



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Socialhögskolan

Magisterkurs i socialt arbete - SOA 205 G

Vårtermin 2005

## **OM SAMPEL OCH GRUPPKLIMAT I ARBETSGRUPPEN**

**En kvalitativ studie om samspels och gruppklimatets betydelse för arbetsgruppens  
gemensamma psykosociala arbetsmiljö**

Författare: Mona A. Eng

Handledare: Maria Wolmesjö

## **Abstract**

The purpose of this paper is to identify significant factors of influence for the co-existence and team climate within working groups, and to examine their impact on the psychosocial work environment within a group. Team climate and interaction affect every individual in a group. The manager, however, is the one formally accountable for the psychosocial climate in a working group, which is the reason why this study uses the management perspective.

As an introduction to the empiric study, an overview of the existing literature within the field was made. A qualitative method is used and the empiric data is based on semi-structured interviews. The study comprises six interviews with department managers within the Social Services in the City Council of Stockholm. The purpose has been to identify basic patterns that can provide a basis for generalisation of the results.

The results show that department managers consider the psychosocial work environment fundamental to the workplace as a whole. The interviews also show that social work and changes at any level are factors that have a direct impact on the interaction and the team climate within a working group. These factors also affect the psychosocial work environment within the group. Managers emphasise structure and clarity as the main strategies for achieving an efficient and well functioning workplace. Furthermore, managers often formulate proceedings and phenomena in the psychosocial work environment on a group level, while identifying problems on an individual level.

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>sid</b>
<b>Förord</b>	
<b>1. INLEDNING OCH PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>6</b>
1.1 Inledning	6
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Centrala begrepp	11
1.6 Uppsatsens innehåll och disposition	12
<b>2. METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>	<b>14</b>
2.1 Litteratur	14
2.2 Metoddiskussion om kvalitativ metod	14
2.3 Genomförandet av intervjuerna	15
2.3.1. Urval	15
2.3.2. Förutsättningar	16
2.3.3. Genomförande	17
2.3.4. Etiska överväganden	18
2.3.5. Analysmetod	18
2.3.6. Materialets tillförlitlighet	20
<b>3. TEORETISK ANSATS</b>	<b>22</b>
3.1 Socialpsykologi	22
3.1.2. Objektsrelationsteori	23
3.1.3. Regressionsbeteende.	23
3.1.4. Bions gruppteori	24
3.1.5. Tuckmans grupputvecklingsmodell	25
3.1.6. Sociogrupp och Psykogrupp	24
<b>4. RESULTATREDOVISNING</b>	<b>27</b>
4.1 Presentation av enhetscheferna och verksamheterna	27
4.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö	29
4.2.1 Psykosocial arbetsmiljö som faktor för arbetet som helhet	30
4.2.2. Psykosocial arbetsmiljö kopplat till organisation – grupp - individ	30
4.2.3. Kommentarer	33
4.3 Faktorer som har betydelse för samspel och gruppklimat i arbetsgruppen	33
4.3.1. Socialt arbete	34
4.3.2. Förändringars betydelse för arbetsgruppen och för individen	35

4.3.3. <i>Ålderns betydelse</i>	36
4.3.4. <i>Humor och glädje</i>	37
4.3.5. <i>Kommentar</i>	38
4.4 Stöd, verktyg och strategier	38
4.4.1. <i>Kommentar</i>	39
4.5 Gruppen och individen	39
4.5.1. <i>Kommentar</i>	41
4.6 Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen	42
<b>5. ANALYS</b>	<b>44</b>
5.1 Enhetscheferna och verksamheterna	44
5.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö	44
5.2.1. <i>Psykosocial arbetsmiljö som faktor för arbetet som helhet</i>	44
5.2.2. <i>Psykosocial arbetsmiljö kopplat till organisation – grupp – individ</i>	45
5.3 Faktorer som har betydelse för samspel och gruppklimat i arbetsgruppen	46
5.3.1. <i>Socialt arbete</i>	46
5.3.2. <i>Förändringars betydelse för arbetsgruppen och för individen</i>	48
5.3.3. <i>Ålderns betydelse</i>	50
5.3.4. <i>Humor och glädje</i>	51
5.4 Stöd, verktyg och strategier	51
5.5 Gruppen och individen	54
5.6 Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen	57
<b>6. RESULTATDISKUSSION</b>	<b>59</b>
6.1 Psykosocial arbetsmiljö	59
6.2 Faktorerna	60
6.3 Gruppen och individen	60
6.4 Socialpsykologiskt perspektiv	61
6.5 Summering	62
<b>REFERENSER</b>	<b>64</b>

Bilaga 1: Intervjuguide.

## **Förord**

Med ett genuint intresse för mellanmännsliga relationer har jag genomfört denna uppsats. Jag har på vägen mot målet inhämtat kunskap, fått insikt och skaffat mig erfarenhet om mitt ämne utifrån flera perspektiv. Min förhoppning är att jag med mitt arbete ska lyckas förmedla det som jag har fått tagit del av på ett för läsaren intressant och givande sätt.

Först vill jag rikta ett varmt tack till mina intervjupersoner som så generöst delade med sig av sina yrkeserfarenheter. Deras information utgör denna studies kärna.

Ett varmt tack till min handledare, Maria Wolmesjö, för att hon har varit en genuint intresserad handledare. Hennes professionella vägledning och synpunkter har varit ovärderliga för mig under hela arbetes gång.

Till sist vill jag tacka min familj, Michael, Michaela och Susanna, för att ni ställt upp och visat förståelse för min mentala frånvaro under alla dessa långa och många dagar framför datorn.

# 1. INLEDNING OCH PROBLEMFORMULERING

## 1.1 Inledning

*”Jag är otroligt irriterad på min uppblåsta kollega.”. Detta ”går ut över stämningen på jobbet. Jag känner att jag har svårt att hantera situationen och blir nästan otrevlig mot personen ifråga. Hur skall jag förhålla mig till detta?” (Jusek, 2005).*

Citatet är hämtat från en insändare inskickad av signaturen ”Tom” till ”Relationsexperten” i tidningen Jusek. Detta citat får inleda min uppsats eftersom det på ett mycket träffande sätt illustrerar mitt problemområde.

Att känna glädje och gemenskap på sin arbetsplats är en given målsättning för alla arbetsplatser – men varför är Pelle alltid så besvärlig, och varför trivs aldrig Pia? I facktidskriften Chef skriver Askeberg (2005) och Norrby (2004) utifrån ett chefsperspektiv om problemet med att medarbetare inte fungerar på arbetet och vilka konsekvenser det kan få för hela arbetsgruppen. Arbetsklimatet påverkas av en mängd olika faktorer. Organisation, rutiner, avtal och scheman är bara en liten del av arbetslivet. Faktorer som attityder, relationer, maktstrukturer anses som alltmer viktiga för den psykosociala arbetsmiljön och för arbetet som helhet (Eriksson, 2005). I många företag finns större brister i arbetsklimatet och i arbetets innehåll än i den fysiska arbetsmiljön (d v s buller, tungt arbete, kemikalier mm). Bristerna kan visa sig som vantrivsel, relationsproblem, hög sjukfrånvaro, hög personalomsättning men också som fysiska hälsoproblem. Arbetssituationen kan ge bättre eller sämre förutsättningar för såväl engagemang i arbetet som i det sociala samspelet i arbetsgruppen (AFS, 1980:14).

Vi människor är sociala varelser som söker sig till olika former av grupsammanhang där vi ständigt involveras i samspelet med andra människor. Det som skiljer oss åt är att vi har olika behov för att vi ska känna oss trygga i gruppen. Uppgiftsorienterade människor med ett sociobehov trivs i grupper som präglas av struktur, stabilitet och tydlighet. Individer med ett psykobehov söker sig gärna till ostrukturerade miljöer där relationerna står i fokus och känslor tillåts ha stort utrymme (Svedberg, 2003). En arbetsgrupp kan t ex för den ena individen enbart betyda ett sociosammanhang där man formellt effektivt och målinriktat går in med sin yrkeskompetens för att nå fram till ett resultat. För en annan individ ses denna arbetsgrupp som ett psykosammanhang där känslor och relationer överordnas verksamheten. Dessa olika

utgångspunkter kan ha stor betydelse för samspelet och gruppdynamiken, framför allt i närmiljön på en arbetsplats (Marke, 2004).

Är då en grupp mer än bara summan av individerna? Är helheten mer än delarna? Enligt Nilsson (1993) menade Floyd Allport på 1920-talet att gruppen egentligen inte finns och att gruppen är sina medlemmar, och inget annat. Han liksom F B Skinner menade att det inte gick att se vare sig något gruppmedvetande eller grupp beteende som var skilt från de enskilda individernas. Andra forskare som bl a Gustave LeBon och William McDougall hävdade ungefär samtidigt att det förhöll sig precis tvärtom, att gruppen har ett gruppmedvetande. De menade att vissa handlingar som skulle vara otänkbara för enskilda individer att begå kan uppstå i gruppssammanhang, exempelvis massbeteenden som plundring och mobb (Nilsson, 1993). Ett annat exempel på detta grupperspektiv framför Albert Hirschman i boken "Exit, Voice and Loyalty" (1974) som rönt stor uppmärksamhet inom gruppforskningen när den kom ut. Där hävdar han att det finns tre huvudstrategier som grupper och organisationer anammar för att hantera s.k krissituationer; genom flyktbeteende, genom att protestera och skrika, eller genom att sluta sig samman och förneka att problemet ligger hos gruppen. Han beskriver att hela arbetsgrupper sluter sig samman och agerar – som en slags försvarsmekanism - när den känner sig hotad. Wilfred Bion framförde på 60-talet sin teori om gruppstillstånd i något han kallade "grundantagande grupper" (regressiva grupper som omedvetet antar vad som gruppen anser vara riktigt och viktigt). Bion hävdar att det finns tre gruppstillstånd som kan uppstå i en grundantagande grupp: Beroendegrupp – förlitar sig på annan individ, Kamp/flyktgrupp – undflyr krav och Parbildning – reproducerar sig själv (Granström, 2000).

Idag råder tämlig konsensus kring kunskapen om att gruppen utgör något mer än vad de enskilda individerna har med sig. Forskningen menar att gruppen finns och att den uppstår ur det samspel och de relationer som bildas mellan medlemmarna (Nilsson, 1993). För många är arbetsgruppen en central och viktig arena för detta samspel. Social kompetens, personkemi och relationer är faktorer som uppmärksammas allt mer när vi diskuterar arbetslivsfrågor. Men det är inte bara relationerna till våra arbetskamrater som påverkar arbetsplatsens klimat utan det präglas även av vårt privata sociala liv och av de relationer vi har där. Människors totala livssituation påverkas genom ett växelspel mellan förhållanden i och utanför arbetet.

Vi har ett samhälle som mer och mer betonar den sociala interaktionen. Vårt välbefinnande påverkas i hög grad av det informella, det som inte finns skrivet i avtal men som ändå präglar såväl privatliv som arbetsliv (Liljestrand, 2005).

Trivsel och bra samarbete på arbetet påverkar inte bara enskilda individer och arbetsgrupper utan är också intressant utifrån flera perspektiv. En dålig psykosocial arbetsmiljö leder ofta till merkostnader för såväl arbetsgivare som samhälle. När en individ mår bra på sitt arbete så ökar förutsättningarna för att prestera bra, vilket gör att gruppen blir effektiv, vilket i sin tur gör att det rent samhällsekonomiskt blir gynnsamt (AFS, 1980:14). Inom arbetspsykologin började man på 70-talet att diskutera andra värden i arbetet än de rent ekonomiska, såsom självförverkligande och personlig utveckling. En teori om arbetsmotivation som syftade till att specificera hur arbete skulle organiseras för att skapa motivation och tillfredsställelse formulerades utifrån den humanistiska psykologin (Sjöberg, 2003).

Individens förmåga att kunna fungera i grupp värderas allt högre och sätts mer i fokus idag än tidigare. Nu tycks det vara standard med krav på social förmåga och samarbetsvilja i annonserna när arbetsgivare söker personal. Den intressanta följdfrågan blir då hur arbetsgivaren mäter en individs samspelsförmåga, eftersom individens tankar, föreställningar och strävanden i gruppssammanhang ofta är dolda, enligt Olsson (1998). Han menar att det finns en process inom varje individ som har med gruppen att göra men att den processen är osynlig. Att delta i gruppssammanhang är ofta förenat med starka känslouttryck och genom att processerna i hög grad är osynliga är det lätt att både missförstånd och feltolkningar uppstår, enligt Olsson. Han skriver vidare att det främst är det sociala samspelet som utgör gruppen, inte vilken uppgift den har eller hur väl den genomförs.

## **1.2 Problemformulering**

Nedan presenteras problemområdets syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

Som jag ovan beskrivit är individens samspel med andra en grundläggande ingrediens i livet. Det finns många teorier och förklaringar till om vilka faktorer som är betydelsefulla för en gruppprocess. Jag kommer i denna studie försöka ta reda på vilka faktorer som är betydelsefulla för samspel och gruppklimat i arbetsgrupper inom socialtjänsten.



Till grund för det som händer i gruppen, i form av processer och dynamik, ligger de olika gruppmedlemmarnas roller. Enligt många forskare bestäms dessa roller inte bara av personerna som ingår i gruppen utan också av dess sammansättning, till exempel hur stor den är eller fördelning av ålder och kön. Inom arbetsgruppen finns både personliga relationer och gemensamma värderingar. Förutom att man oftast sitter under samma tak har man också samma mål som arbetskamraterna. Gruppen spelar en viktig roll för vårt välbefinnande och det händer mycket i samspelet mellan individerna i en arbetsgrupp, och relationerna mellan medarbetarna kan påverka såväl engagemang som personalomsättning (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1997).

Samspel och gruppklimat påverkar alla i en arbetsgrupp, såväl chef som övriga. Det är dock chefen som har det formella ansvaret för gruppens psykosociala miljö (Åstrand, 2004). Arbetsmiljöinspektionen är den myndighet som skall vaka över arbetsmiljöfrågor och peka på de brister i organisationen som kan leda till mellanmänskliga konflikter. Det är arbetsgivaren som regelbundet ska undersöka arbetsförhållandena. I de nya psykosociala föreskrifterna ska arbetsgivaren ta reda på hur arbetstagarna upplever sin arbetssituation och bedöma riskerna för ohälsa och olycksfall till följd av psykiska påfrestningar (Karlsson, 2005). I det perspektivet är jag nyfiken på vad chefer har för tankar om samspel och gruppdynamik, olika personligheter (olika behov o dyl.). Faktorer som har betydelse för detta samspel och som får konsekvenser för hela arbetsgruppen och den psykosociala arbetsmiljön kommer att vara min fokus.

Ingen grupp sägs vara den andra lik och varje grupp anses vara unik. Processer och mönster skiftar från grupp till grupp, liksom orsakerna och individerna (Fredriksson, 2005). Min förhoppning är trots att jag valt att studera grupper inom socialtjänsten (jämför ovan) kunna hitta vissa grundmönster som är lika och som går att generalisera även till andra grupper.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

*Syftet* är att studera och analysera faktorer som enhetschefer anser har betydelse för samspelet och gruppklimatet i arbetsgruppen/er och vilka effekter det ger för arbetsgruppens/ernas gemensamma psykosociala arbetsmiljö.

Halvorsen (1992) beskriver att syftet med en studie oftast kan placeras in under en eller flera kategorier för att på så sätt klargöra för både läsare och den som genomför studien. Syftet i denna uppsats kan föras till främst två av dessa beskrivna kategorier, nämligen att studera och analysera för att hitta orsaksförklaringar till mina frågeställningar samt att försöka förstå olika beteenden för att få en helhetsförståelse av problemområdet. Detta gör jag genom att försöka få fram vilka faktorer som enhetscheferna inom socialtjänsten uppfattar som viktiga och avgörande för samspelet på arbetsplatsen. I ett försök att skapa helhetsförståelse av problemställningen och utveckla kausalförståelse har jag valt att ta hjälp av socialpsykologiska teorier för att förstå min empiri (Halvorsen, 1992). En utförligare beskrivning av valda teorier och hur jag praktiskt har gått tillväga ges i kapitel 3.

Utifrån mitt syfte har jag arbetat fram följande fem teman med tillhörande frågeställningar:

*Psykosocial arbetsmiljö* utgör mitt första tema som handlar om hur enhetscheferna och litteraturen definierar begreppet psykosocial arbetsmiljö och vilken betydelse de anser att begreppet har för arbetet som helhet. Jag avsåg också att ta reda på hur enhetscheferna kopplar begreppet till organisationen, gruppen och individen.

Mitt andra tema är *Arbetsgruppens samspel och gruppklimat* där syftet är att få fram vilka faktorer som enhetscheferna anser är viktiga för samspelet och klimatet i en arbetsgrupp och vilka effekter dessa faktorer får på arbetsgruppens psykosociala arbetsmiljö.

*Verktyg, stöd och strategier* är det tredje temat som handlar om att ta reda på hur och på vilket sätt som enhetscheferna arbetar med dessa frågor, om de får något stöd och i så fall vilket?

*Gruppen och individen* utgör mitt fjärde tema som syftar till att undersöka hur enhetschefer ser på förhållandet mellan grupperspektiv kontra individperspektiv när det gäller samspel och gruppklimat, och deras betydelse för den arbetsgruppens gemensamma psykosociala miljö. Hur ser de på gruppens kontra individens behov och beteende, vilka effekter får dessa för arbetsgruppen? Hur värderar enhetschefen individens vilja och förmåga att samspela i arbetsgruppen?

I det femte temat är jag intresserad av att få ta del av enhetschefernas tankar kring *Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen*. Vad anser de kännetecknar en väl fungerande och effektiv arbetsgrupp?

#### **1.4 Avgränsningar**

Det är många faktorer som kan påverka människors psykosociala arbetsmiljö. Faktorer som stress, omorganisationer, arbetets innehåll, hög sjukfrånvaro, dåligt ledarskap osv. anses påverka alla i en arbetsgrupp. Dessa faktorer hänger också ihop i olika grad och det kan vara svårt att veta vad som är "hönan eller ägget" när en arbetsplats psykosociala miljö inte känns bra för dem som arbetar där. I min studie har jag valt att ha det mellanmännsliga området, som har med relationerna till andra att göra (Moxnes, 1997), som perspektiv.

Samspel, gruppklimat, grupprocesser och gruppdynamik har förstås relevans generellt för hela arbetslivet men jag har valt att avgränsa min uppsats till kommunal verksamhet. Även om grupprocesser pågår i alla arbetsgrupper påverkas den psykosociala miljön i någon mån av den verksamhet den befinner sig i, och av den arbetskultur som där råder. Det framstår som om det är stor skillnad på att jobba med tunga sociala frågor inom den offentliga sektorn mot att jobba inom det privata näringslivet (Holmberg & Henning, 2003). Det är dock inte effekterna av hur socialt arbete påverkar den psykosociala arbetsmiljön som är mitt primära syfte utan mer det allmängiltiga samspelet som förmodligen sker i alla arbetsgruppen. Anledningen till att jag väljer ut enhetschefer från den sociala sfären är dels att jag arbetat länge inom den offentliga sektorn – inom central administration samt inom individ- och familjeomsorgen – dels att kommunal verksamhet känns naturlig och intressant att fokusera på utifrån magisterkursen i socialt arbete.

#### **1.5 Centrala begrepp**

Arbetsmiljöbegreppet brukar delas upp i fysisk arbetsmiljö och i psykosocial arbetsmiljö och regleras i Arbetsmiljölagen (1997:1160). Den fysiska arbetsmiljön brukar hänföras till buller, ventilation, ergonomi och dyl. Diskussioner om psykosocial arbetsmiljö brukar däremot handla om hur vi trivs på jobbet, om vi känner stress och om vi känner tillfredsställelse med arbetet osv. Många gånger kopplas dessa faktorer till organisationsfrågor och övergripande strukturer, men faktorerna kan också kopplas till gruppdynamiken och samspelet i

arbetsgruppen (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1997). Eftersom jag i min uppsats använder mig av begreppen *Psykosocial arbetsmiljö – grupprocess, gruppdynamik, samspel, gruppklimat* och de kan ge upphov till olika tolkningar väljer jag därför här att redogöra för de tolkningar jag använder mig av i min studie.

Begreppet *Psykosocial arbetsmiljö* ges följande förklaring av Egidius (2000): "*Psykosocial miljö, speciellt arbetsmiljö, sådan den inverkar på relationer, psykisk hälsa och trivsel*" (Egidius, 2000, s.193). Den vedertagna definitionen av begreppet psykosocial arbetsmiljö, enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors (1987), är just den som handlar om samspelet mellan individ och omgivning på arbetsplatsen och som säger att: människor är psykosociala varelser och skapar en uppfattning om sig själva i relation till andra människor. Omgivning och individ påverkar varandra i ett ömsesidigt växelspel och det är detta växelspel som är den psykosociala arbetsmiljön. Begreppet beaktar således såväl sociala som psykologiska aspekter (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1987).

Egidius (2000) beskriver begreppet *grupprocess* enligt följande: "*förändringar i relationer och reaktionssätt i en grupp, t.ex. från beroende av gruppledaren till protest och frigörelse, därefter klickbildning inom gruppen, innan gruppen förmår att helhjärtat ägna sig åt sina uppgifter...*", (Egidius, 2000, s. 83). Begreppet *gruppdynamiken* står för det psykologiska kraftspelet i en grupp. Enligt upphovsmannen till begreppet, Kurt Lewin "*kan en grupp karakteriseras som en dynamisk helhet, vilket innebär att en förändring i en del av denna helhet, ger upphov till förändringar i varje annan del*" (Egidius, 2000, s. 83). *Gruppdynamik* brukar definieras som fluktuationen i *samspelet* mellan gruppmedlemmarna. Det som förenar ger ett *samspel* som i sin tur präglas av vad man brukar kalla ett klimat, anda eller atmosfär i gruppen.(Nilsson, 1993). *Gruppklimat* är således den känslomässiga stämningen i en grupp (Egidius, 2000).

## **1.6 Uppsatsens innehåll och disposition**

Uppsatsen introducerades med en bakgrundsbeskrivning av mitt ämnesval. Därefter presenterade jag problemområdet med uppsatsens grundläggande syfte och frågeställningar samt de avgränsningar jag gjort. I kapitel två redogör jag för mina metodologiska utgångspunkter där jag beskriver metodval, diskuterar mina etiska överväganden, redogör för tillvägagångssätt samt beskriver min analysmetod. I kapitel tre presenteras uppsatsens

teoretiska ansats. Uppsatsens empiriska resultat redovisas i kapitel fyra, ”Resultatredovisning”, med en sammanställning av intervjuer med enhetschefer. Därefter följer en analys i kapitel fem där teorier och resultat knyts samman. I kapitel sex får läsaren ta del av en resultatdiskussion där hela materialet vävs samman tillsammans med mina personliga synpunkter. Avslutningsvis avrundar jag mitt arbete med en kortare kommentar under kapitlet Summering.

## 2.

## METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

I det här kapitlet ges en beskrivning av metod, mitt tillvägagångssätt för studiens genomförande och metodens tillförlitlighet. Jag kommer även att ta upp etiska överväganden och analysmetod.

### 2.1 Litteratur

Inledningsvis gjorde jag en översiktlig litteraturstudie där jag tittade på gruppteorier och tidigare forskning för att se vad som fanns skrivet i ämnet. Denna litteraturgenomgång gjordes också som en förberedelse inför de kvalitativa intervjuerna, som är min huvudsakliga metod. Litteraturgenomgången fungerade som ett stöd för utformningen av en intervjuguide (bilaga 1). Denna första genomgång av litteratur och forskning bidrog till att jag kunde ringa in mitt problemområde samt avgränsa mitt syfte. När en litteraturstudie görs är det inte alltid oproblemiskt att snabbt hitta adekvat litteratur till en specifik problemställning. Halvorsen (1992) varnar för dessa svårigheter som kan uppstå i samband med litteraturstudier. Visserligen är inte litteraturstudier min huvudmetod men jag tycker ändå att det är värt att notera att jag inte hade några problem med att få ihop material (böcker, forskningsrapporter, utredningar, artiklar, uppsatser) som kändes relevanta och som belyste psykosocial arbetsmiljö utifrån olika perspektiv. När samma källor började återkomma i det jag läste bedömde jag att materialet var tillräckligt representativt för att fungera som adekvat grund i mitt fortsatta arbete. Urvalet gjordes utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt med preliminärt syfte och frågeställningar som vägledning för att få fram data som kunde fördjupa kunskapen och förmedla en helhetsförståelse.

### 2.2 Metoddiskussion om kvalitativ metod

Min uppsats tar avstamp i det mellanmännsliga området som karaktäriseras av relationer, upplevelser och känslor som är svåra att mäta. Eftersom jag eftersträvar en ökad förståelse av detta fenomen använder jag mig av den kvalitativa metoden, som är undersökande och insiktsskapande samt ofta ger bra grund för att förstå lokala processer. I detta fall handlar det om gruppprocesser i arbetsgruppen. Styrkan med informella kvalitativa intervjuer jämfört med enkäter är att intervjupersonen ges möjlighet till ett friare tankesätt och en fördjupning av sitt resonemang (Repstad, 1999).

Min problemställning karaktäriserades inte från början av exakthet och av explicita hypoteser. Istället valde jag ett induktivt tillvägagångssätt vilket innebär att man tar sig an en vag problemställning ganska förutsättningslöst. På så sätt skapas incitament för att kunna uppfatta och ta in frågeställningens alla aspekter (Halvorsen, 1992). I ett försök att kartlägga problemområdet i ett brett perspektiv valde jag att angripa empirin med kvalitativa intervjuer som metod och sedan försöka förstå och analysera den med hjälp av socialpsykologiska teorier som intresserar sig för interpersonella relationer, grupprocesser, värderingar och attityders betydelse för beteenden i sociala situationer (Svedberg, 2003). Jag började med en orientering om forskning kring grupprocesser och samspel, utifrån den utarbetade jag fram intervjuguiden, därefter har jag försökt förstå och tolka fältet och de utsagor enhetschefer gör vid intervjuerna med hjälp av teorier. Jag valde att intervjua enhetschefer för att få deras perspektiv på samspelets och gruppklimatets betydelse för den gemensamma psykosociala arbetsmiljön. Avsikten var att studera likheter och skillnader, men även att ta fram det specifika i deras utsagor.

## **2.3 Genomförandet av intervjuerna**

I detta avsnitt går jag igenom kriterierna för urvalet av intervjupersonerna, intervjuprocessen och intervjuguiden.

### *2.3.1 Urval*

Jag valde mellan Stockholms innerstadsstadsdelar (Stockholms stad har för närvarande 18 stadsdelar, varav sex räknas tillhöra innerstaden), utifrån att det för mig var praktiskt och hanterbart att börja söka respondenter därifrån. Kriteriet var att stadsdelarna skulle vara jämförbara vad gäller befolkningsantal, befolkningsstruktur (ålder), social struktur innefattande bostadsstruktur, antal socialbidragstagare och folkhälsotal. Dessa uppgifter hämtade jag från Stockholms stads intranät, (2005). Utifrån ovan redovisade kriterier valde jag ut tre stycken jämförbara stadsdelar, utifrån ovan redovisade kriterier. Eftersom min fokus är på arbetsgruppen valde jag att söka intervjupersoner som var på en chefnivå som själva aktivt deltar i arbetsgruppen, dagligen hanterar samspelet och därigenom även själva påverkar grupprocessen. Därför blev det naturligt att välja chefer på enhetsnivå framför avdelningschefer som mer arbetar med övergripande policy- och budgetfrågor. Därefter

ringde jag utifrån uppgifter från Stockholms stads intranät till personalchefen på respektive stadsdel och presenterade mitt ärende. De kriterier jag angav var att det skulle vara enhetschefer inom individ- och familjeomsorgen samt ha några års chefsfarenhet. Personalchefen föreslog därefter mellan tre till fyra namn på lämpliga personer att ringa. Att fråga en för intervjupersonen överordnad chef och ledare om informanter kan medföra metodiska problem, eftersom att det då föreligger en risk att ledaren medvetet eller omedvetet väljer ut medarbetare från en viss kategori, ex. de som är mest positiva och eniga med chefen utifrån det syfte jag presenterat. För att spara tid och få fram namn på personer som uppfyllde mina uppsatta kriterier valde jag trots detta denna metod. En möjlighet är att de namn som föreslogs var namn på personer som bedömdes generellt vara intresserade av frågan. Det skulle – om så var fallet – öka chanserna till att få ta del av viktig och relevant information. Ett visst drag av slumpmässighet finns trots allt, med tanke på att jag fick fler namn föreslagna än antalet jag avsåg att intervjua (Repstad, 1999).

Jag fick förslag på nio namn och bestämde mig för att intervjua sex personer eftersom min bedömning var att det utifrån min uppsats upplägg och syfte var ett lämpligt antal. Eftersom jag trots allt inte var helt säker på om dessa intervjuer skulle räcka som underlag använde jag de kvarvarande tre namnen som en slags reservbank under intervjuens gång. Jag ringde de föreslagna namnen slumpmässigt och när sex enhetschefer tackat ja till en medverkan nöjde jag mig med det. Detta moment stötte inte på patrull någonstans. Alla som jag fick tag i sa ja till en intervju vid första kontakten, och min bedömning av varje intervju gav tillräckligt fylligt och intressant material att jobba med i uppsatsen. Därför utnyttjades aldrig reservbanken.

### 2.3.2 *Förutsättningar*

De sex intervjuerna genomfördes mellan den 20 mars och den 22 april, 2005. Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats och pågick i ca 1 ½ tim. Före intervjun hade jag ringt och informerat om min studie och dess syfte samt förhört mig om personen i fråga var intresserad av att medverka. Jag informerade även om formerna för intervjun samt poängterade att intervjupersonerna skulle behandlas anonymt. Därefter skickade jag ett mejl till respektive intervjuperson där tid för intervjun bekräftades samt ett förtydligande av syfte och frågeställningar. Jag poängterade även konfidentialiteten ytterligare en gång eftersom jag tolkade det som om den var en avgörande faktor för intervjupersonernas medverkan. Detta



upplägg gjorde att de som skulle intervjuas blev väl förberedda och fick tid till att tacka nej om tveksamheter till en medverkan skulle uppstå

### 2.3.3 *Genomförande*

Intervjuerna var av halvstrukturerad karaktär och de ämnesområden som behandlades i intervjuerna var bestämda på förhand. Intervjuerna byggde på en intervjuguide (se bilaga 1) som täckte mina frågeställningar i form av sex frågeområden. Att utgå från vissa frågeområden eller teman ger en möjlighet för den intervjuade att reflektera och diskutera kring ämnet (Kvale, 1993). Om man vill få fram vad respondenter tänker på när det gäller ett speciellt begrepp är det lämpligast att inleda den kvalitativa intervjun med några informella samtal där intervjupersonen får möjlighet att beskriva vad de förknippar med ett visst begrepp (Repstad, 1999). Därför var jag noga med att först diskutera varje tema informellt för att identifiera intervjupersonens tolkning av begrepp och frågeställningar. Varje intervju genomfördes i enskilt och ostört rum på respektive intervjupersons arbetsplats. Intervjuerna spelades in på band vilket ingen av intervjupersoner hade några synpunkter på. Jag valde även att föra parallella minnesanteckningar genom att anteckna gester, ansiktsuttryck och kroppsspråk. På så sätt gavs möjlighet att uppmärksamma och notera betoningar, kroppsspråk och andra subtila uttryck - vilket förekommer frekvent under en intervjusituation - som bandupptagningen inte förmår att fånga. Svensson & Starrin (1996) skriver *"Som i alla former av kommunikation måste intervjuaren och respondenten dela ett antal koder – både lingvistiska och ickeverbala, t ex gester – för att tolkningen skall bli meningsfull"* (s 57). Genom att både använda bandspelare och anteckna bedömde jag att chansen till meningsfull tolkning skulle öka.

Jag försökte ge stort utrymme för den intervjuade att forma situationen och samtalet för att på så sätt få en avslappnad intervjusituation som skulle öppna upp för intressanta tankar och synpunkter. När intervjun är upplagd som ovan beskrivits och när frågorna inte ställs på ett standardiserat sätt öppnas möjligheterna för att frågorna föds ur själva samtalet (Halvorsen, 1992). Intervjusituationerna kan liknas mer som vanliga samtal som utgår från intervjuguiden som användes av mig som en slags dagordning som hjälp för att strukturera intervjun. För även om jag var ute efter ett fritt och öppet samtal är det oerhört viktigt att jag som intervjuare hjälper respondenten *"...att bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang"* (Svensson & Starrin, 1996, s 59). Vid de tillfällen då intervjuerna började handla om saker

utanför ämnet fungerade guiden som hjälp att föra tillbaka samtalet till syftet och frågeställningarna.

#### 2.3.4 *Etiska överväganden*

Utgångspunkten för intervjuerna var att respondenterna skulle få vara anonyma men att arbetsplats och stadsdel skulle presenteras utförligt. Redan vid första kontakten med enhetscheferna förstod jag hur viktig anonymitetskriteriet var för dem. För övrigt var alla positiva till ett deltagande. Denna farhåga om att det skulle gå att identifiera intervjupersonerna uttrycktes ytterligare av några vid själva intervjutillfället. Enhetscheferna hänvisade till att det kändes som om de utlämnade sina medarbetare – även om inga namn nämndes - och därför kändes denna anonymitetsgaranti som extra viktig. Detta önskemål hade jag största förståelse för. Jag valde därför istället att inte särredovisa vare sig stadsdel eller enhetschef. Dessutom resonerade jag utifrån tanken att jag skulle få ut mer av mina intervjuer om respondenterna kände sig trygga. Dels jag gör bedömningen att det för läsaren inte är nödvändigt att veta intervjupersonernas namn, och vem som sagt vad, vilken stadsdel som studerats, dels att det inte heller skulle påverka resultatet i negativ riktning. Möjligtvis tvärtom men tanke på att respondenterna kände sig fria att uttrycka tankar och reflektioner med visshet om full anonymitet. Min bedömning var att garanti om anonymitet var kravet för att få information (Halvorsen, 1992). Visserligen kan jag förstå att man som läsaren hade tyckt det varit intressant att veta mer om varje respondent och på så sätt kunna härleda svaren på respektive person, men eftersom jag inte främst avser att titta på varje respondents svar i syfte att analysera med dennes arbetsplats förutsättningar väljer jag istället att ta fasta på det gemensamma i ett försöka att hitta mönster i empirin. Oavsett detta resonemang förblir intervjupersonerna önskemål om att bli strikt konfidentiellt behandlade överordnat alla andra perspektiv.

#### 2.3.5 *Analysmetod*

Resultatet analyserade jag induktivt utifrån mitt syfte och mina frågeställningar och försökte att hitta teoretiska begrepp och mönster i mitt problemområde. Induktiv tematisk analys karakteriseras av att frågeställningar och data (typ och antal deltagare) är klara från början (Langemar, 2005).

I huvudsak har jag följt Langemars (2004) beskrivning av den induktiva processen som hon kallar linjär process. Det har inneburit att mina frågeställningar kom först, sen intervjuguiden, därefter tolkning av intervjuerna och sist analysen. I analysen bearbetades resultaten av intervjuerna utifrån likheter, skillnader och särskilda mönster från intervjusvaren, vilka jag sedan drog slutsatser från och diskuterade kring med hjälp av teorier. Jag har på sätt försökt att förstå helheten i problemområdet och pendlat mellan del och helhet. Halvorsen (1992) poängterar att det kan vara bra att kombinera de två huvudformerna för textanalys, helhetsanalys och delanalys. Han hänvisar till Starrin m.fl. (1984) när han skriver att risken för *”att tappa bort den komplexitet och variationsrikedom som kännetecknar sociala fenomen”* minimeras när dessa båda analysmetoder kombineras (Halvorsen s. 132). Även Kvale (1997) anser att det är bra att kombinera dessa för att inte tappa bort något perspektiv och uppnå en så fullständig förståelse av problemområdet som möjligt. Det är med andra ord min förståelse som blir avgörande för tolkning och analys av materialet.

Resultatet bestod av så kallat ostrukturerat data, intervjuer som kan liknas vid samtal, i form av bandinspelningar. Med stödanteckningarna framför mig lyssnade jag på banden två gånger i ett första skede. Varje gång jag lyssnade genom intervjuerna förde jag in ytterligare information på respektive intervju person. I den fassen skrev jag ner utsagorna rakt av, kronologiskt, utan att värdera om det var användbart i ett senare skede. Jag skrev inte ner intervjun konsekvent ordagrant, utan ibland noterade jag enbart ner stödmeningar och stödord. Ofta fick jag stanna bandspelaren och lyssna igen för att vara säker på att jag uppfattat rätt. När jag använder mig av citat är de ordagrant återgivna. I den andra fassen lästes utskriften igenom med speciell uppmärksamhet på frågeställningarna och på likheter utifrån mina teman i intervju personernas utsagor. I stort sätt har min analys skett efter den analysprocedur som Langemar (2005) beskriver enligt ovan. Jag gick igenom mina intervjusvar och strök under text samt förde ut nyckelord i marginalen som kändes relevanta för frågeställningen. Sen sorterade jag dessa nyckelord och citat och grupperade dem i de teman jag hade. I det skedet började jag att uppfatta att några gemensamma faktorer framträdde. Därefter tog jag ett tema i taget och gick igenom hela materialet och plockade ut allt som just tillhörde det temat. Slutligen sammanfattande jag materialet under varje tema och tog hjälp av teorierna för att kunna relatera till de olika delarna (teman) till varandra för att få en sammanhängande helhet av empirin. Mina teman kan sägas utgöra min huvudstruktur.

### 2.3.6 *Materialet tillförlitlighet*

Urvalet av intervjupersonerna, intervjuguidens utformning och intervjusituationen är några aspekter som kan påverka resultatets tillförlitlighet. Validiteten handlar om att mäta det man faktiskt avser att mäta. Validitetsproblem kan enligt Halvorsen (1992) uppstå när det inte råder överensstämmelse mellan teori och empiri, när de insamlade data inte är relevanta för problemställningen. För att höja validiteten i min uppsats valde jag att göra en provintervju för att kunna testa och därefter finslipa min intervjuguide. Den korrigerades något efter provintervjun men behölls i stort. Provintervjun kom också att bli en bra förberedelse inför intervjusituationen som helhet. Wolmesjö (2005) hänvisar till (Svensson, 1996:11) när hon beskriver kommunikativ validitet som innebär att forskarens tolkning av materialet ”kommuniceras och förhandlas” med de människor som i något avseende varit involverade i framställningen av materialet. Detta har jag försökt eftersträva genom att intervjupersonerna fått möjlighet att ta del av min sammanställning av intervjuerna innan uppsatsen var klar. I en kvalitativ intervjusituation anses intervjuaren vara medskapare till intervjuens resultat eftersom det handlar om en social interaktion mellan (i det här fallet) två personer som reagerar på och påverkar varandra (Svensson & Starrin, 1996). Denna insikt har jag tagit med mig och försökt reflektera kring både före, under och efter varje intervjutillfälle.

När reliabiliteten i en undersökning är hög brukar man traditionellt mena att resultatet är tillförlitligt och stabilt. Med detta menas att förutsättningarna för intervjuaren, intervjusituationen och frågorna är lika, oavsett tillfälle. Ofta menas också att hög reliabilitet innebär att en mätning som äger rum vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en ny mätning vid en annan tidpunkt. Detta resonemang förutsätter ett statistiskt förhållande vilket innebär problem om man, som jag delvis har i denna uppsats (se kapitel 3), ett symboliskt interaktionistiskt synsätt som istället utgår från att vi hela tiden deltar i processer. Med denna utgångspunkt kan man snarare förvänta sig ”skilda resultat vid skilda tidpunkter” (Trost, 2001, s. 60). Denna undersöknings intervjusituationer har präglats av mötet mellan intervjuaren och den intervjuade, vilket innebär att intervjusituationerna har sett olika ut. Jag tror däremot inte att frågorna i sig kan ha uppfattats och tolkats väldigt olika. Däremot avspeglar sig respondenternas olika personligheter, arbetssituation och erfarenheter i svaren. I ett försök att skapa en hög reliabilitet i de kvalitativa intervjuerna har jag varit noga med att inför varje frågeområde reda ut vad begrepp och ord står för genom att låta respondenten ge sin tolkning innan jag gått vidare med frågan. Kvale (1997) menar att genom att använda

begripliga ord så borgar det för att frågan uppfattas på samma sätt av alla respondenterna.  
Detta hade jag i fokus under hela intervjusituationen.

Det mellanmännsliga samspelet som ständigt pågår mellan människor i grupper är ofta svårt att tyda. Att klart redogöra för vad som egentligen händer i en process bestående av individers olika känslor, upplevelser och perceptionsförmåga i kombination med yttre förutsättningar är förstås svårt, även för den som är involverad. Olsson (1998) skriver att det går att föreställa sig två olika parallella typer av processer i ett gruppskeende; den ena förs till gruppen, den andra handlar om individers personliga processer. Hur skall vi då försöka förstå samspelet mellan individer i gruppsammanhang och i arbetsgrupper? Granström (2000) skriver, för att nå en djupare förståelse av vad som händer i vanliga gruppsammanhang som vi alla brukar delta i, exempelvis arbetsgruppsmöten och sammanträden, måste vi ta till oss vissa kunskaper och insikter om gruppdynamik. Det handlar om att ta hjälp av kunskaper i ett psykologiskt individperspektiv och av kunskaper från ett sociologiskt grupperspektiv. Socialpsykologin beskrivs ofta i litteraturen som den teori som förenar dessa två perspektiv (Granström, 2000). Utifrån ovanstående resonemang blev det naturligt att välja socialpsykologin som teoretisk ansats för mitt ämnesområde. Uppsatsens teoretiska utgångspunkt blir således att utifrån socialpsykologin studera olika gruppteorier om samspel och gruppklimat i arbetsgrupper. Jag använder mig av teorierna induktivt, som verktyg, för att försöka förstå mitt resultat när jag längre fram i analysen kopplar dem till empirin (Dellgren & Höjer, 2002).

### 3.1 Socialpsykologi

Som jag ovan redogjorde för har det funnits två synsätt inom socialpsykologisk forskning kring samspel och gruppprocesser: Den ena har rötter i psykologin och tar sin utgångspunkt i individen, utgår och förklarar sociala beteenden från individuella psykologiska processer. Den andra tar utgångspunkt från det mer grupporienterade sociologiska synsättet, som ser individen som en del av ett större system – ett socialt sammanhang - som kan vara en grupp, en organisation eller ett samhälle. På 1920-talet var klyftan mellan dessa två synsätt mycket djup. Idag finns inte riktigt denna polarisering utan forskningen talar mer om att båda synsättet måste finnas med för att kunna förstå gruppskeenden. Det är mer än fråga om perspektiv och vilken utgångspunkt man väljer som avgör de teoretiska gradskillnader i analyserna (Svedberg, 2003).

Termlexikon (Egidius, 2000) beskriver socialpsykologi som ett ”vetenskapligt studium, vanligen som gren av såväl psykologin som sociologin, av a) grupperns beteende, b) individens beteende i grupp, c) perceptioners, föreställningars, attityders etc. utformning som en del av kultur och samhällsförhållanden.” (Egidius, 2000, s. 223) I Payne (1997) beskrivs socialpsykologin handla om effekterna av relationerna inom och mellan grupper i syfte att skapa och bibehålla sociala identiteter. Det handlar om hur människor beter sig i relation till andra och hur människorna därigenom påverkar varandra.

### 3.1.2 *Objektsrelationsteori*

Objektsrelationsteorin är användbar för att försöka förstå grupperns gemensamma kvaliteter och egenskaper. Melanie Klein anses som objektsrelationsteorins förgrundsgestalt och menar att barns starka känslor och uttryck handlar om att försöka skapa relationer med omgivningen för att på så sätt kunna klara sig i omvärlden. Hur dessa relationer utvecklas blir avgörande för hur våra relationer ser ut i vuxen ålder (Svedberg, 2003). Han menar vidare att objektsrelationsteorin kan hjälpa oss att förstå ”vanliga” vuxna människor i arbetslivet och de ”känslorika gruppprocesser vi spelar med i utifrån olika roller” (Svedberg, 2003, s. 57). Regression är ett begrepp som har sitt ursprung från objektsrelationsteorin. Ofta är regression en försvarsstrategi som utlöses när en individ upplever otrygghet och osäkerhet. Projektioner är mycket vanliga under dessa tillstånd och ofta är det ledaren som blir utsatt för dessa projektioner (Granström, 2000).

### 3.1.3 *Regressionsbeteenden*

Regression handlar om att gå tillbaka till ett tidigare stadium i utvecklingen, vilket innebär att välja det invanda, det som man känner igen, framför det nya okända. Att gå tillbaka i utvecklingen och känna igenom känslor upplevs som tryggt och lustfyllt försvar i en hotfylld situation. Denna försvarsmekanism fungerar som ett skyddsnät mot obehag och i samband med förändringar men leder också till ångest och stagnation. Nedan redogör jag för två typer av regressionsbeteenden (Svedberg, 2003).

*Kollektiv projektion:* En vanlig reaktion på misslyckade prestationer i gruppssammanhang beskriver Granström (2000) i termer av *kollektiv projektion*. Detta grupp-beteende uppstår ofta som en reaktion på misslyckade prestationer. Känslor av misslyckande och inkompetens gör

gruppen sig gemensamt av med genom att låta någon annan bli bärare av dessa egenskaper. På så sätt kan gruppen behålla den inre föreställningen om gruppen som duglig och kompetent (Granström, 2000).

*Projektiv identifikation* är en aktiv strategi från individens tidiga utveckling. En individ projicerar önskade tankar på den andra, vilket gör att denne identifierar sig med dessa tankar, och tar det till sig som sitt eget. Om den projektiva identifikationen blir en stark kraft innebär det att individen ger upp för omgivningens projektioner och börjar bete sig enligt dessa (Svedberg, 2005).

#### 3.1.4 *Bions gruppteori*

Gruppforskaren Wilfred Bion är ett namn som förknippas med gruppens utveckling. Han förenade gruppteorier med främst objektrelationsteori (som i sin tur utvecklades från Freuds psykodynamiska teori). Aktiviteterna i en arbetsgrupp störs ständigt av psykiska aktiviteter i form av känslor och samspel. Dessa starka känslor är de som Wilfred Bion kallar grundantagande (Granström, 2000). Hans teori utgår från att det i varje grupp finns två grupper samtidigt närvarande: Arbetsgruppen (den progressiva) och grundantagandegruppen (den regressiva). Om objektrelationsteorin beskriver regression utifrån individen så beskriver Bion gruppens regression. Arbetsgruppen har en fungerande struktur, individerna vet sina roller och för gruppen mot målet. Bion menar att det är ovanligt med sådana grupper. När grupper ställs inför svårigheter ökar risken för regression som i sin tur leder till att arbetet blir ineffektivt och till dålig stämning. Grundantagandegruppen fungerar irrationellt utefter antaganden som gruppen anser vara riktiga och viktiga och det uttrycker ett regressionsintresse (Svedberg, 2003). Svedberg (2003), beskriver Bions tre olika gruppstillstånd för grundantagandegruppen:

1. *Beroendegruppen* som är ganska hjälplös och beter sig som om det finns en ledare som tar tag i uppgifter och för gruppen framåt, denna ledare skall var rådig och trygg som en förälder. Genom att lämna över ansvaret på ledaren gör sig medlemmarna sig beroende. Genom att projicera vuxenhet och ansvars känsla till ledaren gör sig gruppmedlemmarna beroende. De önskar att ledaren tar besluten så att de själva slipper ansvar.



2. *Flykt- och kampgruppen* betar sig som om de flyr eller bekämpar något. Bion gör ingen åskillnad mellan kamp och flykt. Ett flyktscenario kan utspela sig genom att gruppen inte är riktigt närvarande, de småpratar, slarvar med tider, allt för att slippa själva huvuduppgiften. Kampscenariot kan bestå av konflikter som handlar om makt och kontroll. Syndabockar kan utses och gruppen ser sig om efter en ledare som kan leda kampen. ”*Cynism och antiintellektuell hållning kan hjälpa den att skydda sig mot allt vad reflektion och självkännedom skulle kunna avslöja och få för konsekvenser*” (Svedberg, 2003, s. 189).
3. Det tredje grupptillståndet kallar han *parbildning* som symboliseras av att gruppen betar sig som om allt är behagligt och bra, ett slag tillstånd där gruppen uttrycker hopp och längtan samtidigt som den är angelägen att stanna kvar i detta tillstånd.

### 3.1.5 *Tuckmans grupputvecklingsmodell*

Detta är en mera pragmatisk modell för grupputveckling som utarbetats av Tuckman (1965). Modellen gör dock inga försök att förstå gruppens dynamik eller de avgörande krafterna i utvecklingen. Trots detta är Tuckmans modell kanske den mest citerade av alla modeller i läroböcker om gruppteorier (Olsson, 1998). Den beskriver fyra generella stadier som grupper går igenom:

*Forming*; gruppen orienterar sig om varandra – känner av varandra. – *Storming*; individer börjar visa sitt rätta jag. Ett stadium präglad av konflikter. – *Norming*; gruppen formar sig utifrån de konfliktlösningar som den förra fasen framkallade, roller intas. – *Performing*; genom att gruppen har gått igenom denna utvecklingsprocess är den redo att utföra en gemensam uppgift.

### 3.1.6 *Sociogrupp och psykogrupp*

Sociobehov och psykobehov handlar om struktur kontra ostruktur enligt Moxnes (2000). Han menar att struktur i hög grad visar hur en grupp accepterar vissa mål och regler över vad som kan sägas och göras i gruppen. En strukturerad grupp är en miljö som innehåller riktlinjer för hur samspelet mellan individerna skall vara – ju fler riktlinjer desto mer struktur. Enligt Moxnes (2000) kan dessa riktlinjer gälla arbetsfördelning, vilka värderingar och normer som

skall gälla, vilken roll och vilket inflytande den enskilde individen skall ha och vilka beroendemönster som finns. Den helt ostrukturerade gruppen består av en speciell form av organisation där individerna kan testa sig själva i olika samspelsformer. De flesta grupper i arbetslivet kan dock – i olika grad – hänföra sig grupper som präglas av hög grad av struktur.

En sociogrupp är, enligt Moxnes (2000), en grupp som har ett mål och tycker att det är viktigt att komma fram till en slutsats. På vägen dit är det enbart tankar, frågor och diskussioner som handlar om målet som gäller. Frågor som väcker känslor mellan individerna läggs åt sidan. När det däremot inte finns någon klar målsättning i gruppen och medlemmarna låter situationen förbli såkallar Moxnes (2000) det för en psykogrupp. En psykogrupp ägnar sig åt att klargöra känslor mellan individerna och upplevs också som en nödvändighet. En psykogrups samspelsformer kännetecknas av att man undviker att nå fram till någon form av slutsats och att meningsskiljaktigheter snarare ses som nyttiga delar av grupprocessen, enligt (Moxnes, 2000).

I detta kapitel redovisar jag resultatet av de intervjuer jag har gjort med sex stycken enhetschefer inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Resultaten är indelade, med utgångspunkt från min intervjuguide (bilaga 1), i teman. Varje tema bildar ett avsnitt som är indelat efter de frågeställningar som tillhör. Avsnitten inleds med ett kortare övergripande resonemang kring temat och därefter redovisas resultatet från intervjuerna. De mer omfattande avsnitten avslutas med en kortare kommentar för att underlätta för läsaren och lyfta fram det som bör uppmärksammas. Eftersom jag villkorslöst hörsammat kraven på strikt anonymitet hänvisar jag inte till specifika personer utan jag redovisar i termer om; ”flera av intervjupersoner anser...”, ”några av intervjupersonerna tar upp...”. Kravet på konfidentialitet är alltså förklaringen till varför såväl verksamhet som intervjupersoner i så hög grad beskrivs i generella termer. Dessutom avsåg jag inte att jämföra verksamheterna med varandra.

Man kan säga att jag sammanfattar enhetschefernas utsagor i resultatredovisningen vid de tillfällen flera av dem uttryckt samma åsikt även om de rent språkligt uttryckts olika. Enhetscheferna kallas i uppsatsen intervjupersoner alternativt respondenter i syfte att variera språket, men betydelsen är densamma. Jag har numrerat intervjupersonerna kronologiskt i den ordning jag fick kontakt med dem per telefon, alltså inte i intervjuordning. Vid citat benämns intervjupersonerna som; IP 1 – IP 6. I några fall redovisar jag inte källan till citatet eftersom citatet skulle kunna kopplas till intervjupersonen ifråga. Jag kallar individerna i enhetschefernas arbetsgrupper för medarbetare, socialsekreterare alternativt individer för att variera språket, men betydelsen är den samma. I de fall intervjupersonerna hänvisat till ”*personalen*” har jag använt mig av detta.

#### **4.1 Presentation av enhetscheferna och verksamheterna**

Min första fråga till enhetscheferna var om de kort kunde beskriva sin bakgrund och sin verksamhet. Vilken utbildning de hade? Hur länge de hade varit chefer? Hur många anställda de hade under sig? Vilket budgetansvar de hade? Jag fick här mycket intressanta och några väldigt personliga beskrivningar av yrkesliv och den karriär man gjort. Mycket av informationen var egentligen inte relevant för studien men jag upplevde ändå att deras intressanta berättelser om chefskarriärer och tidigare verksamheter hjälpte mig att förstå deras tankar och resonemang. Dessutom blev det en bra start på intervjusituationen som sådan.

Tyvärr lämnar jag ute mycket av det som berättades under denna punkt på grund av kravet på att det inte skulle gå att härleda vilken enhetschef respektive arbetsgrupp det handlade om så starkt uttrycktes av samtliga.

Stockholms stads organisation vilar på två beslutsnivåer –

kommunstyrelsen/kommunfullmäktige och stadsdelsnämnder/facknämnder.

Förvaltningsorganisationen bygger på principen ett delegerat ansvar. Socialtjänsten arbetar med lagbunden verksamhet gentemot medborgarna. Alla som bor i Stockholm kan vända sig till stadens socialtjänst för att få stöd och hjälp i svåra situationer. Det kan handla om tillfälligt ekonomiskt stöd, problem med missbruk eller ett psykiskt funktionshinder. Det kan också handla om frågor som rör barn och ungdomar (stockholms stads.se/intranät, 2005). Olika kommuner organiserar sin Individ- och familjeomsorg på olika sätt, och så är även fallet mellan stadsdelarna inom Stockholms stad. De verksamheter som traditionellt brukar ingå är; ekonomiskt bistånd, utredning och behandling av barn, familjer och vuxna, ungdomar med olika sorters problematik, vuxna missbrukare, bostadslösa och psykiskt sjuka (Aurell, 2004).

Enhetscheferna kan sägas vara den första linjens chef som arbetar närmast den operativa personalen. De ansvarar för budget-, verksamhets-, och personalansvar för en enhet inom Individ- och familjeomsorgen. De är för de mesta utbildade socionomer men kan även ha annan akademisk examen i ämnen som exempelvis beteendevetenskap. De är chefer för främst socialsekreterare som även kallas handläggare när de arbetar inom individ- och familjeomsorgen. Som jag nämnde ovan är socialtjänsten olika organiserad på stadsdelarna och enheterna benämns också olika. Det som kan konstateras är att enheternas verksamheter ryms under det organisatoriska begreppet Individ- och familjeomsorg som jag ovan redogjort för.

Fem stycken enhetschefer har mellan 15-25 anställda, den sjätte har chefsansvar för ca 40 medarbetare. Nämnas bör att några enheter har delats i två mindre och har därigenom två organisatoriskt jämbördiga chefer, två har bitr. chefer under sig. Samtliga har klientkontakter vid speciella ärenden, när socialsekreterare eller klient önskar så Respondenterna är kvinnor i åldrarna mellan 35-57 år. De är socionomer (en respondent har beteendevetenskaplig examen i kombination med socionomstudier) och har arbetat länge – minst 15 år och i chefsposition i minst 6 år - inom olika verksamheter inom socialtjänsten. Fyra av dem har arbetat som chef inom socialtjänsten betydligt längre än så Intervjupersonerna uppfyller således mina uppsatta

kriterier med god marginal och jag bedömer att de utgör en relativt homogen grupp utifrån det.

## 4.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö

Här ville jag få klarhet över vad respondenterna lägger in i begreppet psykosocial arbetsmiljö. I denna studie har jag valt att avgränsa mig främst till det mellanmännsliga området – samspel och relationer - i begreppet psykosocial arbetsmiljö. Därför var det viktigt för mig att få veta var och ens tolkning av begreppen för att ha möjlighet att förstå respondenternas resonemang och för att kunna analysera resultatet.

Det ord och begrepp som samtliga enhetschefer spontant refererar till är stämning, trivsel, klimat i arbetsgruppen. De säger att en god psykosocial miljö handlar om att medarbetarna skall känna trygghet och respekt för varandra. Denna trygghet kan uppnås genom att arbetsplatsen har mål och tydliga ramar. *”När det finns tydliga ramar för människor så blir det inte så mycket oro”* (IP 1). En enhetschef (IP 3) uttrycker att det är *”Allt det som inte går att ta på”* och säger vidare att det är hur medarbetarna upplever arbetsklimatet. Alla påpekar i någon form att det som påverkar arbetsklimatet är svårt att definiera. Det är även svårt för medarbetarna att formulera vad de egentligen menar när de framför att den psykosociala arbetsmiljön inte är tillfredsställande. Flera talar i termer av det *”osynliga, det som är svårt att ta på”*, när de skall definiera begreppet. Något som flera tar upp som definition på en bra psykosocial arbetsmiljö är vad som är tillåtet i en arbetsgrupp. En respondent (IP 4) säger att definitionen på ett bra psykosocialt klimat är att det skall var tillåtet att inta olika positioner och roller i gruppen. Positionerna skall kunna växla med de arbetsuppgifter man har.

En glad och positiv stämning är ett tecken på att den psykosociala miljön är bra påpekar fler. En säger att *”... du kan gå in i fikarummet och känna av graden av psykosocial miljö”* (IP 5). Flera enhetschefer poängterar att medarbetarnas yrkesprofessionalitet avspeglar sig på den psykosociala miljön. De menar på att om professionaliteten endast räcker till det klientrelaterade arbetet finns ingen energi kvar till att vara professionell i sin yrkesroll som medlem i arbetsgruppen. En enhetschef säger att *”Var och en måste ta sitt ansvar för den gemensamma psykosociala arbetsmiljön”* (IP 3). Två av de intervjuade pekade på problemet med att medarbetarna inte riktigt ville se att de själva har ett ansvar och en påverkan på den

psykosociala miljön på arbetsplatsen (IP 2 o5). Flera påpekar att det faktiskt är allas ansvar i gruppen men att det lätt hänförs till att enbart vara chefens ansvar.

#### 4.2.1 *Psykosocial arbetsmiljö som faktor för arbetet som helhet*

Med denna frågeställning avsåg jag att få ta del av enhetschefernas tankar och erfarenheter kring vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för arbetsmiljön och arbetsplatsen som helhet.

Alla är rörande överens om att den är otroligt viktig för arbetet och verksamheten som helhet. De säger att det är den psykosociala arbetsmiljön som det egentligen handlar om. Fungerar inte den så fungerar inte övrig verksamhet. Då kommer klienterna i skymundan och fokus hamnar istället på de anställda. En av de intervjuade säger att det är den viktigaste faktorn för att arbetet skall fungera *”Man kan stå ut med trista arbetsuppgifter om den psykosociala arbetsmiljön känns ok, men det funkade definitivt inte tvärtom”* (IP 4). *”Utan samspel blir det ingenting, det är ju grunden (IP1). ”Utan ett fungerande samspel fungerar inte arbetet”* (IP 2). Några påpekar också att klientarbetet ofta är tungt och att man då är i extra stort behov av arbetsmiljön runt omkring är *”sund och behaglig.”*(IP 2).

#### 4.2.2 *Psykosocial arbetsmiljö kopplat till organisation – grupp – individ*

Här var jag intresserad av att få veta enhetschefernas syn på vilket sätt organisationen, gruppen och individen kan påverka den psykosociala arbetsmiljön och kopplingen till densamma. Dessutom var jag intresserad av hur de jobbar med dessa olika nivåer, vilka verktyg och strategier de använder sig av samt vilket stöd de själva får.

Organisationen kan bidra med att skapa tydliga ramar och regler för arbetsgruppens verksamhet. Struktur genom organisationen visade sig vara ett nyckelord för flera av enhetscheferna. *”Folk mår bra av tydliga ramar”* (IP 1). Alla enhetscheferna ser strukturen i organisationen som ett verktyg. Att erbjuda en övergripande tydlig struktur för arbetet bidrar till en god psykosocial arbetsmiljö och ger de som arbetar där en trygghet, menar de. Några uttryckte att organisationen kändes som ett stöd även för dem som chefer - att det kändes bra att ha dessa övergripande fasta ramar att luta sig mot. De pekade också på att det ger utrymme för att lägga över mycket av missnöjet på organisationen eftersom den inte har något tydligt

ansikte som man konfronteras med varje dag. Alla intervjuare kommenterade i någon mening att när man diskuterade arbetsplatsens psykosociala miljö hänför medarbetarna oreflekterat sitt missnöje till organisationen. En av enhetscheferna uttryckte sig så här ”*Man pratar om sig och sitt men man problematiserar organisationen*” (IP 5).

Intervjupersonerna berättar att medarbetarna nästan alltid känner sig oinformerade oavsett om de fått information eller inte. De menar på att speciellt när beslut och riktlinjer kommer uppifrån ledning och politisk nivå upplever medarbetarna det som något helt nytt som ingen i arbetsgruppen fått vara med och påverka. Samtidigt säger de att i alla frågor som rör enhetens verksamhet får medarbetarna vara med och diskutera i olika referensgrupper. Trots detta upplever medarbetarna att de inte fått vara med och påverka. Folk kan ha suttit i arbetsgrupper flera gånger och diskuterat en fråga för att sen säga ”*att de minsann aldrig får veta något*” (IP 5). ”*Vi får aldrig någon information*” (IP 3). Enhetscheferna uttryckte att de kunde uppleva en känsla av maktlöshet gentemot organisation och ledning. Många gånger ställs de bara inför faktum att genomföra nya beslut eller anpassa sig efter snävare budgetramar fastän de egentligen tycker besluten är fel. De måste klara av att ”sälja in” och implementera beslut som de kanske är mycket negativa till. De beskriver att det känns frustrerande att behöva argumentera och övertyga medarbetarna om något som de inte själva tror på. Denna lojalitetskonflikt tror de har stor påverkan på arbetsgruppen och den psykosociala miljön. Diskussioner om organisatoriska förändringar kan skapa stor splittring i gruppen. Samtidigt påpekade de flesta intervjupersonerna att organisationen var ett stöd i sig i chefsarbetet i termer av struktur, politiska riktlinjer och verksamhetsplaner.

Flera av de intervjuade berättar att organisationen ibland används som verktyg av dem för att lösa konflikter mellan medarbetare. De säger att de ommöblerar i gruppen för att på så sätt ”sära på” medarbetare som inte har kunnat arbeta tillsammans. De säger också att när ”personkemin” inte stämmer så klarar inte medarbetarna av att uppträda professionellt mot varandra, som kollegor. Personliga känslor tar över yrkesrollen och den uppgift som skall utföras, menar de. Flera poängterar att detta är ett vanligt sätt att lösa individproblem på och säger vidare, att dessa situationer tar sådan kraft och får negativa effekter på hela gruppen, vilket gör att det är lätt att välja att lösa problemet genom en omorganisation. En (IP 1) berättar om att hon vid ett tillfälle var tvungen att skifta i rumsfördelningen – lät helt enkelt en medarbetare flytta upp en våning – för att på så sätt lösa problemet.

*”Något som jag verkligen ogillar på en arbetsplats är kottierier, fy, det är bland det värsta jag vet.”* (IP 4). Gruppen är den starka faktorn för den gemensamma psykosociala arbetsmiljön ansåg alla som jag intervjuade. Det framkom tydligt att det är på den nivån som enhetscheferna lägger ner mest tid. Det framkom också tydligt att det är den nivån som slukar mest kraft och energi. Enhetscheferna påpekade väldigt starkt vikten av att gruppen skulle känna sig delaktig i verksamheten. De beskrivningar jag fick var att det satsades mycket på arbetsplatsträffar och andra typer av grupper som sätts ihop i olika konstellationer beroende på uppgiften syfte och mål. En säger att det gäller att var pedagogisk *”... man känner sig nästan som en småskolelärare ibland..., ja att vara en bra pedagog är ingen nackdel när man är chef här”* (IP 2). Flera säger att de hela tiden måste informera och förklara verksamhetens mål och dess uppdrag. De menar att var och en i gruppen måste förstå å vilket håll de skall gå det är avgörande för en väl fungerande arbetsplats. *”Nyckeln till ett bra arbetsklimat är att verkligen få med sig alla, att alla vet åt vilket håll vi gemensamt skall gå”* (IP 3). Alla använder sig i något avseende av arbetsplatsträffarna (1 g/mån) som ett slags verktyg för att främja den psykosociala miljön på enheten. Även i detta sammanhang – på gruppnivå – påpekar enhetscheferna hur viktigt det är med struktur och tydliga regler. Strukturen är bland det viktigaste verktyget man har för gruppen, *”man har ju tydliga ramar för att inga egna kulturer eller sanningar ska frodas i gruppen”* (IP 1). De utnyttjar dessa träffar till att lägga in olika pedagogiska inslag med tanke på att främja grupp känslan men ser även till att skapa nya arbetsgrupper när något nytt är på gång för enheten. Flera brukar anordna temadagar med föreläsare och olika slags sociala aktiviteter. En intervju person säger att det bästa är att skapa fler och mindre arbetsgrupper för att diskutera arbetsmetoder, arbetssätt och kompetensutveckling. I de större grupperna är det svårt för många individer *”att våga ta plats medan andra tar upp all plats”* (IP 6). Flera av respondenterna hade som strategi att dela in arbetsgruppen i mindre grupper då de ville åstadkomma något. När de ville presentera något och när de var måna om medarbetarnas åsikter och engagemang. De ansåg att de får en mycket bättre kommunikation i smågrupperna och medarbetarna känner sig mer trygga där.

På individnivån tar intervju personerna upp medarbetarsamtalet som ett viktigt verktyg för enhetschefen och de enskilda medarbetarna. De intervjuade berättar att här får verkligen varje enskild medarbetare utrymme att framföra sin syn på arbetssituationen och på det klimat som råder. De säger vidare att det blir ett forum för att stödja sina medarbetare, ge feedback och få deras syn på arbetssituationen, eventuella konflikter och öppna upp för möjligheten att kunna kommunicera bättre. Fler påpekar att det oftast inte handlar om arbetet utan om problem i



privatlivet som medarbetaren behöver ta upp. Medarbetarsamtalet är bra ”för att det gör problemen tydliga och ofta handlar det om annat än jobbet” (IP 1). Intervjupersonerna upplever att de lägger ner mycket tid å medarbetarsamtal. Det handlar om att samtala, informera, instruera, presentera och inte minst att lyssna. I dessa samtal kan de som enhetschef bekräfta och se varje individ. Flera av enhetscheferna berättar att det är väldigt olika från individ till individ vad behoven är. De berättar att för en del medarbetare räcker det med arbetsplatsträffarna och medarbetarsamtalen medan andra måste bli bekräftade varje dag. Därför – berättar samma enhetschefer – att de är noga med att alltid ha dörren öppen och att skapa en inbjudande stämning i sitt rum som en slag strategi för att visa medarbetarna att de är tillgängliga för att komma in och prata. ”jag har ofta en skål godis framme och ibland har jag tända ett ljus...” i syfte att medarbetarna skall känna att de ”...bara kan slinka in utan att ha en försvarbar anledning”. En annan av de intervjuade säger däremot att hon försöker markera att medarbetarna ska försöka ”samla ihop” *sina frågor och ärenden så att de inte kommer in ...tio gånger om dagen för att bara tala om vad de gör*”.

#### 4.2.3 *Kommentar*

Enhetschefernas definition av psykosocial arbetsmiljö uttrycks främst i termer om gruppklimat, stämning och respekt för varandra i gruppen. Deras medarbetare diskuterar enligt enhetscheferna oftare organisationen som den nivå som mest avgör den psykosociala arbetsmiljön. Där kan man se en skiljelinje. Struktur och tydliga ramar ser ut att vara nyckelord. De menar att individen och gruppen mår bra av att ha fasta ramar att hålla sig inom och att veta målet med verksamheten.

### **4.3 Faktorer som har betydelse för samspel och gruppklimat i arbetsgruppen**

Under temat samspel och gruppklimat har jag velat få fram vilka faktorer som respektive respondent anser vara betydelsefulla. Jag ville få ta del av respondenternas orsaksförklaringar och eventuella resonemang om kausaliteten. Nedan redovisas de faktorer som respondenterna framfört som betydelsefulla.

### 4.3.1 Socialt arbete

Alla dem som intervjuats tar upp det sociala arbetet som en faktor som har hög påverkansgrad samspel och gruppklimat på arbetsplatsen. Effekterna av att arbeta med sociala frågor hade jag inte specifikt med i syftet, men denna faktor kom av respondenterna att framföras som en av de viktigaste.

Enhetscheferna säger att medarbetarna ofta ser själva klientarbetet som kärnan i arbetet och förlägger därför nästan all energi på detta. Flera av dem säger att det kanske är därför de måste lägga ner sån tid på att om och om igen gå igenom verksamhetens mål, vilka prioriteringar varje medarbetare måste göra osv. Enhetscheferna förklarar det speciella med att arbeta med socialt klientarbete och som innebär att medarbetaren använder sig själv som arbetsverktyg. De påpekar hur otroligt påfrestande och speciellt det sociala arbetet är och menar att om man ständigt möter klienter som mår dåligt påverkas naturligtvis även socialsekreterarens eget mående. En av de intervjuade påpekade att eftersom en socialsekreterare i så hög grad använder sig själv som verktyg så *"måste man även se till att vårda sig privat"* (IP 3). Flera av de intervjuade poängterar att det är mycket tufft att arbeta med klienter inom socialtjänsten och att detta för med sig krav på att medarbetaren har jobbat med sig själv och på så sätt kommit till insikt om vem man är. En socialsekreterare *"måste helt enkelt veta vilket bagage man har med sig"* (IP 3).

Att arbeta med klientarbete säger de innebär ett utlämnade av sig själv i hög grad. En enhetschef säger att det krävs att socialsekreteraren är en trygg och mogen person som hunnit lära känna sig själv. Det är en *"märklig bransch vi jobbar i..."* säger en av de intervjuade och fortsätter *"vi jobbar med barn som far illa, med människor som inte mår bra. "Det är självklart att detta påverkar vår egen arbetsmiljö". "Denna bransch kräver starka, professionella och kompetenta individer"* (IP 4). Flera betonar att deras medarbetare är oerhört professionella i sin yrkesroll och i sina klientkontakter och de utstrålar mognad och kompetens. När det däremot gäller interna angelägenheter med arbetsgruppen - det kan gälla alltifrån metodutveckling till kaffeschema – så är medarbetarnas beteenden inte att känna igen. En enhetschef (IP 3) säger att hon upplever att det är de absolut duktigaste socialsekreterare som regerar mest primitivt och känslostarkt på småsaker. Hon säger vidare att det kanske finns ett stort behov av regression, att släppa fram primitiva känslor och uppföra sig oprofessionellt i de situationer där man inte har klientkontakten. En annan säger

*”man tömmer sina krafter i klientarbetet så det finns ingen positiv energi kvar till arbetsgruppen”* (IP 5). Arbetsgruppen blir en arena för att få ut alla sina egna känslor som uppstår i klientsituationen, men som de är tvungna att hålla inne med just då säger några av de intervjuade.

#### 4.3.2 *Förändringars betydelse för arbetsgruppen och för individen*

Enhetscheferna berättar att det råder en viss trötthet när det gäller omorganisationer. De säger att medarbetarna – och även de själva – tycker att det är frustrerande att organisationer aldrig hinner sätta sig innan det är dags för en ny omorganisation. En av dem säger *”det kanske är så när vi jobbar i en verksamhet som ytterst styrs av politiker”* (IP 3), Enhetscheferna säger att medarbetarna uppfattar att de får läsa i tidningen om nya riktlinjer och förändringar som gäller deras verksamhet. De upplever att de aldrig får vara med och påverka, att den politiska ledningen varken informerar om nya planer eller inhämtar deras erfarenheter och synpunkter. En av de intervjuade säger att hon ofta hör av medarbetarna att *”varför ställs vi bara inför faktum”* (IP 2). Enhetscheferna säger att de kan förstå deras frustration men att sanningen inte riktigt är så illa. Många gånger får enhetscheferna information och uppdraget att ta med sig ett ärende på remiss till sin grupp. Vid dessa tillfällen finns det chans för hela arbetsgruppen att vara med och påverka. Vid dessa tillfällen säger alla de intervjuade i olika grader att majoriteten av medarbetarna med automatik är negativa till det som skall diskuteras. Några säger att de tror att det beror på att det är en förändring – något nytt och okänt – som gör att många direkt utan reflektion intar en negativ attityd. De säger också att det ofta är samma handläggare som är negativa – att de vet vilka som måste få lite tid. Flera av de intervjuade diskuterar kring varför socialarbetare i så hög grad tar det här med förändringar som en kritik mot hur de har arbetat. De säger att medarbetarna tar det väldigt personligt och ser det som ett underkännande av det arbete som de bedrivit istället för att se det som något naturligt, att verksamheten utvecklas. En av respondenterna gör en jämförelse mellan socialtjänsten och sjukvården när det gäller inställningen till ny kunskap och nya forskningsrön. Hon säger att *”I sjukvården är det helt naturligt att ta till sig och använda sig av nya forskningsrön och av ny kunskap, i socialtjänsten upplevs ny kunskap och metodutveckling som kritik på det som har varit”* (IP 5). Några enhetschefer säger de har lärt sig att de måste ta upp och bekräfta det positiva som har varit innan det går att ta upp förändringar. En av dem (IP 2) säger att hon använder sig av detta – att först lyfta fram det som tidigare varit bra och bekräfta det som de tidigare gjort - som en medveten strategi för att kunna föra fram förslag om förändringar.

Enhetscheferna säger att individernas och gruppens rädsla för något nytt är en stark faktor som har stor betydelse för samspel och gruppklimat i arbetsgruppen. De påpekar också att denna rädsla skiljer sig å rejält mellan de olika medarbetarna. På något sätt är det alltid de som är negativa som tar över och får mest uppmärksamhet, menar en av de intervjuade. Men även om det är få individer i gruppen som besitter denna rädsla så avspeglar det sig på hela gruppen. En enhetschef säger att det verkar som om arbetsgruppen har svårt att stå emot när en individs trygghet rubbas och går med istället för att gå emot. I dessa situationer går gruppen nästan alltid samman och går hårt åt den som kommer med förslaget, kan vara organisation eller enhetschef. En annan säger att man måste ha tålamod *”man måste helt enkelt se det som en process när man vill få med sig personalen på något nytt, det har man lärt sig nu”*(IP 5). Flera av de intervjuade säger att de upplever att många medarbetare känner oro för att nya personer ska komma in i etablerade arbetsgrupper. De upplever att rädslan för att behöva ingå i nya gruppkonstellationer är stark hos många i gruppen.

#### 4.3.3 *Ålderns betydelse*

En faktor som påverkar samspelet och som alla de intervjuade tar upp i olika grader är *ålderns* betydelse. Åldersammansättningen i arbetsgrupperna var relativt jämnt fördelad. De fanns en kärna av äldre medarbetare på varje enhet och ingen av enhetscheferna tog upp att det hade blivit problem på grund av hög personalomsättning. Istället beskrev de att problemet kanske snarare var att medarbetare stannar för länge på sin arbetsplats. Sammantaget uttrycker enhetscheferna att det är de äldre medarbetarna som är de största bromsklossarna. De är alltid *”med någon slags automatik”*(IP 2) negativt inställda till allt som är nytt. Kopplat till resonemanget i stycken ovan säger en av intervjupersonerna (IP 5) att det är de äldre medarbetare som varit på en och samma arbetsplats länge som ofta tar metodutveckling och organisationsförändringar som kritik mot deras sätt att arbeta. Flera av de intervjuade säger sig vara förundrade över att individer stannar så länge på en arbetsplats trots att de uppenbarligen inte trivs. De berättar om medarbetare som under flera år uttalat ett missnöje om *”precis allt på arbetsplatsen”* (IP 2), men aldrig gjort någon ansats att vare sig förändra sin situation eller att söka nytt arbete. Det är uttryck för ett trygghetsbehov hos många av medarbetarna som gör att de stannar alldeles för länge på samma arbetsplats, säger några av respondenterna. *”Folk stannar kvar fastän de skulle behöva komma vidare, både för sig egen skull och för arbetsplatsens skull* (IP 5). Enhetscheferna säger att det är en svår problematik

att tackla eftersom det är en personfråga. Tyvärr bidrar dessa äldre "lite trötta" medarbetare till ett dåligt gruppklimat och till att samspelet i arbetsgruppen inte fungerar. Eftersom det är duktiga erfarna medarbetare är de också auktoriteter och har en stark ställning i gruppen. Några berättar att de äldre medarbetarna ofta framför önskemål om kompetensutveckling och behov av kurser. När de sen erbjuds att gå utbildningar i nya metoder och arbetssätt dömer de redan från början ut dem. Detta gör att det blir svårt för dessa medarbetare att ta till sig kompetensutveckling. "Det är ju som att kasta pengarna i sjön" (IP 5). Flera av de andra intervjupersonerna hade ungefär samma uppfattning och berättade även de om äldre medarbetares negativa attityd när det gäller nya arbetssätt och metoder samtidigt som de framför önskemål om att få ta del av just detta. En av de intervjuade (IP 4) menade att det kanske är naturligt att en som har jobbat med socialt arbete i så många år blir trött och uppgiven när pensionen närmar sig. Att medarbetaren helt enkelt måste tillåtas att gå in i en slags nedvarvningsfas för att summera sitt yrkesliv och "Vi kanske får acceptera att det är så" (IP 4).

#### 4.3.4 Humor och glädje

*Humor och glädje* är en egenskap hos individen som framkommer som mycket viktig för samspelet i en arbetsgrupp enligt enhetscheferna. De säger att glada och positiva människor bidrar med otroligt mycket i en grupp. Positiva individer sprider positiv energi i en grupp. De säger också att det är viktigt att bjuda på sig själv i egenskap av chef. (IP 3) säger att man som chef ofta "sätter ribban" för vad som är tillåtet i kafferummet. Flera enhetschefer säger att eftersom vi har ett såpass tungt och pressad arbete så är det extra viktigt med glädje och skratt tillsammans med sina arbetskamrater. En tar upp att det är viktigt med balans för medarbetarna eftersom de hela dagarna i sina klientkontakter möter mycket negativa känslor i form av ledsna, arga, besvikna och frustrerande människor (IP 4). Enhetscheferna säger att det är viktigt att bjuda på sig själv. Glädje och skratt bidrar starkt till stämningen i en arbetsgrupp säger de. De intervjuade beskriver att de lägger stor vikt vid det här med personlighet och personkemi när de anställer nya medarbetare. Eftersom jobbet i sig är så tungt så får det inte finnas alltför mycket "tungsinne" i en grupp. De säger att om en arbetsgrupp består av medarbetare som i grunden är positiva som individer så ger det positiva effekter på gruppklimatet. Därför är det viktigt att vid nyanställningar att titta egenskaper som social kompetens i hänseendet positiv energi och humor, säger de. Flera säger att personlighet och

personkemi är faktorer som egentligen helt avgör vid ett anställningsförfarande eftersom det är så viktigt att den nya medarbetaren passar in i gruppen.

#### 4.3.5 *Kommentar*

Det sociala arbetet där medarbetarna i hög grad själva använder sig själva som arbetsverktyg är en starkt bidragande faktor till hur samspel och gruppprocesser utvecklas i arbetsgruppen, enligt enhetscheferna. Diskussionen i stycket ovan om rädslan för förändring och för det nya och okända hänger ihop med individers och grupperns behov av trygghet och kontinuitet ansåg enhetscheferna. Förutom detta tog de intervjuade upp medarbetarnas ålder som en faktor och att humor och glädje hos individen har effekt på samspelet i en arbetsgrupp.

### 4.4 **Stöd, verktyg och strategier**

När det gäller överordnad chef i organisationen så uttryckte alla utom två att de har ett bra stöd och att det var mycket värt för att kunna orka och göra ett bra jobb. De två som inte kände stöd i organisationen – av överordnad chef – upplevde det som mycket jobbigt. Den ena hade sett till att hon fick det stöd hon behövde i sin närmiljö, hos sin bitr chef, den andre sades sig helt sakna stöd i organisationen för tillfället. Flertalet uttryckte att det mest betydelsefulla stödet får de i sin närmiljö, av bitr chefskollegor och av sina parallellchefer (när enheten är uppdelad). De uttryckte att det var viktigt att få vara med och välja sin närmaste medarbetare och menade att det vara en förutsättning för att kunna känna förtroende och för att få ett meningsfullt stöd. De uttryckte alla att personligheter och personkemi är det absolut viktigaste och att det är det som avgör hur relationen utvecklar sig. Att just ha en informell och förtrolig relation med någon på chefsnivå är viktigt för att man skall orka tackla det mellanmänskliga området i arbetsgruppen. I de fall där stödet fanns i närmiljön berodde det i hög grad på att det var chefskollegor som de själva hade valt. Samtliga påpekade att den avgörande faktor för om man kände stöd eller inte var hur de gick ihop som personer, flera kallade det personkemi. Där stöd saknades förklarades orsaken vara att personligheterna inte riktigt stämde överens. ”*För att kunna känna att en person är ett stöd för en så måste man känna hundra procentig tillit till den personen*” (IP 1). Tre av de intervjuade berättar om att de deltar i olika typer av chefsutvecklingsprogram. Detta beskriver det ger dem oerhört mycket. Två berättar att det även ingår chefer från andra verksamheter än socialtjänsten i grupperna,

vilket upplevs som mycket givande, eftersom det vidgar deras chefsperspektiv. ”Det är nyttigt att möta andra i samma position men från andra områden.”

#### 4.4.1 *Kommentar*

Stödet som enhetscheferna får uppfattar jag som väldigt varierat. Det verkar inte finnas någon mall för stöd, mentorskap eller handledning för cheferna på denna nivå. Det innebär det gäller att ha tur så att man går bra ihop med sin överordnade chef, jämställda kollega eller sin biträdande kollega eftersom intervjupersonerna, som jag uppfattat det, i hög grad själva måste se till att omge sig med de personer som kan ge ett stöd.

### 4.5 **Gruppen och individen**

Under detta tema var jag intresserad av att få ta del av hur respondenterna diskuterar kring grupperspektivet kontra individperspektivet och deras påverkan på den gemensamma psykosociala arbetsmiljön, utifrån ett enhetschefsperspektiv. Jag ville även få ta del av reflektioner kring gruppprocesser, gruppdynamik, samspel och gruppklimat i arbetsgruppen.

En viss tveksamhet råder när enhetscheferna funderar över hur stort utrymme individperspektivet får ta i arbetsgruppen. Alla uttrycker sig ungefär på samma sätt, nämligen att individen ska ha stort utrymme men att detta spelrum inte kan vara för stort.

Sammanfattningsvis beskriver enhetscheferna sitt synsätt enligt följande: När individer ges för mycket utrymme går detta ut över gruppen. Här tar enhetscheferna igen upp betydelsen av struktur. Att det måste finnas en ram och ett tak för individen att hålla sig inom, att gruppen har gemensamma regler och normer. De säger vidare att de tror detta är bra för alla i gruppen men säger samtidigt att det alltid finns medarbetare som har svårt att inordna sig. Detta får stora effekter på gruppen och orsakar mycket irritation. Det uppstår lätt en klyfta mellan de medarbetare som känner sig trygga och bekväma med dessa gemensamma regler och de medarbetare som har svårt att inordna sig, säger de. Verksamhetens uppdrag måste lösas av gruppen och därför är gruppen överordnad individen när saker och ting ställs på sin spets.

De säger också att det helt beror på vilken typ av arbetsgrupp som man har. En av de intervjuade (IP 2) säger att i en grupp som länge haft en dåligt psykosocial arbetsmiljö,

präglat av konflikter och oro, måste individerna få stort utrymme om det skall bli en förbättring. Men även där menar hon att det finns en gräns för hur mycket spelrum man kan ge en enskild medarbetare. En annan (IP 4) säger att hon tycker att det ska finnas utrymme för udda medarbetare i en grupp. Vi som yrkesgrupp ska ju vara toleranta i vårt sätt att se på andra människor, det måste gälla även på vår egen arbetsplats. *”Visst finns det en ram som alla i gruppen måste hålla sig inom annars går det ut över gruppen”* (IP 4).

Alla enhetscheferna påpekar att ett dåligt gruppklimat hindrar verksamheten från att utvecklas. Vilka effekter det kan få ger några av dem exempel på att det upplevs som hindrande för metodutvecklingen och att det stoppar medarbetarna att utvecklas i sin yrkesroll. *”Ja, det blir helt enkelt total stagnation på alla plan i arbetsgruppen”* (IP 2). Missnöje i arbetsgruppen är en faktor *”som är oerhört smittsam”* (IP 2). Att medarbetare känner missnöje över sitt arbete kan böttna i många orsaker. En säger (IP 5) att det räcker att några få är missnöjda över sin arbetssituation så får det effekter för hela arbetsgruppen. Någon tar upp att många medarbetare stannar för länge på en arbetsplats fast de inte trivs. Att ha ett klientrelaterat arbete kräver oerhört mycket har enhetscheferna poängterat tidigare. I detta sammanhang tar flera upp att det är viktigt att hitta en balans mellan privatliv och jobb (IP 6).

Flera av de intervjuade tar upp hur olika viktigt arbetet kan vara för olika personer. De beskriver att arbetet för en del uppfyller ett socialt behov medan arbetet för andra *”bara handlar om jobb”*. Detta behöver inte orsaka problem i gruppen men att det kan göra det uttrycker några av dem. Någon berättar om att medarbetare kan känna sig utanför för att det för dem är viktigt att vara socialt accepterad i en grupp. Enhetscheferna säger att det alltid finns individer i en grupp som är väldigt beroende av medarbetarna runt omkring sig. För dem verkar oron vid förändringar mest handla om risken att tvingas in i nya gruppkonstellationer, säger de vidare. Det händer att medarbetare sjukskriver sig för att de mår dåligt av sin arbetssituation, men att det inte är så vanligt, menar några. Finns det då andra i gruppen som mer inriktar sig på verksamheten och uppgifterna kan det ställa till problem, menar de. Någon menar på att man som chef även har ett ansvar för det som sägs och händer i under kafferasten eftersom det är en arena för det mellanmännsliga samspelet. Det kan hända mycket där och medarbetare kan både angripa och känna sig angripna, *”en arena för projiceringar helt enkelt”* (IP 3). Flera av dem nämner att det får effekter för samspelet när medarbetare har olika sociala behov i arbetsgruppen. Det kan bli uppstå olika grupperingar som hävdar sin ståndpunkt om vilket synsätt som skall råda. I sådana lägen upplever en del av de intervjuade



att avgörandet överlämnas till dem som ledare. De säger att hamnar i någon slags ”*mammaroll*” som skall lösa konflikter, säga vem som har rätt och vem som har fel.

IP 3 säger att grupprocesser pågår ständigt på olika nivåer. Hon ger en beskrivning av ett gruppstillstånd som delar in utvecklingen i faser som kommer i en viss ordning och är återkommande. (Denna teori beskrivs i kapitel 3 som Tuckmans teori.) I den första fasen formas gruppen: *Forming* - i den andra fasen - *Storming* har medlemmarna börjat visa sitt rätta jag, den tredje fasen är normskapande - *Norming* - i den fjärde fasen hittar gruppen formerna och kan börja prestera - *Performing*. Utifrån hennes egen chefserfarenhet stämmer denna utveckling väl in på arbetsgruppers olika faser. Det (IP 3) beskriver är en pragmatisk modell för grupputveckling som jag återkommer till i analysen. Två av enhetscheferna beskriver arbetsgrupper som inte har haft någon struktur eller något tydligt ledarskap att hålla sig till. Detta har lett till en slags normupplösning där medarbetarna ”glömt bort” sitt uppdrag och den verksamhet de representerar. Respekten för arbetsgruppens gemensamma struktur vad gäller möten och tider tappades totalt. Hon förklarade att de hade ett motstånd mot att ta tag i arbetssituationen, de ville inte vara med och förändra fastän missnöjet var så starkt och hade pågått så länge. Gruppen flydde själva huvuduppgiften och ägnade sig åt annat (IP 2).

Flera av dem beskriver att arbetsgruppen ofta sluter sig samman inför nya förslag och förändringar och att gruppen ofta lägger skulden på den som ansvarar eller framför budskapet. De berättar vidare att arbetsgruppen då kan utse organisationens, enhetschefen eller en konsult (som presenterar en ny metod) som gemensam fiende. (IP 6) säger att även om det inte gäller hela arbetsgruppen går hela arbetsgruppen ihop och sätter upp ett motstånd mot det som framförs. De intervjuade nämner också i detta sammanhang att fast hela gruppen går samman så vet de ändå att det råder olika uppfattningar i gruppen. IP 6 säger att när hon går in och möter gruppen för att presentera något så vet hon redan innan hur de olika medarbetarna kommer att reagera.

#### 4.5.1 *Kommentar*

Om jag försöker mig på att kort sammanfatta vad intervjupersonerna säger om effekterna av ett dåligt samspel i arbetsgruppen som handlar det om att verksamheten och hela gruppen hindras i sin utveckling. När samspelet inte fungerar leder det till stagnation. Enhetscheferna tycker att det är viktigt att anlägga båda perspektiven; grupp och individ men samtidigt

påpekar de att gruppens uppgift och mål måste var överordnad de enskilda individernas behov. De är väl medvetna om de olika individernas behov och hur dessa påverkar hela gruppen. Samtidigt som de uttrycker stor omsorg om individens utrymme måste ändå gruppens intresse bli det som gäller. Detta tolkar jag som en svår balansgång ur ett enhetschefsperspektiv.

#### **4.6 Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen**

Under detta tema var jag intresserad av att få veta enhetschefernas tankar om – utifrån psykosocial arbetsmiljöaspekt – vad som präglar en effektiv och välfungerande arbetsgrupp. Vad kan de se är viktigt utifrån deras cheferfarenhet och chefsperspektiv.

Återigen tar många av respondenterna upp struktur och tydlighet som en faktor som borgar för en väl fungerande och effektiv arbetsgrupp. De nämner att det är viktigt att sträva efter samma mål och att alla vill vara med i gruppen. Två nämner (IP 2 och IP 5) att det är viktigt att ha samma värdegrund, att arbetsgruppen kontinuerligt diskuterar människosyn. Flera tar upp medarbetarnas professionalitet, att de är medvetna om å vilket håll gruppen skall gå och också arbetar efter det, bidrar till att det fungerar och att verksamheten blir effektiv. De säger att om medarbetaren förstår sitt uppdrag och kan skilja på relationer och yrkesrollen så gynnas arbetsklimatet. Några beskriver att när individer fokuserar för mycket på saker runt omkring, på sånt som egentligen inte har med arbetet att göra, tar det kraft och fokus från det som gruppen skall ägna sig å. En förutsättning är att individerna i en grupp verkligen vill ingå i gruppen.

Nedanstående citat från intervjupersonerna får istället för kommentarer avsluta denna frågeställning. De lämnas okommenterade eftersom de sammanfattar och illustrerar det som kommit fram i intervjuerna under detta tema på ett bra sätt, anser jag.

*”Det måste finnas ett genuint intresse för jobbet i gruppen och det måste finnas ett gott humör... känna av vad som är jobb och vad som är privat... måste ta ställning för att ingå i gruppen och acceptera dess normer” (IP 1).*

*”Det måste finnas respekt i gruppen och den måste präglas av en god människosyn. Individerna måste känna ett sug efter att gå vidare, att utvecklas helt enkelt.”(IP 2).*

*”Organisationen ska ha struktur och vara tydlig och gruppen skall genomsyras av kompetens, respekt och ödmjukhet” (IP 3).*

*”Det måste vara högt i tak och finnas utrymme för udda, olika människor – men alla måste dra åt samma håll. Hela gruppen måste gälla – smågrupper eller individer får inte dra sig undan.” (IP 4).*

*”Alla måste veta verksamhetens mål och också sträva åt samma håll och vara överens om gemensam värdegrund.” (IP 5).*

*”Helst ska gruppen var blandad och bestå av olikheter - olikheter skapar styrka och dynamik i gruppen och ger förutsättningar för utveckling, men det är svårt att få det att fungera, det kräver trygga människor” (IP 6).*

## 5 ANALYS

### 5.1 Enhetscheferna och verksamheterna

Jag fick ta del av enhetschefernas mycket intressanta beskrivningar av deras yrkesmässiga bakgrund. Alla delade med sig personligt och generöst av sin egen yrkesbakgrund på ett mycket personligt och intressant sätt. Som jag tidigare nämnt är kravet på konfidentialitet förklaringen till varför såväl verksamhet som intervjupersoner i så hög grad beskrivs i generella termer. Det hade varit intressant för läsaren att få veta mer om respektive respondent men eftersom min avsikt inte var att göra en jämförande studie så gjordes detta valet.

### 5.2 Begreppet psykosocial arbetsmiljö

Begreppet psykosocial arbetsmiljö kan upplevas som ett oklart och brett begrepp. Bergmark (1998) skriver att begreppet kan bli föremål för olika tolkningar. Han skriver vidare att begreppet psykosocial har en lång historia och att det vanligtvis används i sin ursprungliga betydelse, ett begrepp som består av ett såväl psykologiskt som socialt innehåll. Jag upplevde inte att intervjupersonerna hade svårt att definiera begreppet. Visserligen hade jag i mitt första mejl förtydligat mitt syfte och mina frågeställningar, hur jag hade avgränsat begreppet för denna uppsats. Bergmark (1998) hävdar att även om man tycker att man har det helt klart för sig vad man menar med begreppet så är det inte lika lätt att formulera det lika klart. Svaren jag fick visar också på detta. Intervjupersonerna hade svårt att explicit formulera vad de lägger in i begreppet samtidigt som de ger intryck av att ha relativt klart för sig vad psykosocial arbetsmiljö är för något. På många sätt passar deras tolkning av begreppet psykosocial arbetsmiljö in på Egidius (2000) och Nilssons (1993) tolkning av begreppet arbetsklimat; atmosfär och anda, dvs. den känslomässiga stämningen i en grupp (se kapitel 1 under centrala begrepp).

#### 5.2.1 *Psykosocial arbetsmiljö som faktor för arbetet som helhet*

Enhetscheferna uttryckte starkt att den psykosociala arbetsmiljön var helt avgörande för verksamheten och arbetsplatsen som helhet. Här drar jag paralleller till det som Olsson säger,

nämmligen att det är samspelet och inte uppgifterna som är gruppen. Som framkommit i intervjuerna är det mellanmännsliga samspelet helt avgörande för hur verksamheten fungerar. Detta perspektiv borde därför lyftas fram när psykosocial arbetsmiljö för en grupp diskuteras. Det framstår som mycket fokus läggs på att analysera och diskutera verksamheten och dess mål. Istället kanske enhetscheferna skulle fokusera mer på samspel och gruppklimat för att hitta balans mellan de faktorer som påverkar arbetsgruppen. Det framstår som om enhetscheferna är relativt medvetna om detta men att de trots denna medvetenhet oftast diskuterar organisation, metodutveckling och arbetsuppgifter. Det känns som om arbetsgruppen tappas bort utifrån socialpsykologisk kunskap om samspel i gruppsammanhang.

### 5.2.2 *Psykosocial arbetsmiljö kopplat till organisation – grupp – individ*

Genom att verkligen medvetandegöra vilket uppdrag enheten har, vem man företräder och vilket mål verksamheten har bidrar det till en god psykosocial arbetsmiljö för både grupp och individ. När enhetscheferna talar i termer av professionellt ledarskap diskuteras grupperspektivet. När de sen kommer in på problem med samspel och stämning i gruppen kommer resonemanget in på individen i högre grad. De markerade tydligt att de är måna om att varje individ skall känna sig trygg och accepteras både i sin yrkesroll och i den mer privata rollen i lunchrummet.

I intervjuerna framkom att medarbetarna i hög grad problematiserar på organisationsnivå. Mycket av missnöjet i arbetsgruppen hänskjutes till organisationen. Eftersom organisationen kan anses som anonym, att det direkt inte finns något ansikte som representerar organisationen, är det också lätt att projicera missnöje på den. Ledning och ansvariga politikerna är inga personer som de möter och konfronteras med varje dag. I sådana här lägen skapas utrymme för en grupp att sluta sig samman och hitta en gemensam fiende. En effekt och en försvarsmekanism när en arbetsgrupp känner sig hotad kan t ex vara att en arbetsgrupp sluter sig samman och tar upp kampen mot en gemensam fiende. I intervjuerna ovan redovisade enhetscheferna just sådana försvarsmekanismer. Flera beskrev att det ofta händer att gruppen sluter sig samman när någon förändring är på gång. Enligt gruppforskaren är det i organisationer och arbetsgrupper som kännetecknas av starka normer och strukturer som man möter det största motståndet vid förändringar. Struktur och normer gynnar stabiliteten och när

något nytt kommer sluter gruppen sig samman för att försvara sig mot det nya och okända som rubbar denna trygga stabilitet (Eriksson, 2005).

### **5.3 Faktorer som har betydelse för samspel och gruppklimat i arbetsgruppen**

#### *5.3.1 Socialt arbete*

*“It is the ability to cope with other people that make us human. And in order to become socially competent, and therefore fully human, developmentally we need to experience being in relationship with other people”* (Howe, 1995, s. 3).

Howe (1995) skriver att människors beteenden och personligheter formas och utvecklas i relation till andra människor. Endast genom att vi beaktar en människas bakgrund och nuvarande sociala situation kan vi psykologiskt förstå denne, hävdar han. Alla de enhetschefer som jag intervjuat tog upp att det sociala arbetet har en mycket stark påverkan på den psykosociala miljön på arbetsplatsen. Individ- och familjeomsorgens arbete består till stora delar av myndighetsutövning. Det kan bli innebära att de med tvång ingriper i människors liv. Kommunen har genom socialtjänsten ett yttersta ansvar för individer som vistas inom kommunens gränser. Detta innebär att om en individ behöver hjälp i ett socialt hänseende och ingen annan instans träder in är det kommunen genom socialtjänsten som har ansvaret. Vissa verksamheter inom socialtjänsten hanterar budgetar som omfattar miljontals kronor. En behandlingsplats på en institution kan kosta runt en miljon kronor per år. Det innebär att ett enda beslut om behandlingsåtgärder för en individ i reella termer kan avgöra om enheten håller sin budget. Individ- och familjeomsorgen är politikerstyrd vilket innebär att mål, budget och verksamhetsinriktning betingas av vilken politisk majoritet som sitter vid makten. Dessa faktorer präglar förstås både organisationen, enhetscheferna samt medarbetaren i stor utsträckning (Aurell, 2004).

Alla dem som jag intervjuat har poängterat att de anser att yrkesrollen som socialsekreterare och det sociala arbetet avspeglar sig på samspelet i arbetsgruppen. De säger enstämigt att de allra flesta av deras medarbetare är mycket professionella i sitt klientbemötande.

Medarbetarna visar såväl omsorg som professionalism gentemot klienterna. De säger samtidigt att klientrelaterat arbete tar enormt på krafterna. Som socialsekreterare använder

man sig själv som verktyg och det gör socialsekreteraren enormt sårbar. Känslan av maktlöshet, att inte kunna hjälpa och stötta tillräckligt, samt den eviga konflikten mellan klientperspektiv och myndighetsperspektiv tär förstås på medarbetaren, menar de. Klientrelaterat socialt arbete tycks onekligen en stark påverkansfaktor för samspelet i en arbetsgrupp och får således effekter för arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö, i form av regression (se kapitel 3).

De effekter enhetscheferna pekar på är att individer – professionella i sin yrkesroll – totalt kan regrediera som arbetskollega och medarbetare i gruppen. Flera av de intervjuade berättade om att det ofta är småsaker, som berör arbetsgruppen eller delar av den, som utlöser starka individuella reaktioner som i sin tur skapar konflikter i gruppen. Ofta är regression en försvarsstrategi som utlöses när en individ upplever otrygghet och osäkerhet. Detta begrepp har sitt ursprung i från Melanie Kleins objektkonfliktsteori (se kapitel 3). Kleins tes är att barns relationer till omgivning är avgörande för hur relationerna ser ut i vuxen ålder. Följaktligen då även för hur individen agerar i grupp i vuxen ålder. När en individ känner sig hotad och inte har kontroll över sin omgivning går individen tillbaka till ett tidigare stadium i utvecklingen. Omgivningen känner inte igen individens beteende och upplever den som primitiv och barnlig (Granström, 2000). Här drar jag paralleller till enhetschefernas berättelser om hur svårt det var att förena medarbetarnas regressionsbeteende med deras professionella yrkesroll. En av de intervjuade berättade också att hon förstod att dessa konflikter ofta handlade om något annat än vad hon först trodde. Att som människa besitta en inre trygghet samt ha förmåga till självreflektion är faktorer som hjälper oss människor i vårt umgänge med andra. I det sociala arbetet där socialarbetaren i sin yrkesroll använder sig själv som verktyg i mötet, med människor som inte mår bra, så är dessa faktorer helt nödvändiga för att klara av ständiga möten med socialt utsatta människor. Howe (1995) skriver hur viktigt det är, för dem som jobbar med klientrelaterat arbete, att få möjlighet till fördjupad kunskap i psykologiska teorier om mänskligt beteende. Han menar att det ger möjlighet för socialsekreteraren att förstå hur en klients relationer i barndomen påverkar dennes relationer i vuxen ålder. Utifrån intervjupersonernas beskrivningar; och utifrån den litteratur jag tagit del av, om socialsekreterarens arbete borde sådan självinsikt hjälpa medarbetaren i såväl sin yrkesroll som medlem av en arbetsgrupp. Jag gör kopplingen utifrån ovan resonemang att den bästa förutsättningen för att klara av ett pressat och känslomässigt utsatt arbete, där den enskilde socialarbetaren använder sig själv som verktyg, är att ha lärt känna sig själv, sina egna behov och sitt eget beteende som komplement till grupphandledning. ”*Interpersonell kompetens*”

(Olsson, 1998, s. 37) beskrivs som en teori som utgår från att gruppens verksamhet beror på de enskilda medlemmarnas personligheter och deras förmåga till samspel. Han menar dock att denna teori inte räcker till för att skapa en helhetsförståelse för vad som sker i grupprelation. Detta resonemang känns relevant utifrån enhetschefernas utsagor kopplat till teorierna.

### 5.3.2 *Förändringars betydelse för arbetsgruppen och för individen*

*"Survival of the fittest" - "Det är inte den starkare som överlever utan den som anpassar sig bäst."* (Herlitz, 2005). Det är vad Darwin menade med *"survival of the fittest"*, hävdar Herlitz (2005). Att klara av att hantera ständiga förändringar i arbetslivet kanske handlar om social kompetens om att anpassa sig till olika personer och situationer med bibehållen personlig integritet, att *"kunna tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin"* (Herlitz, 2005).

På många arbetsplatser pågår det omorganisationer i syfte att gå från detaljerad regelstyrning mot någon form av mål- och resultatstyrning. Inte minst offentlig sektor har de senaste årtionden präglats av omorganisationer och förändringsarbete på alla nivåer (Svedberg, 2002). Detta får naturligtvis konsekvenser för såväl arbetsgruppen som den enskilde individen.

Resultatredovisningen av intervjuerna visar att förändringar på alla nivåer får effekter för den psykosociala arbetsmiljön. Intervjupersonernas redogörelse visar på att förändring är en faktor som utlöser starka reaktioner på alla nivåer. Socialpsykologisk forskning visar att vi upplever och handlar på ett sätt som är starkt knutet till våra relationer och vårt samspel med andra i vår omgivning. Förändringar i den grupp vi tillhör eller byte av grupp leder alltid till en stor omställningsprocess för varje gruppmedlem. Även små och till synes ovidkommande förändringar i en arbetsgrupp kan medföra stora förändringar i samspelsprocessen och därmed även för medlemmarnas beteenden (Kronvall m.fl. 1991).

Det som tydligt framkommer i intervjuerna är att enhetscheferna upplever att det är svårt att få igenom förändringar överhuvudtaget. De säger att det inte spelar någon roll om beslutet är förankrat hos personalen, att medarbetarna haft stor påverkansmöjlighet i beslutet, hur förslag framförs eller vem som kommer med förslaget. Exempel på detta redovisas i intervjuerna där det framkommer att även små förändringar i medarbetarnas vardag kan utlösa lika starka känslomässiga reaktioner som vid stora dramatiska förändringar. Intervjupersonerna



berättade om kompetenta och professionella socialsekreteraren som reagerade primitivt i situationer som ansågs (av de intervjuade) handla om struntsaker. De berättar vid intervjuerna att de alltid blir lika överrumplade över att medarbetare som upplevs mycket kompetenta och professionella i sin yrkesroll reagerar så stark och primitiv på en struntsak. Denna regression kändes totalt oförenlig med bilden som medarbetaren uppnått genom sitt arbete. Samtidigt säger de att de egentligen kan förstå att sådana reaktioner kommer fram, med tanke på att socialsekreteraren använder sig själv som verktyg i sitt yrke. Egentligen förstår de att sådana reaktioner ofta bottenar i något annat. I resultatredovisningen tar intervjupersonerna upp exempel som rädsla och oro hos individen för förändring.

Vid förändring rubbas trygghet och stabilitet. Osäkerhet och oro inför att behöva ingå i nya gruppkonstellationer kan då infinna sig hos individen (Svedberg, 2003). Enhetscheferna tar på olika sätt upp förändringar som en problematisk faktor för individen. Utifrån dessa utsagor uppfattar jag att medarbetare i arbetsgrupperna – generellt – har svårigheter med anpassningen till nya arbetsformer och till organisationsförändringar. Flera av dem som jag intervjuat har funderat på varför det alltid finns ett antal medarbetare i en arbetsgrupp som trots ett långvarigt, öppet och tydligt missnöje med arbetsplatsen stannar kvar på sin arbetsplats. Enhetscheferna beskriver att verksamheten utvecklas ständigt i samråd med hela arbetsgruppen i syfte att arbetsplatsen skall upplevas som positiv. Omorganisationer sker, nya medarbetare tillkommer, metodutveckling pågår, men tyvärr kvarstår medarbetarens missnöje. Ingen ansats görs heller att söka sig någon annanstans. Intervjupersonerna beskriver ovan att detta fenomen leder till stagnation på arbetsplatsen som missgynnar dynamiken i arbetsgruppen. Vad är det då som gör att individen till varje pris vill klamra sig fast vid något som man inte trivs med och uppenbarligen inte mår särskilt bra utav. Om man tittar på Maslows teori om individens sociala behov säger den att bristande tillfredsställelse av sociala behov är bland de vanligaste orsakerna till att en individ har svårt att anpassa sig. Dessa behov av vänskap, samhörighet i sociala grupper är grundläggande hos individen. Maslow hävdar att kriteriet för att individen skall ha möjlighet att tillfredsställa de olika behovsnivåerna (se kapitel 3) är att individen upplever spelutrymme och frihet. Vidare säger teorin att de sociala och de organisatoriska sammanhang som individen ingår i måste präglas av faktorer som rättvisa, rimlighet och ärlighet, samt att ordning råder som skapar förutsägbarhet, för att individen skall ha möjlighet att anpassa sig (Jacobsson & Thorsvik, 1998).

I intervjuerna beskriver enhetscheferna hur svårt det är att tackla och framför allt identifiera det osynliga samspelet och de gruppprocesser som pågår i arbetsgruppen. Utifrån intervjupersonerna beskrivning är medarbetarna inte medvetna om sitt eget ansvar och sin egen roll som gruppmedlem. Jag tolkar det som om medarbetarna i hög grad saknar insikt om sin egen roll och påverkan i gruppen och istället fokuserar på omgivningens fel och brister. Moxnes (1997) beskriver detta fenomen när han hänvisar till Lippits et al (1985) beskrivning av hur smågrupper har svårt att erkänna ett behov av förändring. Moxnes menar att det kanske starkaste motståndet mot förändringar i gruppen beror på individernas brist på insikt vad gäller de mellanmännsliga processerna i sin egen grupp.

Ett annat perspektiv framkom även under intervjuerna och det var att omorganisationer används som ett verktyg för att få bukt med mellanmännsliga konflikter. Utifrån de resonemang som enhetscheferna har om ommöbleringar som gjorts i deras respektive arbetsgrupper så handlar det oftast om att dela på medarbetare som inte kan arbeta tillsammans eller få bort individer som inte fungerar. Istället för att ta itu med individerna löses problemet på organisatorisk nivå. Denna faktor är något som enhetscheferna starkt har poängterat har betydelse för den psykosociala arbetsmiljön.

### 5.3.3 *Ålderns betydelse*

En faktor som påverkar samspel och gruppdynamik är *åldersfördelningen* på arbetsplatsen. Samtliga enhetscheferna tar upp *åldern* som en faktor som har betydelse för samspelet och gruppklimatet. Om en socialsekreterare endast har ett par år kvar till pensionen så minskar engagemang och vilja att påverka drastiskt. Denna får onekligen konsekvenser för arbetsplatsen. Intervjupersonerna säger att många gånger skulle det vara nyttigt för både individen och arbetsgruppen att även äldre medarbetare bytte arbetsplats. En enhetschef trodde möjligtvis att är en naturlig process, en slags nertrappning inför pensionen. Att det kanske är nödvändigt med tanke på det extremt utsatta klientrelaterade yrke medarbetaren haft. De intervjuade säger att olikheter i arbetsgruppen är något positivt och att det gynnar gruppdynamiken. Utifrån intervjuerna kan jag inte utläsa att de äldre medarbetarna anses bidra med positiv energi och till att utveckla gruppen. Snarare tolkar jag att de uppfattas som kritiska bakåsträvare – *”Tillintetgörare, skicklig på att slå ihjäl varje ny idé redan i vaggan”* (Fredriksson, 1995). Lennéer-Axelsson & Thylefors (1987) beskriver hur ålderssammansättningen kan påverka människors sätt att reagera på varandra. De skriver att

de yngre oftast har lättare att ge och ta kritik. Auktoritetsrädslan är inte lika stark som hos äldre, på grund av att normer i uppfostran och i skolan har förändrats. Många äldre har svårt att hantera denna öppenhet och oräddhet som de yngre har gentemot exempelvis chefen, enligt Lenneér-Axelsson & Thylefors.

#### 5.3.4 Humor och glädje

En annan faktor som framkommer under intervjuerna är att det måste finnas glädje och humor för att en arbetsgrupp skall fungera väl. Det ska vara tillåtet att ha kul på jobbet. Chefens förhållningssätt och attityder präglar arbetsklimatet och ger signaler om vad som är tillåtet och vad som inte är det. Chefen behöver inte själv vara rolig, men ska ge medarbetarna lov att få vara det. Det är dock allas ansvar att skapa trivsel, gemenskap och humor i en arbetsgrupp (Esbjörnsdotter, 2005). ”Skratt är ett socialt lim. Kan vi skratta kan vi också jobba tillsammans. Humor kan vara en stämning där det finns utrymme för alla.” (Wright, 2005). Enhetschefernas resonemang kring humor och glädje i arbetsgrupper kan sägas bekräftas av ovanstående rön. Faktorerna humor och glädje kopplar även enhetscheferna till egenskaper som i vardagligt tal brukar kallas social kompetens och personkemi. De intervjuade säger att positiva medarbetare nästan aldrig får problem i arbetsgruppen utifrån ett samspelsperspektiv, utan är stället en positiv faktor för gruppklimatet. Vid anställningar tar de intervjuade stor hänsyn till just de här egenskaperna. De påpekar också att det viktigaste ändå är att ”*det stämmer mötet*” (IP 6). Personkemi är en faktor som kan avgöra menar de. Även om personkemi ofta är en bra måttstock för hur ett samarbete kan utvecklas är det inte säkert att det är lättare att anpassa sig bland dem som är lika en själv (de Klerk, 2005). Personkemi är ett luddigt begrepp men handlar i grund och botten om hur vi möter varandra. Det kanske inte personkemin som gör att likasinnade rekryterar varandra, det kanske istället handlar om gemensamma värderingar som kommer av att man har samma bakgrund. Arbetsgrupper kan lätt stagnera och bli ineffektiva om gruppmedlemmarna är alltför lika (Porsfelt, 2005). Det kanske är så att en chef inte skall leta efter när det stämmer i personkemin utan vidga sitt perspektiv något.

## 5.4 Stöd, verktyg och strategier

Vilka *verktyg* och *strategier* använder sig då enhetscheferna av i syfte att främja den gemensamma psykosociala arbetsmiljön? Enhetscheferna har starkt poängterat att de anser det

är viktigt med en tydlig organisation – på alla nivåer. Tydliga mål, tydliga arbetsformer och ramar om vad som gäller var honnörssord vid intervjuerna. Denna faktor uppfattade jag som central för cheferna och de verkade vara överens om att struktur och fokusering på verksamheten underlättade samspelet i gruppen och därmed även gynnade den gemensamma psykosociala arbetsmiljön. Betydelsen av tydlighet och organisationsstruktur för gruppers arbete finns att läsa om i litteraturen. I Granström (2000) står ”En otydlig hierarki förefaller ge sämst förutsättningar för arbetet och välbefinnandet” (s 34). Tydlig organisation, tydliga regler och fasta ramar användes som verktyg på alla nivåer för att främja den psykosociala miljön. Ingen av intervjupersonerna reflekterade kring om struktur och målstyrning alltid är en positiv trygghetsfaktor för individer och grupper. I kapitel 3 tar jag upp en grupp teori som på ett intressant sätt beskriver arbetsgruppers olika behov av struktur och ickestruktur. I *sociogruppen* är ordning och kontroll viktiga begrepp och verksamheten präglas av struktur och förutsägbarhet. Individer som är uppgiftsorienterade och målfokuserade mår bra i sådana miljöer. *Psykogruppen* präglas däremot av ostrukturerad verksamhet där gruppen mer ägnar sig åt relationer och känslor istället för att sträva efter verksamhetens gemensamma mål. Individer med ett psykobehov trivs följaktligen inte alls i strukturerade situationer eftersom de upplever sig vara fångade, kontrollerade och ofria. Spontanitet och frihet är viktiga principer för en individ med ett *psykobehov* (Svedberg, 2003).

Medarbetare som har ett *sociobehov* borde, utifrån ovan resonemang finna sig väl tillrätta och trivas de arbetsgrupper som beskrivits i intervjuerna eftersom de i hög grad präglas av struktur. Individer med ett *psykobehov* borde, utifrån den här tankegången, ha betydligt svårare att finna sig tillrätta en i en arbetsgrupp som i hög grad präglas av struktur. Enhetscheferna poängterade att de anser att ramar och tydliga regler skapar förutsättningar för en bra psykosocial arbetsmiljö, för alla i en grupp. Detta resonemang håller om alla medarbetare i en grupp har ett (mer eller mindre) sociobehov annars håller det inte. De medarbetare som har ett starkt *psykobehov* får – utifrån Moxnes och Svedbergs resonemang - istället ångest av denna struktur.

Några av de intervjuade berättar att de jobbar medvetet – som *strategi* – med små arbetsgrupper. De säger att alla medarbetarna kommer mer till sin rätt i mindre grupper. De säger att i en stor grupp tar de starka lätt över. Detta bekräftar Svedberg (2003) när han skriver om att den stora gruppen är den mest utsatta grupppositionen för en individ. Ju större en grupp är desto större utrymme får den enskilde individens fantasi och gissningar om de andra

gruppledlemmarna. Utrymmet i en stor grupp är betydligt mer begränsat än i en liten grupp och för många individer blir då förhållningssättet ett annat. Han beskriver vidare det som intervjupersonerna berättat; att en del individer krymper, blir tysta och passiva och andra reagerar motsatt och tar stor plats, men menar samtidigt att individen har ett eget ansvar att definiera sin plats och roll i gruppen.

Enhetscheferna uttrycker att de får mest *stöd* i sin närmiljö. Flera nämner stödet från sin bitr chef alternativt stödet från den andra enhetschefen (där enheten är organisatoriskt uppdelad på två chefer). De anser att en främjande faktor för att förtroende och stöd skall infinna sig mellan kollegor på chefsnivå är att de själva har varit med och påverkat vem de skall arbeta med. De säger att de upplever mest stöd ifrån dem som de personlighetsmässigt går bäst ihop med. De säger att personkemin är det allra viktigaste och därför anser de att det är viktigt att de själva får välja sina kollegor om de skall kunna fungera som ett genuint stöd. Utifrån svaren tolkar jag att intervjupersonerna upplever att det som avgör om samarbetet och relationen kan fungera som ett stöd i chefskapet är känslan av att själv få välja vem man skall arbeta med. Risken är dock att man invaggas i någon slag falsk trygghet när man väljer utifrån en slags - ny eller gammal - attraktionskraft eftersom det inte alls är någon garant för att samarbetet skall fungera (Olsson, 1998).

Olsson (1998) beskriver just att det finns en fara med att individer som väljer varandra pga. att de känner en stark attraktion till varandra - känner varandra sen tidigare, eller tycker att personkemin stämmer – tar för givet att samarbetet skall fungera. Känslan av besvikelse med anledning av att individerna trodde sig veta var de hade varandra kan bli starkare hos grupper eller par som valt varandra än hos i grupper eller par som inte gjort det. Denna kunskap borde vidga chefernas perspektiv och göra dem modigare i valet av nära medarbetare. Det kanske inte är den man känner bäst eller tror sig jobba bäst med som håller för ett långsiktigt samarbete. En av de intervjuade fick inget stöd alls av sin motsvarighet och att det berodde på att de inte kände varandra tillräckligt. Här går det att utläsa av de intervjuade att faktorn att fått vara med att ”välja” den man skall arbeta med bidrar till ökade förutsättningar för att samarbetet skall fungera. Faktum är dock att om man valt varandra utifrån att man tror sig känna varandra kan istället ge upphov till problem (Olsson, 1998).

## 5.5 Gruppen och individen

Om man utifrån ett socialpsykologiskt synsätt utgår från att en verksamhet präglas av det sociala samspelet mellan individer, mellan grupper och mellan olika nivåer i organisationen, ger detta bättre förutsättningar för att försöka förstå det som händer i grupper (Olsson, 1998). Wilfred Bions teori om att det i varje grupp finns två grupper samtidigt närvarande: Arbetsgruppen (den progressiva) och *grundantagandegruppen* (den regressiva). Bion för fram tre olika grupptillstånd för *grundantagandegruppen*, jag kommer här att koppla två av dem till min empiri:

*Beroendegruppen* som är ganska hjälplös och betar sig som om det finns en ledare som tar tag i uppgifter och för gruppen framåt, denna ledare skall var rådig och trygg som en förälder. Genom att lämna över ansvaret på ledaren gör sig medlemmarna sig beroende och slipper ta ansvar för sin situation. (Granström, 2000). Beroendegruppen går att hitta i intervjupersonernas exempel på arbetsgrupper i resultatredovisningen. Min tolkning av intervjuvaren är att flera av grupperna i hög grad lämnar över ansvaret på enhetschefen eller en högre nivå. Det gör medlemmarna beroende av dem, men det gör också att de slipper ta ansvar. Jag uppfattar det som om det är organisationsnivån och enhetschefen som driver på utvecklingen. Exempel på beroendegrupp går också att se utifrån enhetschefernas resonemang om att varje enskild medarbetare måste ta ansvar för den gemensamma arbetsmiljön. De upplever att medarbetarna istället lägger över allt ansvar på dem, i egenskap av ledare, och på detta sätt slipper medarbetarna ta ansvar. Ytterligare exempel på beroendegrupp, som kommer fram i intervjuerna, är beskrivningen om att enhetschefen får rollen som ”mamma” och således ska avgöra meningsskiljaktigheter mellan individer i gruppen.

*Flykt- och kampgruppen* kallas en grupp när den som en försvarsmekanism flyr eller bekämpar något. Det är ett flyktscenario som kan innebära att gruppen inte riktigt är närvarande, småpratrar, slarvar med tider osv. allt för att slippa själva huvuduppgiften. Just detta grupp beteende har beskrivits i intervjuerna. Enhetschefer har beskrivit arbetsgrupper som inte längre ägnar sig åt huvuduppgiften, inte följer gruppens regler och ramar, att de inte respekterade arbetsgruppens struktur överhuvudtaget. I intervjuerna förklaras att medarbetarna inte var villiga att ta tag i arbetssituationen, att de inte ville vara med och förändra fastän missnöjet var så starkt och hade pågått så länge. Här kan man klart se att gruppen flyr själva huvuduppgiften och istället flyr till annat. Deras försvar att ta tag i något

som är jobbigt tar sig uttryck i denna försvarsmekanism på gruppnivå. I intervjuerna berättas även om situationer när arbetsgrupper trycker på om vidareutbildning i metodutveckling. När såäntligen det blev av så blev hälften av gruppen helt plötsligt negativt inställda och var tveksamma till att gå. De dömde ut den nya metoden innan kursen startat och visade tydligt att de inte ville ta till sig vad som skulle framföras. De var helt enkelt inte närvarande utan ägnade sig åt att småprata med varandra. Detta är också ett talande exempel på att en grupp sluter sig samman och flyr något som känns jobbigt och som man inte förmår att ta till sig.

I resultatredovisningen tog en av de intervjuade upp *Tuckmans grupputvecklingsmodell* för olika gruppstadier som, utifrån hennes chefserfarenhet, var en bra beskrivning över gruppers tillstånd. Enligt Ohlsson (1998) råder det en relativ enighet om att *stormingfasen* eller konfliktfasen förekommer i alla nya gruppsammanhang. Han skriver vidare att den fasen inte skall ses som ett misslyckande utan kanske är nödvändig för att rensa luften och kunna gå vidare. I de beskrivningar som enhetscheferna gör av respektive arbetsgrupp så tycker jag att det känns som om flera av arbetsgrupperna istället har fastnat i *stormingfasen* och inte kommer vidare. I den första fasen, *forming*, försöker gruppmedlemmarna lära känna varandra och gör upp en första rollindelning. Därefter vågar medlemmarna visa mer av egen vilja och egna behov vilken kan leda till konflikter. Det kan få effekter som att medlemmar börjar avvika från gruppen, man låter inte andra få tala till punkt, man tummar på närvaron osv. (Nilsson, 1993). Dessa effekter liknar det som beskrivs i intervjuerna. När enhetscheferna berättar om sina försök att komma vidare genom att utveckla verksamheten, ta in nya medarbetare, metodutveckla och kompetensutveckla så har det för några av de intervjuade upplevts som svårt att förmå gruppen att lämna denna fas.

Inom *objektsrelationsteorin* kallas ett regressionsbeteende för *kollektiv projektion*. Det är en vanlig reaktion på misslyckade prestationer i gruppsammanhang, enligt Granström (2000). I resultatredovisningen under temat Grupp och individ beskriver flera av enhetscheferna *projektioner* inom arbetsgrupperna. När gruppens bild av sig själv bestående av kompetenta och professionella individer rubbas, exempelvis när det kommer nya rön och ny kunskap som rör deras verksamhet och yrkesroll, så dömer de genast ut budbäraren. De intervjuade redogjorde tidigare i resultatredovisningen för hur medarbetarna tog förändringar och utveckling av verksamheten som ett underkännande av deras arbete. Om man tar hjälp av teorin om kollektiv projektion går det att se att dessa medarbetare gemensamt gör ett försök

att bibehålla självkänslan i gruppen genom att lägga känslan av inkompetens och underkännande på den som framför budskapet.

Ett annat *regressionsbeteende* beskrivs som *projektiv identifikation*. Flera enhetschefer beskriver att det alltid är samma medarbetare som reagerar negativt på *förändringar* – stora som små och oavsett på vilken nivå Nilsson (1993) skriver om regler och normer i arbetsgruppen som har med regelbundenheten att göra. När det finns gemensamma mål och medlemmarna träffas regelbundet uppstår ett behov hos hela gruppen att individerna måste bete sig likadant i gruppen. Genom denna förutsägbarhet i gruppen skapas trygghet hos såväl individ som grupp. För att inte rubba denna trygghet måste individerna inta roller, vilket innebär att de måste bete sig förutsägbart enligt den rollen i alla situationer. Detta innebär ett tryck på individerna i gruppen som därigenom alltid förväntas reagera och bete sig utifrån den roll de har i gruppen (Nilsson, 1993). Här drar jag paralleller till enhetschefernas resonemang om att det alltid är samma personer som reagerar negativt på olika typer av förändringar. Det kanske är så att de är fast i dessa roller som ovan beskrivs. Utifrån dessa tankegångar är det hela gruppen som hjälper individen att behålla denna roll. Även om rollens (individens) beteende egentligen har negativa effekter på gruppen – hindrar verksamhetens utveckling, enligt enhetscheferna – hjälper individen hela gruppen att behålla tryggheten genom att reagera som förväntas. Det är lätt att i sådana här situationer diskutera individnivå men utifrån ovan diskuterande teorier är det hela gruppen som hjälper till att behålla dessa roller och mönster. En av enhetscheferna säger också i resultatredovisningen att hon ”vet” hur de olika individerna kommer att reagera på olika typer av förslag. Det verkar som om många av medarbetarna är fast i sina roller och att det är svårt att ta sig ur dem, just på grund av gruppen.

Alla de som jag intervjuat har berättat om vilken stark faktor enskilda *individens* beteende och personligheter har på den gemensamma psykosociala arbetsmiljön. En av de intervjuade säger att när hon går in och möter gruppen för att som chef presentera något så är det inte gruppen hon ser utan det är de enskilda individernas reaktioner hon är beredd på. Hon menar att hon är förberedd på reaktioner från individerna men även från gruppen som helhet. Vidare säger flera av de intervjuade att de är förvånade över att individer som i sitt arbete är mogna och reflekterande i sin yrkesroll regredierar så totalt vid exempelvis konflikter om bagateller i kafferummet.



Flera av dem som intervjuades tog upp problemet med att få med sig alla i gruppen. En reflekterade kring att det hänger på om individen verkligen vill vara med i gruppen. Hon menade det hjälper ju inte att lägga ner en massa tid på gruppanda och diskussion om mål och syfte för enheten om medarbetaren ändå väljer att stå utanför gruppen. Enligt Kronvall, m fl (1991) så blir det svårt att åstadkomma förändringar i en grupp om inte alla individer bestämmer sig för att gå med i gruppen fullt ut. Detta tycker jag också blir tydligt i enhetschefernas berättelser om hur svårt det är att utveckla verksamheten. Enligt Kronvall, m.fl. (1991) skulle en fördjupad kunskap om hur man tyder processer och samspelet i arbetsgrupper ge bättre förutsättningar för en ledare att få med sig alla i gruppen.

Arbetsgruppen kan ha stor negativ inverkan på den enskilde individen skriver Moxnes (1997). Han hänvisar till Argyle (1973) när han beskriver att små grupper har normer och informella strukturer som kan motverka förändringar. Förutom en rädsla att förlora inkomst och status är medlemmarna i en grupp också rädda för att de sociala relationerna inom gruppen skall förändras. Tanken att behöva ingå i en ny och annorlunda relation till samma gamla kollegor menar Argyle (1973) i Moxnes (1997) kan vara skälet till att individen lämnar gruppen. Denna tanke har inte framförts av de intervjuade utan de har snarare framför att individerna alltför sällan byter arbete. Socialsekreterarna väljer att stanna kvar trots ett långvarigt missnöje med sin arbetsituation. Möjligtvis går det att koppla Argyles teori till situationer där medarbetare lämnar gruppen pga sjukskrivning. Jag tolkar det som om enhetscheferna försöker hitta verktyg och strategier generellt utifrån gruppen, men att de problematiserar individen vid de tillfällen de berättar om konflikter och problem i gruppen. De framför att personkonflikter inte allt för sällan löses genom ommöbleringar och omorganiseringar.

## **5.6 Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen**

Även under detta tema tar intervjupersonerna upp struktur och tydlighet. De menade att dessa faktorer fungerar som incitament för att uppnå effektivitet och harmoni i arbetsgruppen. De tar också upp det pedagogiska perspektivet de har som chefer, att det är viktigt att förklara verksamhetens mål. Alla medarbetare måste gå åt samma håll, och alla medarbetare måste vilja tillhöra gruppen. Några tar upp att det är viktigt att medarbetare inte lägger ner för mycket energi på relationer utan istället ägnar sig åt uppdraget. De säger att det gäller att hitta en balans mellan vad som är jobb och vad som är privat. Lenneér-Axelson och Thylefors

(1987) hänvisar till McGregor (1967) när de karakteriserar en effektiv arbetsgrupp. De tar bl a upp att atmosfären är avspänd och informell och att medarbetarna är engagerade i sina arbetsuppgifter. Utifrån enhetscheferna beskrivning går det att dra paralleller till detta: Informell och avspänd atmosfär (gruppklimat, se kapitel 1) låter jag då översätta till önskan om humor och glädje, engagemang i arbetsuppgifterna översätter jag till enhetschefernas önskan om att medarbetarna skall ägna sig åt uppgiften. Ytterligare faktorer som stämmer in på Lenneér-Axelson och Thylefors (1987) beskrivning är att alla i en grupp skall ha målet klart för sig och alla ska ha accepterat det.

## 6 RESULTATDISKUSSION

Jag kommer i resultatdiskussionen att väva ihop litteraturen med analysen av intervjuerna tillsammans med mina personliga åsikter. Detta kommer jag att göra utifrån mina problemformuleringar och teman.

### 6.1 Psykosocial arbetsmiljö

Min första frågeställning var hur enhetscheferna definierar begreppet *psykosocial arbetsmiljö*. Vad begreppet betyder och hur de resonerar kring det utifrån sitt chefsperspektiv. Det är viktigt att alla parter på en arbetsplats är överens om vad som menas med begreppet ur flera aspekter. Detta för att det skall finnas en möjlighet att diskutera, utveckla och förbättra den psykosociala arbetsmiljön. När chefen önskar kompetensutveckling för att kunna hantera dessa frågor är det extra viktigt att tydliggöra vilken slags kompetens man behöver. Risken är annars att arbetsgivaren satsar på fel typ av handledningsinsatser och kompetensutbildningar. Det som har framkommit i intervjuerna är att begreppet psykosocial arbetsmiljö i hög grad betyder känslor, stämning och samspel för intervjupersonerna. Att det handlar om de osynliga processerna som pågår i grupper. Detta innebär att chefernas handledning och kompetensutveckling hög grad måste inriktas på detta. Min tolkning av intervjuerna är att det inte förhåller sig så utan att intervjupersonerna just önskade mer kunskap inriktat på grundläggande mänskliga beteenden och behov. Maria Wolmesjö (2005) skriver om arbetsledarens svåra roll inom äldre- och handikappomsorgen. Mycket i hennes resonemang tycker jag gäller även för enhetscheferna inom individ- och familjeomsorgen. Hon beskriver det svåra i att vara verksam i en politisk styrd organisation med krav på effektivitet i organisation, krav på att kunna kommunicera och samspela på alla nivåer. Dessutom ställer organisationen krav på att de besitter kompetens och kunskap om sina respektive verksamheter. Läger man även till att de leder en klientrelaterad verksamhet som i mycket hög grad, enligt intervjuerna, avspeglar sig på arbetsgruppens psykosociala miljö borde det vara extra viktigt med handledning och chefsstöd som inriktas på det unika i just deras position.

## 6.2 Faktorerna

*Det sociala arbetet, motståndet mot förändringar och åldersfaktorn* visade sig ha stor betydelse för arbetsgruppen gemensamma psykosociala miljö. Även *humor och glädje* poängterades av intervjupersonerna. Dessa faktorer, tror jag, hänger samman med varandra. Det kan vara så att det pressande sociala arbetet, där individen använder sig själv som verktyg – gör att medarbetarna är i extra behov av kontinuitet och förutsägbarhet, och därför har så svårt med förändringar. I klientkontakterna ställs det otroligt höga krav på medarbetaren att agera professionellt, att vara mogna kompetenta vuxna i sina yrkesroller. I det perspektivet är det inte så konstigt att primitiva känslor måste ut någonsans och att det finns ett stort behov av humor och glädje i gruppen. Det är inte heller så konstigt, utifrån dessa tankegångar, att de medarbetare som arbetat väldigt länge med klientarbete inte förmår mobilisera samma energi och entusiasm som tidigare. Tyvärr får denna ”yrkeströtthet” stora konsekvenser för arbetsgruppen, bl a i form av stagnation, enligt intervjuerna. När en arbetsplats består av medarbetare som är trygga i sig själva, väl medvetna om sin egen historia, sitt bagage, och också har reflekterat över den är det en bra grogrund för ett gott samspel mellan medarbetare i en arbetsgrupp. Förmåga att reflektera över sig själv är en viktig faktor för de socialarbetare som arbetar med sig själv som verktyg.

## 6.3 Gruppen och individ

När skeenden utifrån ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv diskuteras upplever jag att enhetscheferna ofta formulerar sig på *grupp*nivå men att de egentligen pratar *individ*nivå. De allra flesta av de intervjuade diskuterar grupppsykologi i någon mån men endast utifrån det sociologiska gruppenspektivet. Trots det så framkommer faktorer som har med ett individperspektiv att göra fram. Som jag ser det så diskuterar de gruppen men egentligen är det individnivå som det till stor del handlar om. De som jag intervjuade var väl medvetna om medarbetarnas olika behov. Däremot gör jag den tolkningen att strukturerna inte riktigt ger utrymme för att ta hänsyn till dessa behov. Det är ju dessutom mycket svårare och framför allt känsligare att angripa ett individrelaterat problem än ett gruppproblem. Det är mycket lättare att tala i gruppstermer istället för att peka ut någon enskild. Enhetscheferna kanske inte har så stora möjligheter att fokusera på individperspektivet med tanke organisationen som är hårt

regelstyrd, inriktad på effektivitet och måluppfyllelse. Noteras bör att enhetscheferna, enligt min uppfattning, inte pratar om sig själva som en i gruppen.

Flera av de intervjuade har sagt att de har en viktig pedagogisk uppgift att verkligen få alla medarbetarna i gruppen att förstå målet. Här kanske chefer skall lägga ner mer tid på att ta reda på om medarbetare i gruppen accepterar de uppsatta målen och inte enbart lägga ner energi på att förklara målen. Arbetsplatserna som beskrivits är präglade av en hög grad av struktur. Detta gör att individer som har behov av miljöer som inte är så hårt reglerade kanske har svårare att passa in. Detta är en faktor som kan spela in och som det möjligtvis går att hantera med kunskapen om individers olika behov i gruppssammanhang, ex resonemanget om *socio- och psykobehov* ovan. Jag tror inte att olikheter mellan individers personlighetsdrag på något sätt behöver försvåra samspelet i en arbetsgrupp utan det viktiga kanske är att vara medveten om dessa olikheter. I litteraturen och i intervjuerna framkommer också att det är positivt med olika typer av människor i arbetsgruppen, men att det är svårt att få det att fungera.

#### **6.4 Socialpsykologiskt perspektiv**

Alla de enhetschefer som jag har intervjuat framstår som oerhört kompetenta och medvetna ledare. De ger intryck av att lyssna av, känna in sin grupp men samtidigt inte rädsla för att kliva fram och agera tydliga ledare när så behövs. Jag tolkar deras resonemang som om de har mycket klart för sig hur samspelet fungerar i deras arbetsgrupp samt vad det är för processer som pågår. De redovisar relativt klart för hur de arbetar med dessa frågor men de har svårare att direkt förklara orsakerna.

I socionomutbildningen poängteras hur viktigt det är med teorier och verktyg i det sociala arbetet. Det hjälper oss att förstå vår omgivning och oss själva. Genom den kunskapen kan vi sortera och sätt ord på saker och ting. Jag tänker att denna kunskap kanske glömts bort ute på arbetsplatserna och att det helt enkelt inte finns utrymme för detta perspektiv. Många av enhetscheferna får regelbunden kompetensutveckling och är otroligt duktiga med budget, måluppfyllelse, att hålla i arbetsplatsträffar och i utvecklingssamtal. Frågan är dock om det osynliga mellanmänniska samspelet utifrån socialpsykologiska gruppteorier, som finns i alla grupper, får tillräckligt med utrymme.

Arbetsledning kanske lägger ner för mycket energi på måluppfyllelse, omorganisationer och utvärderingar av arbetsplatsen utifrån verksamheten och dess uppgift, när det är samspelet som är den avgörande faktorn för att arbetet som helhet skall fungera. Självklart skall man inte bara fokusera på mellanmännsliga relationer på arbetet – medarbetarna är ju faktiskt där för att utföra en uppgift mot lön. Däremot kan det vara bra att med denna kunskap om samspelets och gruppklimatets betydelse hitta en balans när den effektiva arbetsplatsen eftersträvas.

## 6.5 Summering

Jag kommer här att runda av min uppsats med några korta personliga reflektioner och insikter jag fått med mig av både litteratur och empiri. En första reflektion är att hur professionell en medarbetare än är i mötet med klienterna, innebär det inte alltid att medarbetaren är lika mogen och reflekterande i sitt beteende, som arbetskamrat och i egenskap av medlem i en arbetsgrupp.

En annan reflektion är att kanske kunskapen om hur individer fungerar i grupp utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv har tappats bort. Kunskapen om grundläggande mänskliga behov kan förklara de osynliga processerna som sker i grupper. Om organisationen inte tar in detta perspektiv kan arbetsplatserna hålla på att omorganisera i oändlighet utan att den psykosociala arbetsmiljön upplevs som bättre av varken medarbetare eller chef. Kunskaper finns hos alla som jag intervjuade men jag tror att chefer överlag skulle behöva mer kunskap om samspel, gruppklimat, gruppdynamik och gruppprocesser och vilka faktorer som påverkar den psykosociala miljön. Framförallt med utgångspunkt från socialpsykologins ena perspektiv - som jag anser har tappats bort i diskussionerna - den mer individinriktade som utgår och förklarar sociala beteenden från individuella psykologiska processer.

Naturligtvis utgör inte teorier alltid svaret på problemen som uppstår men jag anser att teorier kan hjälpa till att tydliggöra skeenden. De kan också hjälpa till att sätta ord på det som vi kanske redan vet och hjälpa till att sortera intryck och upplevelser. Med teoriers hjälp och stöd kan vi försöka förstå det mellanmännsliga samspelet som pågår runt omkring oss. Vi lär oss att reflektera, anamma eller förkasta dem i förhållande till den verklighet vi befinner oss i.

Avslutningsvis vill jag citera psykologen, Alan Wright, eftersom han så tydligt pekar på det som har varit kärnan i denna uppsats.

*”Folk är så sårbara och kan slåss på liv och död om sådant som det bästa kontorsrummet. Ytligt sätt kan det vara fåniga saker men egentligen handlar det om grundläggande frågor som ’får jag finnas här?’ ’är jag värd något?’ Lyft på locket och försök se vilken känsla som ligger under – både hos dig själv och arbetskamraterna. Våga ta känslan på allvar och gör något åt den. Är man omedveten om sina känslor styr de en mot bästa rummet men tar samtidigt bort glädjen och gemenskapen i arbetsgruppen” (Wright, 2005).*

## REFERENSER

AFS, 1980:14 *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*, Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling.

Aurell, Kristina (2004), *Good enough? - En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Lund, Sociologiska institutionen.

Arbetsmiljölagen, 1997:1960, (2005-04-04), [www.av.se](http://www.av.se)

Askeberg, Ingrid (2005) "Jag är trött på hans gnäll". *Chef, nr 1*.

Berg, Lars-Erik (2003) *Den sociala människan: Om den symboliska interaktionismen i* Månsson P, red., *Moderna samhällsteorier*, (2003), Stockholm, Bokförlaget Prisma.

Bergmark, Åke (1998), *Nyckelbegrepp i socialt arbete*, Studentlitteratur: Lund.

Budget/Verksamhetsplan (2005) för socialtjänstnämnden, Dnr 201-619/2004, Stockholms stad, 2004-12-02.

de Klerk, Andreas (2005) "Personkemi – lika barn leka bäst?", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-04-04.

Dellgren, Peter o Höjer, Staffan, (2002), *Mot ett smalare socialt arbete? Om den akademiska kunskapsproduktionen i utbildning och forskning i Meuwisse, Sunesson och Swärd., red, Socialt arbete*, Falköping, Natur och Kultur.

Eriksson, Rolf (2005) "Psykosocial arbetsmiljö på väg upp till ytan", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-05-04.

Esbjörnsdotter, Barbro, (2005) "Humor på jobbet – en arbetsmiljöfråga", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-05-04.



Fredriksson, Ann o Fredriksson, Marianne, *De elva sammansvurna – en bok om gruppens psykologi eller en berättelse om människors gemenskap* (2005), Danmark: Norhaven Paperback A/S.

Granström, Kjell (2000), *Dynamik i arbetsgrupper – Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Herlitz, Gillis, (2005) “Den som anpassar sig bäst överlever”, *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-04-05.

Hirschman, O, Albert (1974), *Exit, Voice and Loyalty*, USA: Harvard College.

Holmberg, Ingalill o Henning, Roger, (2003), *Offentligt ledarskap*”. Studentlitteratur AB, Sverige.

Howe, David (1995), *Attachment Theory for Social Work Practice*, Palgrave, Hampshire, printed in Malaysia

Jacobsson, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*”, Lund: Studentlitteratur.

Karlsson, Rolf, (2005), “Arbetsgruppen i förändring”, *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-05-24

Karlsson, Rolf, (2005), “Psykosocial arbetsmiljö på väg upp till ytan”, *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu), 2005-05-24

Kronvall, Kai, Olsson, Eric, Sköldborg, Torgny (1991), *Förändring och lärande – en utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langemar, Pia, (2005) *Induktiv tematisk analys*, [www.psychology.su.se](http://www.psychology.su.se). 2005-03-03.

Lennér-Axelsson, Barbro och Thylefors, Ingela (1987), *Arbetsgruppens psykologi*, Lund, Sandby Grafiska.

Liljestrand, Jens (2005), "Relationer, jobb och hälsa", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-04-24.

Liljestrand, Jens (2005), "Förändring", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-04-24.

Marke, Sven (2004), Skriftligt undervisningsmaterial - *Individ, Grupp o organisation*, Socialhögskolan, Lunds universitet.

Moxnes, Paul, (2000) *Positiv ångest – hos individen, gruppen, organisationen*. Falun, ScandBook AB.

Moxnes, Paul, (1997), *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*, Centraltryckeriet AB, Borås.

Nilsson, Björn (2003), *Individ och grupp – En introduktion till gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Norrby, Cecilia (2004) "Utmanad som chef". *Chef, nr 12*

Olsson, Eric (1998), *På spaning efter gruppens själ – Gruppen i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Pervin, L A & John O P, (1996), *Personality, Theory and Research*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA.

Porsfelt, Dan (2005), "Lyckade möten", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-04-04.

Repstad, Pål (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sjöberg, Lennart (2003) "Humanistisk psykologi", *Folkvett, nr 1*.

Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt (red), (1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, Lars (2003), *Gruppsykologi - om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan (2001), *Enkätboken, 2:a upplagan*, Lund: Studentlitteratur.

Wolmesjö, Maria (2005), *Ledningsfunktionen i omvandling*, Avhandling, Lunds universitet, Intellecta Docu Sys, Göteborg.

Wright, Alan (2005), "Humor på jobbet – en arbetsmiljöfråga", *Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner*, [www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu). 2005-05-04.

Åstrand, Jenny (2004), *Psykosociala faktorer i arbetet*. Magisteruppsats, Sociologiska institutionen. Lunds universitet.

Övriga källor:

[www.av.se](http://www.av.se) – Arbetsmiljöverkets hemsida.

[www.stockholmstad.se](http://www.stockholmstad.se) – Stadsledningskontorets intranätsida. Stockholms stad.

[www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu) - Arbetsmiljöprogram för kommuner, landsting och regioner.

1. *Bakgrund*

Yrkesbakgrund - ålder - utbildning.

Antalet anställda – Budgetansvar

Beskrivning av verksamheten

2. *Psykosocial arbetsmiljö*

Definition av begreppet psykosocial arbetsmiljö.

Begreppets betydelse för arbetet som helhet.

Begreppet kopplat till organisationen, gruppen och individen.

3. *Arbetsgruppens samspel och gruppklimat.*

Faktorer som är viktiga för samspelet i en arbetsgrupp.

Effekterna av dessa faktorer för arbetsgruppens psykosociala arbetsmiljö.

4. *Stöd – verktyg – strategier*

Vilket stöd har enhetscheferna i arbetet med den gemensamma psykosociala arbetsmiljön?

Verktyg – strategier?

5. *Gruppen och individen*

Förhållandet mellan grupperspektiv kontra individperspektiv när det gäller grupprocesser, samspel och gruppklimat och deras betydelse för den arbetsgruppens gemensamma psykosociala miljö?

Gruppens kontra individens behov och beteende?

Vilka effekter får dessa behov och beteenden för arbetsgruppen?

6. *Den väl fungerande och effektiva arbetsgruppen.*

Vad kännetecknar en väl fungerande och effektiv arbetsgrupp?

Hur värderas samspelsförmåga?