktoranalys av klimatformuläret

En faktoranalys (Principal components, varimax rotation, Norusis, 1992) har genomförts på skattningarna i gruppklimatformuläret från samtliga hemtjänstgrupper. Denna har resulterat i följande faktorer (adjektiven som ingår i faktorerna presenteras i tabell 3):

Kommunikation. Faktorn antas ha att göra med hur öppen och riklig kommunikationen är i gruppen.

Stabilitet. Höga värden på denna faktor anger en målinriktad grupp med stark sammanhållning kring gruppens uppgift.

Konflikt. Höga värden på denna faktor anger att gruppen har ett destruktivt konflikt-hanteringsmönster, präglat av missnöje och splittring.

Närhet. Höga värden kan antas ange en sammanhållen grupp där medlemmarna har starka känslomässiga band till varandra.

Faktorerna täcker ett stort spektrum av de begrepp som använts av andra forskare för att beskriva gruppklimat (Braaten, 1991; Gibb, 1961; Nievaard, 1987; Mackenzie, 1981) och ger därmed en utgångspunkt för

Tabell 2

Karakteristik över olika aspekter på arbetsorganisationen för de 25 studerade arbetsgrupperna

Område	Grupp	Smågrupp	Arbets sätt	Ledarskap	Belastn.	Möten
Moheden	M1 dag	Oklar	Mellanf.	Närhet	8,4	O ¹ -beslut
	M2 dag	Oklar	Mellanf.	Närhet	10,3	O-beslut
	M3 natt	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
Ekvallen	E1, E2, E3, dag	Verklig	Självst.	Närhet	6,8	R ² -beslut
	E4 natt	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
Centrum	C1 dag	Skenbar	Mellanf.	Distans	7,5	Info
	C2 kväll	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	C3 kväll	Verklig	Mellanf.	Distans	–	Info
	C4 natt	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	C5 natt	Verklig	Mellanf.	Distans	–	Info
Slätten	S1 dag	Oklar	Självst.	Distans	8,3	Info
	S2 dag	Oklar	Självst.	Distans	10,9	Info
	S3 kväll	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	S4 natt	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
Kommunal	K1 dag	Ingen	Tradition.	Distans	7,3	Info
	K2, K3, kväll	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	K4 natt	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	KP5 natt	Verklig	Självst.	Närhet	–	R-beslut
Privaten	P1 dag	Verklig	Mellanf.	Närhet	10	R-beslut
	P2, P3 kväll	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga
	P4 helg	Verklig	Självst.	Kollektivt	–	Inga

1) Oregelbundna möten 2) Regelbundna möten

jämförelser med dessa studier. Faktorerna har överlag låga inbördes samband. Närhet och stabilitet har medelhöga negativa samband med konflikt ($-0,32^{***}$ resp $-0,38^{***}$)². Faktoranalysen och sambandet med faktor-

strukturer i andra studier presenteras utförligare i Hansson och Olsson (1993).

Studiet av arbetsklimatet har utgått från faktoranalysen. För varje individ har värden på klimatfaktorerna beräknats, korrigerade för antalet angivna ord. Individernas medelvärden på faktorerna ger en klimatprofil för varje grupp. Dessa profiler har jämförts

2 Följande signifikansgränser används i artikeln: * .05>P>.01; ** .01>P>.001; *** P<.001

Tabell 3

Adjektiv som ingår i faktorerna från analysen av hemtjänstmaterialet¹.

Kommunikation	Stabilitet	Konflikt	Närhet
– Avvaktande	Fömuftigt	Irriterat	Lyckligt
– Förvirrat	Säkert	Missnöjt	Tryggt
– Försiktigt	Moget	Aggressivt	Kärleksfullt
– Tungt	Solidariskt	Spänt	Vänligt
Kamratligt	Berömande	Kritiskt	Varmt
Öppet		Barnsligt	
		Arbetsamt	

1) Om inte tecken anges räknas orden som positiva i beräkningarna.

med resultat från tidigare studier (Hansson & Olsson, 1991). Enbart daggruppen K1, nattgrupperna S4 och C5 samt kvällsgruppen K3 visar en klimatprofil av den karaktär vi funnit hos grupper i kris, djup splittring eller upplösning. Majoriteten av arbetsgrupperna har således utifrån denna jämförelse ett relativt sett positivt arbetsklimat. De inbördes olikheterna är ändå stora och ger möjligheter till meningsfull analys.

Klimat och organisationsaspekter

Statistisk analys av materialet avseende förhållandet mellan organisationsaspekter och gruppklimat har utförts med *ensidig variansanalys*. Resultatet av signifikansprövningar visas i tabell 4 (se nästa sida) för det totala materialet och för enbart daggrupper i tabell 5 (se sid. 240). Daggrupperna har en större variation vad gäller organisationsaspekter. För övriga grupper är flera av jämförelserna inte meningsfulla då de inte skiljer sig på organisationsaspekter såsom ledarskap, mötesformer och små-

grupp. Skillnaderna är ungefär samma för enbart daggrupper som för hela materialet, varför en närmare analys av dessa är mest intressant.

För daggrupperna finner vi enligt tabell 5 följande resultat:

Högst närhet gäller för egenskaperna *liten kommun, verklig smågruppsindelning, närhet till formellt ledarskap och regelbundna beslutande möten*. *Lägst närhet* gäller för egenskaperna *småstad, skenbar gruppindelning, distans till formellt ledarskap och möten av informationskaraktär*. Regressionsanalys visar att *mötesformen* bidrar mest till variationen i närhet.

Högst konflikt gäller för egenskaperna *stor stad, ingen smågruppsindelning och traditionellt arbetsätt*. *Lägst konflikt* gäller för *liten kommun, verklig smågruppsindelning och självständigt arbetsätt*. Regressionsanalys visar att *arbetsättet* bidrar mest till variationen i konflikt.

Stabilitet visar skillnader för *arbetsättet*, där mellanformen ger högst värden och

Tabell 4

Medelvärden (standardiserade z-värden) för de olika klimatfaktorerna i förhållande till organisationsaspekter för samtliga grupper samt P-värden från prövning av skillnader med ensidig variansanalys (n=127).

Organisation	N	Kommunikation		Stabilitet		Konflikt		Närhet		
		M	P	M	P	M	P	M	P	
Kommun	Liten	34	0,33	0,07	0,12	0,41	-0,27	0,18	0,45	0,003
	Medel	44	-0,16		0,07		0,06		-0,32	**
	Stor	49	-0,09		-0,15		0,13		-0,02	
Arbetstid	Dag	75	0,04	0,58	-0,09	0,21	0,12	0,09	0,01	0,85
	Övriga	52	-0,06		0,13		-0,18		-0,02	
Arbetsätt	Själv	75	0,12	0,24	0,05	0,07	-0,28	<0,001	0,13	0,17
	Mell	40	-0,13		0,09		0,24	***	-0,21	
	Trad	12	-0,31		-0,63		0,94		-0,18	
Smågrupp	Verklig	74	0,04	0,62	0,03	0,11	-0,21	0,0014	0,19	0,046
	Oklar	23	0,11		0,00		0,01	**	-0,15	*
	Skenb	18	-0,10		0,25		0,22		-0,48	
	Ingen	12	-0,31		-0,63		0,94		-0,18	
Ledarskap	Närhet	36	0,23	0,15	-0,08	0,48	-0,13	0,047	0,47	0,0012
	Dist	52	-0,19		-0,07		0,26	*	-0,31	**
	Kollekt	39	0,04		0,16		-0,22		0,02	
Möten	Rbesl	25	0,30	0,24	-0,10	0,68	-0,35	0,02	0,68	0,0006
	Obesl	11	0,07		-0,03		0,37	*	-0,00	***
	Info	52	-0,19		-0,07		0,26		-0,31	
	Inga	39	0,03		0,16		-0,22		-0,02	

traditionellt arbetsätt lägst. Parvis jämförelser mellan medelvärden ger signifikant lägre värde för *ingen gruppindelning* än för *oklar gruppindelning*. Kommun B visar också vid parvis jämförelse högre stabilitet än kommun C

Kommunikation uppvisar inga signifikanta skillnader för organisationsfaktorerna. Det finns dock en tendens till att självständigt arbetsätt ger högre värden på kommunikation.

Klimatprofilerna för *natt, kvälls- och helgrupperna* uppvisar en lika stor variation som för daggrupperna. Den statistiska analysen avseende olika organisationsfaktorer visar emellertid enbart på skillnader i gruppklimat mellan de olika kommuntyperna (hög stabilitet i liten kommun och låg i storstad, $p=0,009^{**}$; låg konflikt i liten kommun och hög i småstad, $p<0,05^{*}$). En jämförelse mellan *områden* med olika ledarskapsformer ger klara skillnader för

Tabell 5

Medelvärden (standardiserade z-värden) för de olika klimatfaktorerna i förhållande till organisationsaspekter för daggrupperna samt P-värden från prövning av skillnader med ensidig variansanalys (n=75).

Organisation		N	Kommunikation		Stabilitet		Konflikt		Närhet	
			M	P	M	P	M	P	M	P
Kommun	Liten	26	0,29	0,22	-0,20	0,11	-0,12	0,046	0,54	0,005
	Medel	30	-0,01		0,16		0,01		-0,40	**
	Stor	19	-0,23		-0,35		0,64		-0,04	
Arbetsätt	Självst	27	0,32	0,15	-0,17	0,04	-0,41	0,0006	0,39	0,08
	Mell	35	-0,06		0,10	*	0,28	***	-0,22	
	Trad	12	-0,31		-0,63		0,94		-0,18	
Smågrupp	Verklig	22	0,28	0,38	-0,19	0,06	-0,29	0,013	0,70	0,003
	Oklar	23	0,11		0,01		0,01	*	-0,15	**
	Skenbar	18	-0,11		0,26		0,23		-0,48	
	Ingen	12	-0,31		-0,63		0,94		-0,18	
Ledarskap	Närhet	33	0,21	0,20	-0,13	0,73	-0,07	0,18	0,46	0,0013
	Dist	42	-0,09		-0,06		0,28		-0,34	**
Möten	Rbesl	22	0,28	0,38	-0,19	0,84	-0,28	0,10	0,7	<0,001
	Obesl	11	0,07		-0,03		0,37		-0,00	***
	Info	42	-0,09		-0,06		0,28		-0,34	

faktorn Kommunikation ($p=0,003^{**}$). De tre grupper (S4, C5, K3) som har ett extremt splittrat klimat arbetar i områden med ledarskap i två nivåer, medan nattgrupperna i den lilla kommunen med en nivå i ledarskapet präglas av sammanhållning och hög stabilitet.

Klimat, arbetsbelastning och vårdbiträdeskaraktäristika

Sambandet mellan gruppklimat och arbetsbelastning, ålder, tjänstgöringsgrad samt erfarenhet har undersökts med korrelationsberäkningar. Det föreligger inga statistiskt signifikanta samband mellan ar-

betsbelastningen och de olika gruppklimatfaktorerna. Korrelationerna är genomgående låga.

De olika karakteristiska som beräknats för vårdbiträdena uppvisar enbart ett signifikant samband med klimatfaktorerna. *Tjänstgöringsgrad* och *konflikt* är svagt positivt korrelerade ($r=0,25$, $p<0,05^*$).

Klusteranalys av klimatprofilerna för daggrupperna

För en mera ingående analys har de olika daggrupperna indelats i klimattyper med hjälp av klusteranalys (Anderberg, 1973). Arbetsgrupper med likartade värden på

samtliga klimatfaktorer har sammanförts i kluster som är statistiskt signifikant skilda från varandra. Vi har valt en lösning med fyra kluster som tydligast framhäver skillnaden mellan grupperna. Medelvärden för klimatfaktorerna i respektive kluster presenteras i Figur 1. Här har också medelvärden för ett omfattande jämförelsematerial (normalmaterial) från tidigare studier (Hansson & Olsson, 1991) lagts in. Jämförelsen visar att samtliga kluster har ett relativt sett normalt eller positivt klimat.

De fyra olika klusterna kan beskrivas på följande sätt:

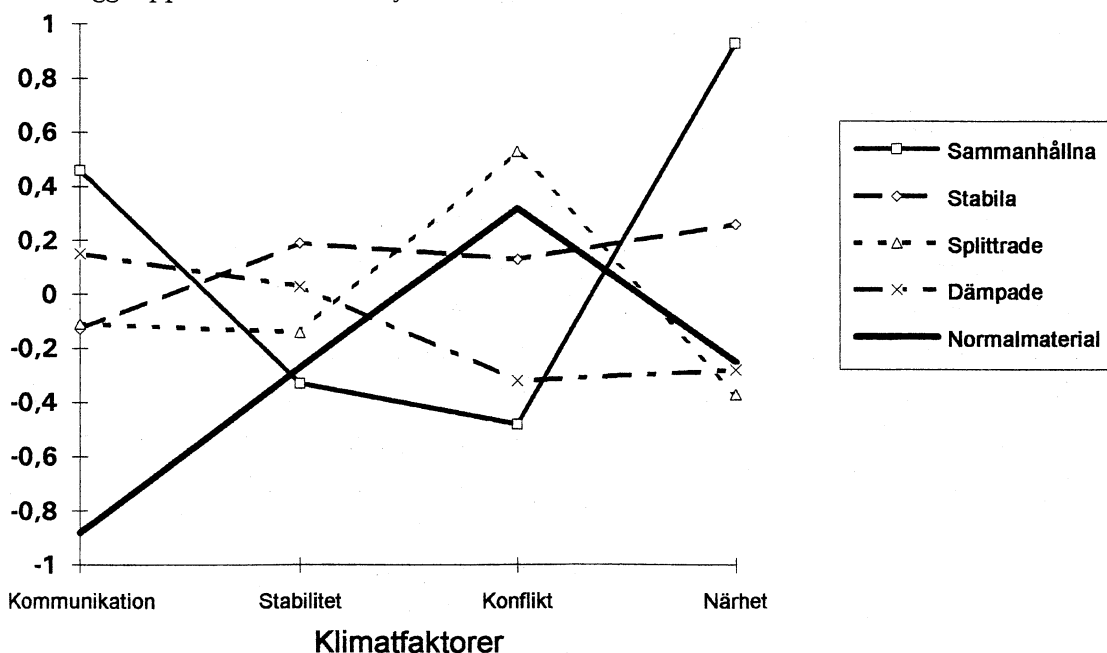
Sammanhållna grupper som präglas av *höga värden på kommunikation och närhet samt normala eller låga på konflikt*. Klimatprofilerna liknar dem som Hansson och Olsson (a.a.) har funnit i tidigare studier hos välfungerande grupper

med avgränsad uppgift och relativt hög grad av självstyre. Klustret utgörs av *samtliga tre daggrupper i Ekvallen*, vilkas arbetsorganisation präglas av en *verklig smågruppsindelning, självständigt arbetssätt, närhet till formellt ledarskap samt regelbundna möten där vårdbiträdena deltar i en beslutsprocess*.

Normalgrupper eller stabila grupper i vilka ingår *Mohedens ena daggrupp (M1) och Privatens daggrupp*. Dessa präglas av *medelhög kommunikation, medelhöga värden på stabilitet, normalvärden på konflikt och relativt höga värden på närhet*. Värdena ligger inom en variation som utifrån tidigare undersökningar kan betraktas som normalt för grupper som fungerar tillfredsställande i förhållande till sin uppgift. Båda grupperna är *små grupper*. Mohedens dag-

Figur 1

Medelvärden (standardiserade z-värden) för klimatprofilerna i de fyra olika klusterna för daggrupperna samt för ett jämförelsematerial.



grupp har oklart ansvarsområde medan Privatens daggrupp utgör en verklig smågrupp. Båda grupperna har *närhet till ledarskapet*.

Splittrade grupper har *höga värden på konflikt och låga på närhet. Kommunikation och stabilitet varierar mellan grupperna. Kommunals, Centrum*s och en av *Mohedens* daggrupper (M2) ingår i detta kluster. Vi vet från intervjuerna att *Kommunal* och *Centrum* är grupper med svag grupp känsla som faller sönder i informella subgrupper, där medlemmar har uttalat missnöje med gruppen eller arbetsledningen. Samtliga grupper tillhör arbetsorganisationer med *oklar, skenbar eller ingen smågruppsindelning* och små möjligheter för gruppmedlemmarna att delta i beslutsprocessen. Det finns tendenser till skillnader mellan den inom kommunen formellt beslutade organisationen och den verkliga. Den mest extrema gruppen, K1, har en profil jämförbar med grupper i uppenbar kris enligt tidigare studier med klimatformuläret. K1 har en traditionell arbetsorganisation där ledarskapet är oklart fördelat mellan en samordnare och en områdeschef. Arbetet fördelas individuellt och gruppen har knappast några framträdande kollektiva uppgifter. *Mohedens* daggrupp har ett klart högre värde på kommunikation, vilket kan spegla att man ingår i en mera kollektivt orienterad organisation. Skillnaderna mellan de båda grupperna i *Moheden* kan förklaras med att man har olika ledare som i olika grad betonar gruppernas självständighet. M2 har i detta avseende en mera traditionell arbetsform.

Dämpade grupper utgörs av de båda daggrupperna från *Slätten* vilka karakteriseras av *låga värden på konflikt och närhet men skillnader i stabilitet och kommunikation*. Bortsett från faktorn närhet har de likheter med de stabila grupperna i kluster 1. I klusteranalysen är de dock signifikant skilda från de andra grupperna. Detta är grupper med en hög grad av självständighet som dock administrativt räknas som en enhet. *Oklarheterna i ledarskap* är följden av en nyligen genomförd omorganisation.

I tabell 6 (se nästa sida) ges en översikt över grupperna som ingår i varje kluster och deras organisatoriska egenskaper.

En jämförelse har gjorts för de olika klusterna i fråga om vårdbiträdeskaraktäristika och belastning. Dessa karakteristika har inte ett linjärt samband med de enskilda klimatfaktorerna men man finner olikheter mellan klusterna. Dessa olikheter redovisas i tabell 7 (se nästa sida).

Resultaten visar att kluster 1 och 3 har stor likhet ifråga om högre ålder och längre erfarenhet av hemtjänst medan kluster 2 och 4 har lägre värden. Tjänstgöringsgraden (genomsnittligt antal arbetade veckotimmar) är högst i de stabila grupperna. Således har kluster 1 och 3 med diametralt motsatta egenheter i klimatprofilen likheter ifråga om ålder, erfarenhet av hemtjänst och tjänstgöringsgrad hos vårdbiträderna. Mera entydigt är förhållandet mellan tjänstgöringsgrad och stabilitet i klimatprofilen. En variation i belastning mellan klusterna kan också noteras. De sammanhållna och splittrade grupperna har lägst belastning.

Tabell 6

Översikt över organisationsegenskaperna för grupperna i de fyra olika klimatklusterna.

Kluster	Grupper	Kommun	Arbetsätt	Smågrupp	Ledarskap	Möten
1. Sammanhållna	E1, E2, E3	Liten	Självst.	Verklig	Närhet	R-beslut
2. Stabila	M1	Liten	Mellanform	Oklar	Närhet	O-beslut
	PI	Stor stad	Mellanform	Verklig	Närhet	R-beslut
3. Splittrade	M2	Liten	Mellanform	Oklar	Närhet	O-beslut
	CI	Småstad	Mellanform	Skenbar	Distans	Information
	KI	Stor stad	Tradition.	Ingen	Distans	Information
4. Dämpade	S1, S2	Småstad	Självst.	Oklar	Distans	Information

Tabell 7

Medelvärden avseende olika vårdbiträdeskaraktistika för hela materialet och de fyra klusterna samt P-värden från ensidig variansanalys.

Kluster	Ålder	Tjänstgöring (veckotimmar)	Erfarenhet av hemtjänst (år)	Belastning	
Hela materialet (n=127)	39,9	28	7,9	—	
1. Sammanhållna (n=15)	43,7	P<0,05* 30	P<0,05* 7,7	P<0,01* 6,8	P<0,001***
2. Stabila (n=13)	34,4	35,4	5,8	9,3	
3. Splittrade (n=35)	46,5	31,6	10,2	7,8	
4. Dämpade (n=12)	37,2	27,5	5,6	9,4	

Diskussion

Hemtjänstens arbetsorganisation har en intressant historia. Från början bestod den av kvinnor som var för sig organiserade sin arbetsdag utifrån de uppdrag de fick av kommunen. De agerade i princip som självständiga egna företagare. Först under slutet av 70-talet tillkom en sammanhållen organisation, dels för att den kommunala förvaltningen ville ha ett bättre grepp om verksamheten och använda arbetskraften mera effektivt, dels för att ge vårdbiträdena bättre

möjligheter att stödja varandra i det många gånger påfrestande arbetet. En bidragande orsak var att verksamheten expanderade kraftigt till följd av att en ideologi om kvarboende i det egna hemmet utvecklades inom äldreomsorgen (Edebalk, 1990).

Någon form av grupporganisation skapades successivt under 80-talet i de flesta kommuner. Vårdbiträdena skulle tillsammans i små arbetsgrupper planera verksamheten för ett avgränsat område. Arbetsgruppernas sammansättning och lednings-

former kom dock att variera avsevärt mellan olika kommuner och även inom kommunerna, vilket bekräftas i vår undersökning. I kommun A där organisationen bygger på små relativt självständiga arbetsgrupper kan vi skönja problem i genomförandet såtillvida att dessa grupper i ett av områdena har oklara gränser och mötesformer. I de andra kommunerna finner vi att olika områden befinner sig på olika stadier i utvecklingen av små arbetsenheter. I storstadskommunen (C) har många förändringar med varierande organisationssyn företagits under 80-talet.

Vi kan i denna studie påvisa starka och meningsfulla samband mellan organisationsaspekter och gruppklimat. Det är begripligt att ett självständigt arbetssätt, där gruppmedlemmarna har ansvar för arbetsfördelning och samordning, medför en stor möjlighet att utveckla en konstruktiv konflikthantering. Arbetssätt, där gruppen är beroende av andra grupper eller där arbetsledaren fördelar arbetsuppgifterna, ger färre tillfällen att öva upp konfliktlösningsförmågan inom gruppen. Det är även logiskt att regelbundna möten, där medlemmarna deltar i beslutsprocessen, gynnar utvecklingen av sammanhållning. Dessa resultat sammanfaller i stort sett med vad smågruppsforskningen och arbetslivsforskningen tidigare visat. Dock har, som påpekats ovan, gruppklimat ofta getts en vag definition och studerats med oklara metoder. Det finns emellertid anledning att särskilt framhäva några punkter i våra resultat.

Medveten omsorg om utveckling och underhåll av en grupporganisation har inte tidigare betonats i arbetslivsforskningen. Mycket talar för att det likartade konstruktiva klimatet i samtliga tre grupper i Ek-

vallen hänger samman med en konsekvent genomförd grupporganisation som sedan ägnats medveten omsorg med t.ex. regelbunden mötesordning. Personalen och arbetsledarna betraktar gruppmötena som heliga. De båda ledarna betonar både personalutveckling och ett engagemang för vårdtagarna. Mera välkänd är betydelsen av *få nivåer i organisationen*, vilket bl.a. Svensson (1986) har betonat. Trots att man i kommun B har strävat efter att »platta till« organisationen, leder relationen mellan områdeschef och samordnare till en hierarkisering. Den formelle ledaren och samordnaren avhandlar ofta många frågor tillsammans innan personalen blir involverad. I Ekvallen sker all information och diskussion i viktiga frågor mellan hemtjänstassistenten och den lilla arbetsgruppen. Vi antar att detta skapar en starkare anknytning mellan vårdbiträdena och organisationen som helhet. I sin sammanfattning av forskning angående organisationsklimat pekar Falcione (1989) på att en grupps samhörighet med organisationen i sin helhet, »embeddedness in the network within a given organization« (sid 207), är betydelsefull för klimatet. Närheten till en formell ledare med direkt engagemang i arbetsuppgifterna förefaller således mera betydelsefullt än som framhållits i tidigare studier av hemtjänsten.

I kommun B och C pågår omfattande *omstruktureringar av äldreomsorgen*. Förändringsstrategierna har stark karaktär av genomförande *uppifrån och ner*. De formella ledarna (områdescheferna) är här upptagna av förändringsarbetet och har en mera instrumentell inställning till arbetet än arbetsledarna i kommun A. De menar att vårdbiträdena måste lära sig ett nytt synsätt

på vårdtagarna och arbetet. Det finns tendenser till en negativ och uppfostrande hållning från ledningen gentemot vårdbiträdena. Olsson (1988) har i studier av förändring i vårdorganisationer visat att de strategier som här tillämpas ofta leder till destruktiv konflikt hantering med upp-trappad fientlighet mellan de olika nivåerna i organisationen som följd. Klimatet i de splittrade grupperna i kommun B och C kan således också hänga samman med dessa pågående förändringsprocesser.

Arbetsbelastning, tjänstgöringsgrad, ålder och erfarenhet visar ett komplicerat och svårtolkat samband med gruppklimatet. Arbetsbelastningen är lägst i de mest splittrade och de starkast sammanhållna grupperna. Detta kan möjligen förklaras med att låg belastning under vissa gynnsamma organisatoriska förhållanden förstärker en positiv utveckling av gruppklimatet men att det annars har liten betydelse. Dessa resultat är likartade de som Karaksek och Theorell (1990) utifrån omfattande enkätundersökningar redovisar angående den psykologiska arbetsbelastningens inverkan på hälsotillståndet. De drar slutsatsen att egen kontroll över arbetsuppgifter och socialt stöd är viktigare för hälsa och produktivitet än belastningen. I de splittrade grupperna har vårdbiträdena något högre ålder och längre erfarenhet än i de övriga. De skiljer sig dock minst från de sammanhållna grupperna, varför vi inte kan dra slutsatsen att gruppmedlemmarnas ålder och erfarenhet på ett entydigt sätt påverkar gruppklimatet. Yrkeserfarenhet och ålder hos vårdbiträdena får snarare olika betydelse för samspelet i arbetsgrupperna under olika organisatoriska förhållanden. En spekulatio-

är att de förändringsstrategier med låg delaktighet för anställda, som under lång tid tillämpats i kommun B och C, lett till störst missnöje och splittring bland de mest erfarna. De starkast splittrade grupperna kommer från dessa kommuner. Utvecklingen av samspelet i en arbetsgrupp är en komplicerad konstruktionsprocess där medlemmarna gör personliga val och utvecklar känslomässiga relationer. Organisationsformerna kan skapa mer eller mindre gynnsamma förutsättningar för gruppernas uppbyggnad och arbetsprocess. För att ytterligare klargöra förhållandet mellan arbetsorganisation och samspelet i grupperna, behövs mera ingående studier av samspelets processen genom t.ex. deltagande observation.

Det råder ingen tvekan om att personalen inom hemtjänsten sätter värde på möjligheten att tillhöra en liten avgränsad grupp som stöd i det allt tyngre och psykiskt påfrestande arbetet (Olsson m.fl., 1993). I vår undersökning har vi fått stöd för att små grupper där vårdbiträden har stort ansvar och deltar i beslutsprocessen kan ge hög sammanhållning och konstruktiv konflikt hantering. Vissa arbetsgrupper fungerar dock trots gynnsamma förutsättningar ibland dåligt och kan t o m i sig bidra till ökad belastning (se t.ex. Tjörvasson, 1990). Samtliga helg-, natt- och kvällsgrupper i undersökningen är små självständiga grupper med klart avgränsad uppgift och stort ansvar. De har således gynnsamma utgångspunkter för att kunna konstruera ett bra grupp-klimat. Vi finner emellertid en stor variation i klimatet även i dessa grupper, från stabila, trygga relationer och välfungerande samarbete till extremt splittrat och

konfliktfyllt klimat. Dessa små självständiga arbetsenheter har under arbetstid ingen direkt kontakt med den formella arbetsledaren eller andra utanför gruppen. De har därmed en stark press på sig att klara av arbetsfördelning och samordning i gruppen på egen hand. Vi kan dock urskilja att ledarskapets organisering i områdena har betydelse, trots att ingen av grupperna har någon organiserad kontakt med de formella arbetsledarna. Den självstyrande gruppen med kollektivt ansvar för arbetsfördelning och sammanhållning blir således inte automatiskt en välfungerande grupp. Kopp-

lingen till organisationen, genom en arbetsledare som känner gruppen väl, är av stor betydelse. När samarbetsproblem eller andra svårigheter uppstår, behöver alla arbetsgrupper troligen en arbetsledare som har gruppens förtroende och som har en stark formell förankring i arbetsorganisationen i sin helhet. Grupperna är annars sårbara för tillfälliga konflikter och påfrestningar. Den lilla gruppens konstruktiva kapacitet bygger på omsorg om dess samspel och utveckling samt en väl utvecklad kommunikation mellan nivåerna i organisationen.

Litteratur

- Anderberg, M. R. (1973) *Cluster analysis for applications*. New York: Academic Press
- Braaten, L. J. (1991) Group Cohesion: A new multidimensional model. *Group* 1, 39-55.
- Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. London: Yale University Press.
- Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J. (1986) The effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group & organization Studies* 3, 203-219.
- Edebalk, P. G. (1990) Hemmaboendeideologins genombrott. *Meddelande från Socialhögskolan i Lund* nr 4.
- Edebalk, P. G. Samuelsson, S. & Ingvad, B. (1993) Hur pensionärer rangordnar kvalitetsegenskaper i hemtjänsten. *Nordiskt Socialt Arbete* 3, 41-55.
- Ekvall, G. (1990) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.
- Falcione, R. L. & Sussman, L. & Herden, R. P. (1989) Communication Climate in Organizations. In Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (Eds.), *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective*. London: Sage.
- Gibb, J. R. (1961) Defense Level and Influence Potential in Small Groups. In Petrulla, L. & Bass, B. M. (Eds.), *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Glick, W. H. (1986) Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review* 3, 601-616.
- Hansson, K. & Olsson, E. (1991) Gruppklimat. Studier av upplevt gruppklimat i olika typer av grupper med hjälp av en adjektivlista. *Nordisk Psykologi* 4, 293-312.
- Hansson, K. & Olsson, E. (1993) *Gruppklimatets struktur i olika typer av grupper*. Manuskript. To be published.
- Hansson, K. (1989) *Familjediagnostik*. Akademisk avhandling. Institutionen för tillämpad psykologi, Lunds universitet.
- Hansson, K. (1985) Idrott och psykosocialt arbete. *Meddelande från socialhögskolan i Lund* nr 1.
- Heller, R. M., Guastello, S. J. & Aderman, M. (1982) Convergent and discriminant validity of Psychological and Objective Indices of Organizational Climate. *Psychological Reports* 51, 183-195.
- Ingvad, B. & Olsson, E. (1993) *The troublesome pen-*

- sioner. *The home helper's view on impossible clients*. Arbetspaper presenterat vid 9:e FORSA-symposiet, 15 – 17 september i Stockholm. Stencil, Socialhögskolan i Lund.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books
- Kronvall, K.; Olsson, E. & Skjöldborg, T. (1991) *Förändring och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1952) *Field Theory in Social science*. London: Tavistock publications.
- Mackenzie, K. R. (1981) Measurement of Group Climate. *International Journal of Group Psychotherapy* 3, 287- 295
- Nievaard, A. C. (1987) Communication Climate and Patient Care: Causes and Effects of Nurses' Attitudes to Patients. *Soc. Sci. Med.* 9, 777-784.
- Norusis, M. J. (1992) *SPSS for Windows Professional Statistics, Release 5*. Chicago: Spss Inc.
- Olsson, E. & Ingvad B. (1992) *Relationens betydelse för kvaliteten i hemtjänsten. Forskningsprogram*. Stencil, Socialhögskolan i Lund.
- Olsson, E.; Ingvad, B. & Tjörvason, K. (1993) *Hantering av psykiska påfrestringar i hemtjänsten- ett utvecklingsarbete. Projektbeskrivning*. Stencil, Socialhögskolan i Lund.
- Olsson, E. (1989) *Föreläsningar i Socialpsykologi. Det sociala livet – påverkan eller social konstruktion*. Stencil, Socialhögskolan i Lund.
- Olsson, E. (1988) *Förändring och konflikt. Om mellanmänskliga processer i en vårdorganisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Szebehely, M (1992a) Vårbitrådets vardag – i traditionell hemtjänst och vid servicehus. I Eliasson, R. (red), *Egenheter och allmänheter*, Arkiv, Lund
- Szebehely, M (1992b). PS om självstyrande grupper. I Eliasson, R. (red), *Egenheter och allmänheter*, Arkiv, Lund
- Ström, P. (1991) Organisationsförändring i hemtjänsten. Ett försök att förändra organisationen tillsammans med personalen, Slutrapport från Centrum-Väst projektet. *Pedagogiska rapporter* 59. Lund: Pedagogiska institutionen.
- Summers, I., Cofelt, T. & Horton, R. E. (1988) Work-Group Cohesion. *Psychological Reports* 63, 627-636.
- Svensson, L. (1986) *Grupper och kollektiv, en undersökning av hemtjänstens organisation i två kommuner*. Utredningsrapport 2. Stockholm: Arbetslivscentrum,
- Tjörvason, K. (1991) Organisationens påverkan på sjukfrånvaron. *Meddelande från Socialhögskolan i Lund*, nr 2.
- Zaccaro, S. J. (1990) Nonequivalent Associations Between Forms of Cohesiveness and Group-Related Outcomes: Evidence for Multidimensionality. *The Journal of Social Psychology* 3, 387-399.

Summary

Working organization and group climate in home help service

Home-care for elderly people has expanded in Sweden during the last two decades. This is due partly to the prevailing ideology that it is important for frail elderly to stay in their own homes. Due to this expansion most of the local communities have developed their public home-care organizations. Different kinds of autono-

mous group organization predominate. Small work groups take responsibility for home help service in local areas. Home helpers organize the job themselves, exchange experiences and give each other emotional support. The interaction in their group becomes decisive for the quality of the service. It is therefore very im-

portant to understand the organizational characteristics that give the work group the best conditions to develop a constructive working atmosphere. This article considers the relation between group climate and different aspects of the home-care organization. The home helpers from 25 groups in three different local communities have described the group climate with the aid of a list of adjectives. We have constructed a group climate profile in four dimensions: *communication*, *stability*, *conflict* and *cohesion*. Several aspects of the work organization, such as group size, leadership, meeting routines and the autonomy of the group are found to influence

the group climate. Small autonomous groups where home helpers have coordination responsibility and take part in decision processes at regular meetings have high cohesion and handle conflict in a constructive way. Formal work leadership is also important. Few levels and frequent contact between group and leader increases cohesion. In areas with two hierarchical levels of leadership the home helpers experience their groups as splitted, uncoordinated and with a high conflict level. As the home care job is done outside the bounds of the organization, the leader has an important role to connect the work group with the management.

Socialvetenskaplig Tidskrift på Internet

Socialvetenskapligt Tidskrift kan du nu hitta på Internet. Hela nummer 2-95 finns upplagt och av kommande nummer kommer vi att lägga upp ledare, innehållsförteckning samt summaries. Det innebär rent konkret att forskare över hela världen nu kan läsa sammanfattningsarna av våra artiklar. Aktuell information om prenumerationspriser etc. återfinns också på Internet.

Socialvetenskaplig tidskrift återfinns i den digitaliserade Kulturtidskriftskatalogen. Under många år har Statens kulturråd årligen gett ut en katalog med information om över 200 svenska kulturtidskrifter. Basuppgifterna ur katalogen har nu lagts upp på Internet och dessutom utökats med ytterligare information om tidskrifterna. Många provnummer av tidskrifter finns också att läsa i katalogen. Detta projekt drivs av Lunds Tidskriftsverkstad inom Den Digitala Salongen och har fått stöd av ITYP-programmet vid NUTEK och Statens kulturråd.

Förutom kulturtidskriftskatalogen finner man i Den Digitala Salongen information från bl.a. Statens kulturråd, Utbildningsradion, olika muséer, bibliotek och landets övriga tre tidskriftsverkstäder. Internetadressen till Digitala Salongens hemsida är: <http://www.dds.sics.se/DDS/> och till kulturtidskriftskatalogen: <http://www.dds.sics.se/DDS/tv/lund/k-katalog-hemsida.html>.