



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Vilka faktorer skapar ett bra arbetsklimat?

En komparativ fallstudie som kartlägger arbetsklimat och identifierar förklaringsfaktorer.

Amanda Wilhelmsson

Examensarbete:	15hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Thomas Jordan

Abstract

Examensarbete:	15hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Thomas Jordan
Examinator:	Olof Reichenberg
Nyckelord:	Arbetsklimat, ledarskap, kultur, medarbetarskap, relationer.

Syftet med studien var att kartlägga och jämföra arbetsklimatet på två friskvårdsanläggningar för att identifiera förklaringsfaktorer till ett välfungerande arbetsklimat såväl som faktorer som förklarar ett arbetsklimat där problematik och svårigheter förekommer.

Tidigare forskning och teoretiska perspektiv som har använts i studien är Sandbergs rapport om arbetsklimat och teamarbete samt Lindbergs och Vingårds kunskapsöversikt med en sammanställning av faktorer som påverkar god arbetsmiljö. För att förklara och tolka studiens resultat har Lindgrens och Jordans fem dimensioner inom arbetsplatsen använts som teoretiskt ramverk tillsammans med Lennér Axelsons och Thylefors teori om gruppsykologi, samt ledarskapsteorier av Bass, Bass och Avolio samt Bass och Riggio.

Metoden för studien har varit av kvalitativ art med en induktiv ansats och en komparativ fallstudie valdes som forskningsdesign. Databesamling genomfördes med sju semistrukturerade djupintervjuer med medarbetare på de två anläggningarna, tre vardera bestående av platschef och två medarbetare samt övergripande regionchef. Därefter analyserades datamaterialet tematiskt med grund i ovanstående teoretiska perspektiv för att förklara anläggningarnas rådande arbetsklimat.

Resultatet visade att inom arbetsklimatet på anläggning X finns problematik vad gäller ojämn arbetsfördelning och ansvarstagande mellan medarbetare samt bristfällig informell kommunikation och i relationerna mellan medarbetare sågs brist på tillit och tolerans för olikheter. Arbetsklimatet på anläggning Y är mycket välfungerande och grundas i jämn arbetsfördelning och ansvarstagande mellan medarbetare, goda relationer med tillit, respekt och öppen kommunikation samt ett välfungerande ledarskap. För anläggning X var det brister inom dimensionerna medarbetarskap och kultur som sågs förklarande för arbetsklimatet, vad gäller brist på ansvarstagande medarbetare samt en transaktionell kultur. För anläggning Y förklarades arbetsklimatet genom dimensionerna kultur och ledarskap, genom en transformativ kultur och ett transformativt ledarskap.

Förord

Det har varit intressant och mycket lärorikt att genomföra den här studien. Jag vill framföra ett stort tack till alla som medverkat i studien. Tack till organisationen och framförallt alla respondenter, för att ni har ställt upp och gjort min studie möjlig. Tack till min handledare, Thomas Jordan, för konstruktiv kritik, vägledning och inspiration som har utvecklat mig i mitt skrivande och lärande.

Tack,
Amanda Wilhelmsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2. Syfte	2
1.2.1. Frågeställningar.....	2
1.3. Bakgrund	3
1.3.1. Organisation.....	3
1.3.2. Avgränsning.....	3
1.3.3. Specifika förutsättningar	4
2. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv	4
2.1. Definition av arbetsklimat och olika kategorier som ingår	4
2.1.1. Skillnad mellan arbetsklimat och organisationskultur	5
2.2. Tidigare studier som belyser faktorer som påverkar arbetsklimat	5
2.2.1. Arbetsklimat och effektiva team	5
2.2.2. Arbetsklimat som en indikator för god arbetsmiljö.....	6
2.3. Teoretisk referensram som kan förklara arbetsklimat	9
2.3.1. Dimensioner för organisationer och strategier för robust samarbetskultur	9
2.3.1.1. Forum för tidig problemlösning.....	10
2.3.1.2. Medarbetarskap	10
2.3.1.3. Ledarskap	10
2.3.1.4. Kultur.....	11
2.3.1.5. Organisation	12
2.4. Faktorer som undersöks i den här studien.....	12
3. Metod	13
3.1. Forskningsstrategi och design	13
3.2. Urval	14
3.2.1. Val av organisation och anläggningar	14
3.2.2. Val av respondenter	14
3.3. Tillvägagångssätt	15
3.3.1. Intervjuguiden	15
3.3.2. Datainsamling	16
3.3.3. Bearbetning och analys av datamaterial.....	17
3.4. Studiens trovärdighet	19
3.4.1. Reliabilitet.....	19
3.4.2. Validitet	20
3.5. Forskningsetiska aspekter och etiska reflektioner	21
4. Resultatredovisning och diskussion	22

4.1. Hur ser arbetsklimatet ut på respektive friskvårdsanläggning?	22
4.1.1. Organisation	22
4.1.1.1. Anläggning X	22
4.1.1.2. Anläggning Y	23
4.1.1.3. Jämförelse	24
4.1.2. Forum för tidig problemlösning	24
4.1.2.1. Anläggning X	24
4.1.2.2. Anläggning Y	26
4.1.2.3. Jämförelse	26
4.1.3. Ledarskap	27
4.1.3.1. Anläggning X	27
4.1.3.2. Anläggning Y	28
4.1.3.3. Jämförelse	29
4.1.4. Medarbetarskap	29
4.1.4.1. Anläggning X	29
4.1.4.2. Anläggning Y	30
4.1.4.3. Jämförelse	31
4.1.5. Kultur	31
4.1.5.1. Anläggning X	31
4.1.5.2. Anläggning Y	33
4.1.5.3. Jämförelse	34
4.1.6. Sammanfattning av rådande arbetsklimat på respektive anläggning	35
4.2. Vilka förklaringsfaktorer finns för arbetsklimatet på respektive friskvårdsanläggning?	36
4.2.1. Förklaringsfaktorer för anläggning X	36
4.2.2. Förklaringsfaktorer för anläggning Y	39
4.2.3. Jämförelse och relation till tidigare studier	42
5. Slutsats	42
5.1. Hur ser arbetsklimatet ut på respektive friskvårdsanläggning?	43
5.2. Vilka förklaringsfaktorer finns för arbetsklimatet på respektive friskvårdsanläggning?	43
5.3. Finns det underlag för åtgärdsförslag?	44
5.4. Slutdiskussion	44
6. Referenslista	45
Bilaga 1.	

1. Inledning

Allt fler organisationer utgår idag från att organisera arbetet i grupper (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:13). Det har resulterat i att arbete för många människor innebär att på något sätt vara del av en grupp (Wheelan 2010:7,14). Samtidigt är arbetet med att skapa och främja goda sociala relationer och ett välfungerande emotionellt klimat ännu outvecklat (Södergren 2009:67). Inom organisationsforskning uppmärksammades klimat på 1960-talet genom litteratur som presenterade olika perspektiv på klimat. Tagiuri och Litwin (1968) presenterar klimat utifrån två perspektiv, som objektiva organisationsvillkor eller som subjektiva tolkningar av individuella och organisatoriska karaktärsdrag (Tagiuri och Litwin 1968, cit. i Denison 1996:623). Litwin och Stringer (1968) belyste klimat genom de konsekvenser klimat har för individers motivation vilket styrker antagandet om att klimat omfattar både organisatoriska förutsättningar såväl som individuella uppfattningar (Litwin och Stringer 1968, cit. i Denison 1996:623).

Sambandet mellan dålig arbetsmiljö och negativa konsekvenser för individ, organisation och samhälle är väl dokumenterat. Omvänt diskuteras i skriften *God arbetsmiljö - en framgångsfaktor* om god arbetsmiljö kan vara hälsofrämjande och innebära en framgångspotential (Mathiassen och Vingård 2009:9). Skriften redogör för att studier av arbetslivet ur ett hälsofrämjande perspektiv fortfarande är ovanligt och att det borde ligga i alla samhällens intresse att forma arbetsmiljöer som förbättrar medarbetares hälsa (Vingård 2009:49).

Mot bakgrund av att den fysiska arbetsmiljön blivit bättre ligger idag fokus på den psykosociala arbetsmiljön som viktig för hälsa i arbetet (Bjurvald 2004:13) och arbetsgruppen är den viktigaste aspekten inom arbetsorganisationen som formar den psykosociala arbetsmiljön (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:31). Hälsofrämjande arbetsplatser omfattar ett socialt stödande arbetsklimat (Menckel och Österblom 2000:25) och Lennéer Axelson och Thylefors beskriver socialt stöd utifrån en bufferhypotes som innebär att socialt stöd kan ha en stöddämpande funktion för hårda krav och hög belastning i arbetet (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:23). Sociala relationer har således stor betydelse för hälsan (Härenstam 2010:7) och arbetsklimatet medför konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön.

Arbetsklimat är intressant ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv då arbetsklimat omfattar sociala relationer, som är avgörande för arbetets ledning och organisering samt påverkar villkor på samhäll-, organisation- och individnivå varför sociala relationer bör studeras i olika perspektiv (Härenstam 2010:7). Ökad förståelse om de faktorer som påverkar arbetsklimat kan tänkas bidra till förbättrad psykosocial hälsa och främja skapandet av hälsofrämjande arbetsplatser varför arbetsklimat är ett intressant forskningsområde inom det arbetsvetenskapliga ämnesområdet.

Studien undersöker arbetsklimatet på två anläggningar som ingår i en friskvårdsorganisation. Genom intervju med en respondent framkom det att den ena anläggningen har ett mycket välfungerande arbetsklimat med grund i välfungerande relationer och jämbördigt ansvarstagande. Den andra anläggningen har under det senaste året upplevt problem inom arbetsklimatet med svårigheter gällande arbetsfördelning samt konflikter mellan medarbetare. På sikt kan dessa svårigheter i arbetsklimatet påverka hälsan för individerna i arbetsgruppen. Studien angriper därför problematiken kring arbetsklimat med syfte att identifiera de faktorer som kan vara förklarande för respektive arbetsklimat. Genom en jämförelse synliggörs skillnader i anläggningarnas förutsättningar som kan bidra med kunskap och ge indikatorer på att vissa faktorer är förklarande för arbetsklimat. Studiens jämförande ansats stärker argumentationen för de slutsatser som görs utifrån insamlat datamaterial och medför en ökad trovärdighet och validitet för studien.

1.2. Syfte

Syftet med studien är att bidra till ökad kunskap om faktorer och förutsättningar som påverkar arbetsklimat, såväl för ett välfungerande sådant som för ett arbetsklimat som har upplevt problematik. Det kommer att möjliggöras genom att genomföra en komparativ fallstudie över arbetsklimatet på två friskvårdsanläggningar och identifiera förklaringsfaktorer.

1.2.1. Frågeställningar

För ta konkretisera syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur ser arbetsklimatet ut på respektive friskvårdsanläggning?
- Vilka förklaringsfaktorer finns för arbetsklimatet på respektive friskvårdsanläggning?

1.3. Bakgrund

1.3.1. Organisation

Studien har genomförts inom verksamheten på en stor friskvårdsorganisation med friskvårdsanläggningar runt om i Sverige. Organisationsstrukturen är uppbyggd genom en VD med det yttersta ansvaret och bestämmanderätt. Direkt under denne arbetar en nationell chef med övergripande ansvar för organisationen och verksamhetens olika områden och avdelningar. Därefter är verksamheten uppdelad i regioner med en regionchef vardera som ansvarar för platscheferna på friskvårdsanläggningarna. Platscheferna ansvarar för det dagliga arbetet och driften på anläggningarna och där ingår arbetsuppgifter som schemaläggning och ansvar för personalgruppen på anläggningen. Till personalgruppen räknas receptionisterna på anläggningen som sköter den dagliga kontakten med medlemmar och är verksamhetens ansikte utåt.

1.3.2. Avgränsning

Studien genomförs inom ramen för en kandidatexamen på Arbetsvetarprogrammet på Göteborgs universitet vilket medför ett begränsat tidsperspektiv som påverkar omfattningen. Studien har avgränsats genom att undersöka arbetsklimatet på två anläggningar och gör inte anspråk på att förklara arbetsklimatet i hela friskvårdsorganisationen. De valda anläggningarna utgör emellertid exemplifierande fall varför det finns grund för överföring av identifierade faktorer. Tidigare forskning och teorier i studien har valts ut för övergripande kunskap om arbetsklimat. Det finns andra, relevanta studier och teorier som inte används mot bakgrund av den begränsade omfattningen. Studiens empiriska datamaterial grundas i semistrukturerade djupintervjuer med tre medarbetare per anläggning samt övergripande regionchef. Det finns ytterligare medarbetare som hade varit intressanta att intervjua i relation till arbetsklimatet men mot bakgrund av omfattningen har de medarbetare som arbetar mest tillsammans och som har egna ansvarsområden valts ut. Mot bakgrund av att studien avser undersöka faktorer och aspekter inom arbetsklimatet på respektive anläggning för att identifiera förklaringsfaktorer har individuella faktorer som kön och ålder bedömts som irrelevanta i relation till studiens syfte och kommer inte att redogöras för. Studien kommer således inte att inkludera ovanstående faktorer som möjliga förklaringsfaktorer i analysen av rådande arbetsklimat på friskvårdsanläggningarna.

1.3.3. Specifika förutsättningar

Det finns för studien specifika förutsättningar som utgörs av att forskaren arbetar inom friskvårdsorganisationen vilket resulterat i en atypisk forskarroll. Det har medfört god insikt i friskvårdsorganisationen och god tillgång till respondenter vilket kan ses som gynnsamma förutsättningar för studiens resultat, då respondenter valts ut mot bakgrund av studiens syfte. Flera av respondenterna och forskaren hade kännedom om varandra sedan tidigare vilket kan ha effekt på studiens resultat, varför forskarens roll är viktig att ta i beaktande då den kan resultera i påverkan på studiens reliabilitet och replikerbarhet.

2. Tidigare forskning och teoretiska perspektiv

2.1. Definition av arbetsklimat och olika kategorier som ingår

Den definition av arbetsklimat som används i studien redogörs för av Folger, Poole och Stutman (1997) samt återges av Denison (1996). Klimat representerar rådande attityd och mentalitet i en grupp eller organisation. Arbetsklimat utgör ett sammanhang för gemensamma aktiviteter och fungerar vägledande och visar vad som är lämpligt, hur agerandet ska ske samt underlättar kommunikation i gruppen (Folger, Poole och Stutman 1997:153–154). Denison återger Taguiris och Litwins (1968) definition av klimat som den förhållandevis bestående karaktären i en grupsituation som upplevs av gruppmedlemmar, skapas från och påverkar deras beteende och som beskrivande egenskap för organisationsmiljön klimatet verkar inom (Tagiuri och Litwin 1968, cit. i Denison 1996:626). Folger, Poole och Stutman redogör för fyra övergripande kategorier av teman, utvecklade från allmänna drag för mänskliga relationer vilka ständigt återkommer i klimat. *Makt och auktoritära relationer* syftar på hur en grupp hanterar fördelning av makt, om makten är koncentrerad till ett fåtal eller tillgänglig för flera, samt hur viktig makt är vid beslutsfattande. Vidare berörs i vilken utsträckning makt används för att lösa tvister i motsats till öppna diskussioner. *Grad av stöd* handlar om tillit mellan medlemmar, trygghet för att uttrycka känslor samt hur mycket utrymme arbetsuppgiften och känslomässiga behov får. Gruppens tolerans för olikheter behandlas och ger en bild av medlemmarnas trygghet i gruppen. *Upplevelse av gruppidentitet* och tillhörighet handlar om gruppen har en bestämd identitet eller om gruppen utgörs av en samling individer som arbetar tillsammans, samt hur mycket engagemang

medlemmarna känner inför gruppen. Vidare behandlas frågor kring stolthet för grupprestationer och om ansvar för beslut delas av gruppmedlemmar. *Beroendeförhållande mellan gruppens medlemmar* berör bakomliggande motivation till samarbete vilket ger en bild av beroendeförhållandet i gruppen; samarbetsorienterad, tävlingsinriktad eller individualistisk, som får olika effekter på gruppens interaktion (Folger, Poole och Stutman 1997:159–160). Folger, Poole och Stutman menar att det är viktigt att se på ovanstående kategorier endast som vanligt förekommande teman, och inte beskrivande för alla klimat (Folger, Poole och Stutman 1997:162). Kategorierna kan användas i studien för ökad förståelse om vad arbetsklimat omfattar. Genom att ställa frågor om kategorierna synliggörs de teman som förekommer i anläggningarnas arbetsklimat och ger en övergripande bild av rådande arbetsklimat.

2.1.1. Skillnad mellan arbetsklimat och organisationskultur

Denison redogör för skillnaden mellan klimat och kultur. Klimat hänvisar till en situation och till organisationens medlemmars tankar, känslor och beteenden varför klimat är tidsbestämd, beroende på individers uppfattning och ofta föremål för manipulation av individer med makt och inflytande. Kultur hänvisar till ett organisatoriskt sammanhang utvecklat över tid, där olika situationer ingår, upprätthålls gemensamt och är tillräckligt komplex för att motstå direkt manipulation genom makt och inflytande (Denison 1996:644). Klimat, mer specifikt arbetsklimat, kan således förstås som en del av organisationskulturen men de är inte synonyma fenomen.

2.2. Tidigare studier som belyser faktorer som påverkar arbetsklimat

2.2.1. Arbetsklimat och effektiva team

Arbetsklimat och teamarbete är en avslutande rapport för projektet *Arbetsklimat och problemlösning* som grundas i att förändrade villkor i arbetslivet har medfört ökat intresse kring att organisera arbetet i team (Sandberg 2004:7). Sandberg redogör för att arbetsklimat omfattar ett aktörsbestämt informellt förhållande och utgör en helhetsupplevelse av den sociala interaktionen (Sandberg 2004:13,27). I slutrapporten hänvisar Sandberg till Likerts (1961) och McGregors (1960) beskrivning om vad som kännetecknar effektiva team där arbetsklimat var återkommande i 20 av 24 identifierade kännetecken. Arbetsklimat synliggjordes i goda relationer mellan medarbetare, förtroende och lojalitet sinsemellan, en stödjande atmosfär och öppen

kommunikation samt beredskap att påverka och påverkas av andra (Likert 1961 och McGregor 1960, cit. i Sandberg 2004:19). Sandberg sammanfattar i rapporten att tidigare studier har visat att arbetsklimat är ett dynamiskt fenomen som skapas och utvecklas i förutsättningar beroende av individ och organisation. Sandberg sammanställer de faktorer som tidigare studier har visat påverkar rådande arbetsklimat. Dessa faktorer utgörs av (Sandberg 2004:22):

- ledarskapet;
- relationer;
- kommunikation och feedback;
- informationsbehandling;
- autonomi i arbetet.

Slutrapporten har granskats av flertal forskare för att säkerställa god kvalitet och tillförlitlighet (Sandberg 2004:4). Rapporten används i studien för ökad förståelse om arbetsklimat genom de faktorer som Sandberg sammanställer som har påverkan på arbetsklimat. Det har gjorts genom att integrera faktorer i intervjuguiden och ställa frågor om dessa på respektive anläggning.

2.2.2. Arbetsklimat som en indikator för god arbetsmiljö

Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer (Lindberg och Vingård 2012) är en kunskapsöversikt sammanställd på uppdrag av Arbetsmiljöverket i syfte att sprida kunskap om viktiga områden för god arbetsmiljö. I kunskapsöversikten definieras god arbetsmiljö som arbetsmiljö med positiva och gynnsamma effekter för individen (Lindberg och Vingård 2012:4). För att hitta studier som undersöker en god arbetsmiljö gjordes en omfattande sökning med vetenskapliga kriterier, där endast originalkällor och översiktsartiklar inkluderades, publikation i vetenskapliga tidskrifter med peer-reviewförfarande, för att säkerställa vetenskaplig trovärdighet och till slut kvarstod 22 publikationer som ansågs tillförlitliga (Lindberg och Vingård 2012:16,17). Baserat på den omfattande vetenskapliga sökstrategin görs en bedömning av studierna som av god kvalitet med giltiga resultat. De publikationer som återges i kunskapsöversikten som är av relevans för studien berörde anställdas syn på god arbetsmiljö och kommer nu i korthet att presenteras.

Kunskapsöversikten hänvisar till Agervolds (1991) tvärsnittsstudie med 900 kontorsarbetare genom postenkät, som fokuserade på fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Resultatet visade att det

goda arbetet var likställt med låg grad av psykiska stressymptom och kännetecknades av inflytande i arbetet, kontroll, medbestämmande, personlig utveckling, respekt och erkännande samt ett demokratiskt och personalorienterat ledarskap, samarbete och social samvaro (Agervold 1991, cit. i Lindberg och Vingård 2012:19). Kunskapsöversikten refererar till Arnetz et al (1997) som gjorde en kohortstudie genom enkät med 8000 anställda med 2-årsuppföljning och undersökte anställdas syn på indikatorer för bättre psykisk hälsa och fann att för bättre psykisk hälsa var ett positivt arbetsklimat och lagom arbetstempo avgörande. För ett bra ledarskap var tydlighet, feedback och fortbildning var viktigt. Måltydlighet och inflytande krävdes för ökad effektivitet (Arnetz et al 1997, cit. i Lindberg och Vingård 2012:19).

Kunskapsöversikten redogör för Kroth et al (2007) som gjorde en explorativ kvalitativ studie genom individuella semistrukturerade intervjuer med 21 chefer om hur de skapar god arbetsmiljö och därefter genomfördes fokusgrupper med chefernas anställda för att se om det stämde med deras uppfattning. Resultatet visade att cheferna skapade förutsättningar för god arbetsmiljö genom ett socialt, positivt arbetsklimat, kommunikation, snabb problemlösning, entusiastisk och tillgänglig ledare. De faktorer som de anställda ansåg skapade friska arbetsmiljöer var god kommunikation, självkänsla och teamkänsla för anställda, tydliga förväntningar och att ledaren var en förebild som inte favoriserar medarbetare och som integrerar på ett socialt och lättsamt sätt (Kroth et al 2007, cit. i Lindberg och Vingård 2012:21).

Kunskapsöversikten återger även en studie av för Lindin-Arwedsson et al (2007) där man genomförde en kvalitativ skriftlig intervju med fenomenologisk ansats bestående av en öppen fråga om vad som bidrar till god hälsa i arbetsplatsen på 27 strategiskt utvalda respondenter. Studiens resultat visade att faktorer som enligt respondenterna bidrar till god hälsa var en bra arbetsmiljö och arbetsklimat, varierad arbetsstruktur, förekomst av friskvård, ledarskap med kommunikation som var högt i tak, och förtroende för verksamheten, samt individuellt ansvar (Lindin-Arwedsson et al 2007, cit. i Lindberg och Vingård 2012:22).

Genom de studier som refereras till i kunskapsöversikten kunde de 13 vanligaste faktorerna för god arbetsmiljö identifieras som återkommer i minst 4 av de 16 studierna som undersökte anställdas syn god arbetsmiljö. Dessa var (Lindberg och Vingård 2012:26):

- positiva engagerade ledare som var tillgängliga och rättvisa;
- ett positivt och socialt klimat;
- utvecklad kommunikation;
- samarbete/teamarbete;
- medinflytande/delaktighet;
- autonomi/empowerment;
- rolltydlighet med tydliga förväntningar och mål;
- erkännande;
- bli behandlad med respekt;
- personlig utveckling och fortbildning;
- lagom arbetstempo och arbetsbelastning;
- bra fysisk arbetsmiljö;
- goda relationer till intressenter.

Då flera studier kring anställdas syn genomfördes i olika yrkesgrupper och på olika hierarkiska nivåer medför det begränsad generaliserbarhet, men då flera faktorer återkommer i studierna kan det öka generaliserbarheten, och studierna kan användas för att visa vad anställda anser påverka god arbetsmiljö. Studiernas resultat har begränsad kunskapsgenerering med bakgrund av att ett stort antal av studierna kring anställdas syn genomfördes inom sjukvårdsarbete i Nordamerika. För att möjliggöra kunskapsgenerering krävs att fler studier genomförs på andra arbetsplatser, inom andra områden. Mot bakgrund av studiernas explorativa ansats kan de detta till trots ge en bild av viktiga faktorer för god arbetsmiljö (Lindberg och Vingård 2012:27–29). Från identifierade faktorer går det att utläsa att ett positivt arbetsklimat utgör en indikator för god arbetsmiljö, vad gäller psykosocial arbetsmiljö. Arbetsklimat är således inte synonymt med psykosocial arbetsmiljö men utgör en viktig aspekt i skapandet av en god sådan varför de faktorer som identifierades i kunskapsöversikten är relevanta i relation till den här studien för synliggöra viktiga faktorer för ett gott arbetsklimat. Studierna visar även att god arbetsmiljö är svårundersökt och det ligger till grund för studiens relevans som med en komparativ ansats undersöker arbetsklimat. Flera av faktorerna som identifierades kommer att belysas på anläggningarna för att förstå rådande arbetsklimat.

2.3. Teoretisk referensram som kan förklara arbetsklimat

2.3.1. Dimensioner för organisationer och strategier för robust samarbetskultur

Jordan och Lindgren (2008) genomförde ett tvåårigt projekt, *Att främja en robust samarbetskultur*, i syfte att pröva en modell och utveckla en metodik som kan motverka destruktiva arbetsplatskonflikter och ta fram ett koncept som främjar robusta samarbetskulturer i organisationer. Projektet grundas i antagandet om att ett konstruktivt konflikthanteringssystem har hälsofrämjande effekter (Lindgren och Jordan 2008:18,28). Projektet bygger på en grundmodell utvecklad från Jordans (2002) metodik för fallstudie av arbetsplatsers sätt att hantera konflikter (Lindgren och Jordan 2008:2). Det görs genom en organisationsdiagnos som kartlägger områden inom organisationen som; identitet, strategi, struktur, stödsystem, belöningsystem och återkoppling, relationer och kultur, ledarskap samt omvärldsförändringar. Lindgren och Jordan redogör för dimensioner inom organisationer som medför mer eller mindre gynnsamma förutsättningar för en lösningsorienterad samarbetskultur vilka utgörs av; medarbetarskap, ledarskap, kultur, organisation och forum för tidig problemlösning (Lindgren och Jordan 2008:3).

Dimensionerna måste samspela för utvecklandet av en god samarbetskultur. Det kan förklaras med hjälp av isbergsmodellen, genom ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan en organisations synliga och dolda delar. Toppen av isberget består av den formella organisationen med struktur, mål och arbetsmetoder. Den dolda informella organisationen omfattar klimatskapande faktorer som gemenskap, kommunikation och värderingar (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:30). Mot bakgrund av det är Lindgrens och Jordans fem dimensioner intressanta att använda i relation till anläggningarna för att förklara rådande arbetsklimat. Lindgrens och Jordans (2008) projekt kan användas som teoretiskt ramverk och typologi för faktorer som antas leda till en välfungerande samarbetskultur och kan tillämpas i studien som en kognitiv sorteringsmodell för komponenter inom samarbetskultur, som är relevant för ett välfungerande arbetsklimat. Lindgrens och Jordans (2008) grundmodell och Jordans (2002) metodik kan i studien användas för att förstå de delar som bör ingå i skapandet av en robust samarbetskultur. Lindgrens och Jordans (2008) fem dimensioner har nedan integrerats med Lennéer Axelsons och Thylefors (2005) teori om gruppsykologi för att förklara arbetsklimat. Det byggs på med Bass (1990), Bass och Riggio (2006), Bass och Avolios (1993) ledarskapsteori samt Angelöw (2002).

2.3.1.1. Forum för tidig problemlösning

Lindgren och Jordan menar att goda förutsättningar för en välfungerande och lösningsorienterad kultur kan skapas av organisationer genom olika åtgärder. Dessa åtgärder utgörs bland annat av att inrätta välfungerande forum för att lösa de frågor som uppstår i verksamheten. Det kan bl.a. handla om arbetsplatsträffar, veckomöten, medarbetarsamtal och planeringsdagar som ges sådana former att det där är låga trösklar till att ta upp och lösa angelägna problem (Lindgren och Jordan 2008:3).

2.3.1.2. Medarbetarskap

Ett medarbetarskap som innebär att medarbetare tar ansvar och delaktighet utgör en av flera goda förutsättningar i skapandet av en lösningsorienterad och robust samarbetskultur menar Lindgren och Jordan. Genom att utveckla medarbetares kommunikativa färdigheter skapas goda förutsättningar för hantering av konflikter i tidigt skede och för skapandet av en robust samarbetskultur (Lindgren och Jordan 2008:3). Lennéer Axelson och Thylefors hänvisar till Kelleys (1991) perspektiv på medarbetarrollen som belyser att medarbetarens sätt att forma rollen har betydelse för effektiva organisationer (Kelley 1991, cit. i Lennéer Axelson och Thylefors 2005:94–96). Enskilda medarbetares ansvarstagande är således en faktor som påverkar arbetsklimat och till detta kan det diskuteras vad organisation och arbetsgivare gör för att främja medarbetares ansvarstagande och för att medarbetare ska vilja ta ansvar, genom olika strategier.

2.3.1.3. Ledarskap

Ledarskap handlar om socialt inflytande och vilar på social makt (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:97). Lindgren och Jordan redogör för att skapa goda förutsättningar till en lösningsorienterad och robust samarbetskultur krävs ett skickligt ledarskap, med god kommunikationsförmåga, och där ledaren kan sätta gränser och fungerar som en förebild för medarbetare (Lindgren och Jordan 2008:3). Bass redogör för att olika typer av ledarskap ger olika resultat (Bass 1990:20–21). Den transaktionella ledaren ger bekräftelse, uppmuntrar prestation och tillgodoser medarbetares behov vid måluppfyllelse och skapas genom utbyte med medarbetare genom belöning och sanktioner (Bass 1990:20–22; Bass och Avolio 1993:112). Det transformativa ledarskapet utvecklas när ledare skapar medvetenhet och acceptans för gruppens syfte och mål, och motiverar medarbetare att prioritera gruppen före individuella intressen. Den transformativa ledarens funktion syftar till mer än att tillgodose medarbetares bekräftelsebehov och belöningar för prestationer och

ledarskapet kännetecknas av stöd och vägledning och främjar medarbetarens självförverkligande (Bass 1990:21–22; Bass och Riggio 2006:3-4). Transformativt ledarskap utgår från att varje medarbetare har en unik funktion och problem löses på lägsta möjliga nivå. En transformativ ledare får medarbetare att acceptera dennes vision och mål och motiverar medarbetarna att ta större ansvar (Bass och Avolio 1993:113). Angelöw menar att ökat inflytande och delaktighet kan medföra ökat engagemang för medarbetare (Angelöw 2002:55,58) och kan därför kopplas till det transformativa ledarskapet. Goda resultat får ledaren med bas i effektiva transaktionella aktiviteter samt transformativa egenskaper (Bass och Avolio 1993:116). Det finns problematik i att ärva omogna grupper där en skicklig ledare tar över en arbetsgrupp med svårigheter (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:110).

2.3.1.4. Kultur

Goda beteendemönster med goda informella kommunikationsformer utgör förutsättningar för robusta samarbetskulturer (Lindgren och Jordan 2008:4). Samarbete rymmer ett ömsesidigt beroende och kräver att individerna tar hänsyn till varandra och har finkänslighet kring gränser och andras arbetsuppgifter (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:207,208). Tillit är viktigt för samarbetet genom att fungera konfliktförebyggande och främja god kommunikation. Även prestigelöshet främjar samarbete (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:210). Lennéer Axelson och Thylefors redogör för att klimat formas av olika gruppaspekter som historia, som omfattar medlemmarnas inställning till gruppen vid inträde och hur gruppen sammansattes. Normer påverkar medlemmarnas beteende och relaterar till samarbetet. Gruppsammanhållningen syftar till gruppens tillhörighet, vad gruppen kan erbjuda medlemmarna samt hur gruppen ser på gemensamma mål. Kommunikation formar klimatet och är i flera avseenden synonymt med klimat, och är avgörande för samspelet (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:48). Konstruktiv kommunikation handlar om delaktighet och respekt i gruppen, och till varandra (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:135) Kommunikation genom öppen dialog och förhandlande är en konstruktiv konflikthanteringsfunktion (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:227). I den effektiva gruppen med det goda klimatet finns uppslutning kring gemensamma mål, samt ett kollektivt och individuellt självförtroende (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:63). Vidare finns acceptans och respekt för olikheter som resulterar i kreativitet. Gemensam problemlösning är avgörande för delaktigheten och självförtroende är viktigt för tydlig och fri kommunikation (Lennéer Axelson

och Thylefors 2005:63–65). En transaktionell kultur fokuserar på kontraktbaserade relationer och medarbetare motiveras genom villkorade belöningar. Arbetsplatsen består av individer och samarbete bygger på förhandling. Engagemanget är kortvarigt och egenintressen viktiga. Anställda identifierar sig i liten uträkning med organisationen och chefer är resursfördelare. I en transformativ kultur finns en familjekänsla och medarbetarnas engagemang är långvarigt (Bass och Avolio 1993:116).

2.3.1.5. Organisation

En förutsättning för skapandet av en lösningsorienterad kultur är att det råder tydlighet gällande mål och strategier samt rättvisa belöningsystem och att gränsen mellan verksamhetens olika delar är tydlig (Lindgren och Jordan 2008:4). Lennéer Axelson och Thylefors menar att struktur och procedurer utgör klimatskapande faktorer. Struktur handlar om mål och ramverk för regler och rutiner samt formella roller som omfattar både medarbetare och ledning. Procedurer handlar om arbetsfördelning, beslutsprocesser och målformulering (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:47). Lennéer Axelson och Thylefors redogör för att kommunikation, genom internkommunikation tillgodoser medarbetare med gemensam referensram och överblick av organisationen och bidrar till att stärka gemenskapen i gruppen. God internkommunikation kännetecknas av regelbundenhet och struktur och en arbetsgrupp med bristande kommunikationskanaler är sårbar för konflikter (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:134). Roller gör samarbetet mer välfungerande och Lennéer Axelson och Thylefors återger Auberts (1970) definition av roll som summan av de normer och förväntningar som kopplas till en viss position eller uppgift (Aubert 1970, cit. i Lennéer Axelson och Thylefors 2005:83). Oklarhet gällande roller medför oklara förväntningar, och motstridiga förväntningar på roller leder ofta till konflikt (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:87).

2.4. Faktorer som undersöks i den här studien

Mot bakgrund av de tidigare studier och teoretiska perspektiv som redogör för arbetsklimat och faktorer som påverkar arbetsklimat har ett urval av faktorer gjorts för att undersöka arbetsklimaten på friskvårdsanläggningarna. Studien kommer att se till faktorer som medinflytande och delaktighet, rolltydlighet med tydliga förväntningar, samarbete, bli behandlad med respekt, erkännande och personlig utveckling som Lindberg och Vingård (2012) redogör är viktiga för god arbetsmiljö. Vidare kommer faktorer som ledarskap samt kommunikation och feedback

undersökas vilka redogörs för av Sandberg (2004) som viktiga för arbetsklimat. Områden som redogörs för av Jordan (2002) kommer att undersökas på anläggningarna, så som identitet, strategi, struktur samt stödsystem, belöningsystem och återkoppling, och relationer och kultur. Studiens resultat kommer att redovisas och tolkas genom de dimensioner som Lindgren och Jordan (2008) presenterar; forum för tidig problemlösning, medarbetarskap, ledarskap, kultur och organisation.

Ledarskap	Relationer och kultur
Kommunikation och feedback	Identitet
Personlig utveckling	Strategi
Samarbete	Struktur
Erkännande	Stödsystem
Medinflytande och delaktighet	Belöningsystem och återkoppling
Rolltydlighet med tydliga förväntningar	Bli behandlad med respekt

Figur 1. Faktorer och områden som kommer att undersökas för att förklara arbetsklimat.

3. Metod

3.1. Forskningsstrategi och design

Den för studien valda forskningsstrategin är kvalitativ och bygger på intervjuer med medarbetare på två friskvårdsanläggningar. En kvalitativ ansats är bäst lämpad för att inte bara se till rådande arbetsklimat utan också de olika faktorer som påverkar (Bryman 2011:46,364). En induktiv ansats har använts då problemformulering baseras på förkunskap om arbetsklimat som sedan kompletterades med tidigare studier och litteratur för att få en bred referensram. Induktion ses också i att intervjuerna utgör det empiriska datamaterialet som aktualiserar val av teorier som används för tolkning av insamlat datamaterial (Bryman 2011:28,340–341,345). Då tidigare studier utgör underlag för problemformulering och intervjuguide kan det emellertid argumenteras för att studien utgår från en abduktiv ansats (Patel och Davidsson 2011:24). Studiens forskningsdesign utgörs av en komparativ fallstudie som medför en djupgående studie av anläggningarna. Detta genom att tillämpa en jämförelselogik och studera anläggningarna med samma metod för bättre kunskap om arbetsklimat (Bryman 2011:73,80). På anläggning Y är arbetsklimatet välfungerande

och på anläggning X har det funnits, och finns problematik i arbetsklimatet. Anläggningarna bedöms representativa för andra fall med likartade arbetsklimate varför fallstudie genom exemplifierande fall har använts (Bryman 2011:77). Målet att belysa de specifika fallen och dess komplexitet genom att synliggöra unika drag innebär ett idiografiskt synsätt för studien (Bryman 2011:75–76).

3.2. Urval

3.2.1. Val av organisation och anläggningar

Valet av organisation grundades i att forskaren arbetar inom friskvårdsorganisationen och har god kunskap om organisationen samt en fördelaktig position med god tillgång till respondenter. För att kunna besvara studiens frågeställningar gjordes valet av friskvårdsanläggningar i samråd med regionchefen och utgick från likartade organisatoriska förutsättningar som storlek i kvadratmeter, antal medlemmar, personaluppsättning samt att de ingår i samma region. Det möjliggjorde jämförelse och medförde att sådan organisatorisk kontext kan avskrivas som avgörande för arbetsklimatet i studien. Fortsättningsvis kommer anläggningarna benämnas som anläggning X och anläggning Y. Anläggning X har det senaste året upplevt problem inom arbetsklimatet kring kommunikation och konflikter mellan medarbetare vad gäller arbetsfördelning. Försök att reda ut problematiken har gjorts genom åtgärder från platschef och regionchef men svårigheter vad gäller samarbete i arbetsgruppen består. Studien undersöker arbetsklimatet idag och kommer inte att lägga fokus på tidigare problem men dessa utgör viktig bakgrund för rådande arbetsklimate på anläggning X. Anläggning Y har ett mycket välfungerande arbetsklimate med jämnt ansvarstagande och goda relationer mellan medarbetare.

3.2.2. Val av respondenter

Respondenterna utgjordes av sju medarbetare inom friskvårdsorganisationen, bestående av övergripande regionchef och på varje anläggning av platschef samt två receptionister som har egna ansvarsområden och samarbetar i arbetet. Urvalet gjordes för att ge en övergripande bild av anläggningarnas arbetsklimate och antalet respondenter bygger på att respondenter i kvalitativa studier bör begränsas till 4-8 då för stort antal kan leda till att datamaterialet blir svårt att hantera (Trost 2010:143). Det har inte varit stor spridning på respondenterna gällande kön och ålder. Då

studien avser undersöka arbetsklimatet och faktorer som påverkar inom klimatet på anläggningarna bedöms detta irrelevant och dessa faktorer kommer inte att inkluderas i studiens analys av rådande arbetsklimat. Medarbetare har valts ut med bakgrund av att de kan ge en representativ bild av arbetsplatsen baserat på deras roller och det har säkerställts genom att respondenter valdes i samråd med regionchefen. Studien grundas således i målinriktat urval som tillämpas när deltagare inte valts slumpmässigt utan urvalet baseras på relevans till problemformulering och forskningsfrågor, vilket innebär ett strategiskt urval (Bryman 2011:393). Bryman redogör för att det är svårt att i förväg veta hur många intervjuer som måste genomföras och datamättnad kan användas för att förklara det antal intervjuer som måste genomföras för en trovärdig uppfattning om att temat är uttömt och att datamaterialet är varierat (Bryman 2011:436). Studien har använt datamättnad för att bedöma att de intervjuer som genomförts är tillräckligt i studien av anläggningarnas arbetsklimat. Studiens datamaterial har samlats in genom intervjuer vilket har tagits i beaktande då intervjuer skett med tre respondenter från varje anläggning och inte samtliga medarbetare. Kritik mot studien kan därför riktas mot att denna bild av arbetsklimatet inte är en korrekt helhetsbild eftersom samtliga som arbetar på anläggningen inte gett sin uppfattning (Folger, Poole och Stutman 1997:157). Detta till trots gjordes en bedömning om att val av respondenter baserat på deras roller, samt att de samarbetar i störst utsträckning är tillräckligt för att ge en bild av rådande arbetsklimat och de faktorer som påverkar på respektive anläggning.

3.3. Tillvägagångssätt

3.3.1. Intervjuguiden

Intervjuer har genomförts med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide för att ge en bild av arbetsklimatet utifrån respondenternas uppfattning av olika aspekter inom arbetsklimat. Semistrukturerade intervjuer har valts då studien har tydligt fokus i undersökningen av arbetsklimate och då studien omfattar två anläggningar, varför det krävs viss struktur för att möjliggöra jämförelse (Bryman 2011:416). Kvalitativ intervju fokuserar på respondenternas uppfattningar och möjliggörs av att intervjun är flexibel och riktningen bestäms av den intervjuade. Det har gjorts genom att det fanns möjlighet att avvika från frågeguiden och ställa följdfrågor samt ändra ordningsföljden (Bryman 2011:413). Intervjuguiden grundas i Lindgrens och Jordans (2008) dimensioner på arbetsplatsen, Jordans (2002) checklista för arbetsplatsens konfliktpotential, samt

Sandbergs (2004) presentation av faktorer för ett gott arbetsklimat och Folgers, Pooles och Stutmans (1997) kategorier av teman i arbetsklimat. Intervjuguiden har också grund i utvalda faktorer identifierade av Lindberg och Vingård (2012) och Angelöw (2002). Intervjuguiden omfattar frågor som relaterar till studiens bägge frågeställningar, dels frågor gällande arbetsorganisationen och dels frågor som berörde medarbetarnas uppfattning av arbetsklimatet och samarbetet för att således kunna identifiera faktorer som förklarar arbetsklimaten (Kvale och Brinkmann 2009:121,122). Intervjuguiden var konstruerad som ett frågeschema med 11 teman som struktur, ansvar och roller, ledarskap, kommunikation samt relationer (se bilaga 1). Intervjuguiden inleddes med frågor kring information om respondenten, som tjänst, roll samt hur länge de arbetat på anläggningen för att förstå kontexten (Bryman 2011:419). Frågorna fortsatte gällande struktur, ansvarsområden samt kommunikation. Konflikter och relationer berördes senare för att respondenterna skulle vara bekväma att besvara dessa (Bryman 2011:216). Intervjuguiden var uppbyggd så att det fanns en bestämd ordningsföljd för teman som skulle beröras baserat på hur de hänger ihop men det fanns möjlighet att ändra ordningsföljden för att ge utrymme för respondenternas uppfattning. Under varje tema ställdes frågor med relativt öppen formulering för att på djupet förstå olika aspekter inom arbetsklimat, och frågorna var inte för specifika för att låta respondenterna svara från sin upplevelse. Frågorna har formulerats för att undvika att de är ledande (Bryman 2011:419). Intervjuguidens semistrukturerade form medförde balans mellan att styra intervjun samtidigt som respondenterna gavs utrymme att avgöra riktningen, och bidrog till bred datainsamling som fångade upp flera aspekter inom arbetsklimat. Intervjuguiden bestod av 11 teman och ca 35-40 frågor, beroende på följdfrågor och hur uttömmande respondenternas svar var.

3.3.2. Datainsamling

Studien utgår från sekundärdata som har samlats in och legat till grund för studiens syfte, problemdiskussion och referensram samt primärdata som har samlats in genom intervjuer med medarbetare med hjälp av en intervjuguide (Patel och Davidsson 2011:65). Efter att intervjuguiden var skapad intervjuades regionchefen och val av anläggningar och respondenter gjordes i samråd med denne varpå respondenterna tillfrågades. Bryman redogör för att det är viktigt att intervjuer genomförs i ostörd miljö för att respondenten ska känna sig trygg och prata fritt utan att någon lyssnar (Bryman 2011:421). Detta gjordes i intervjuerna genom att genomförandet tog plats i ett avskilt rum på respektive anläggning, i respondenternas arbetsmiljö för att de skulle känna sig

trygga. Forskaren bedömde att då arbetsklimat kan vara känsligt fick respondenterna inte tillgång till frågorna på förhand. Då kvalitativa intervjuer syftar till att undersöka vad respondenten säger och hur den säger det, är inspelning viktigt. Samtliga intervjuer spelades därför för att fånga upp respondenternas uppfattningar och för att inte gå miste om viktig information. Förutom inspelning av intervjuerna fördes kortare anteckningar (Bryman 2011:346). Bryman redogör för att inspelning och transkribering av intervjuer innebär fördelar som kontroll av omedvetna tolkningar, underlättar noggrann analys samt att andra forskare kan granska materialet och på så vis kan frågor om påverkan från forskarens värderingar besvaras. Transkribering kan emellertid leda till att respondenten hämmas i datainsamlandet (Bryman 2011:428–429). Varje intervju varade mellan 30-75 minuter. Genomförandet gick överlag bra och varken forskarens förkunskap om organisationen eller forskarens och respondenternas kännedom om varandra har upplevts som problematiskt eller haft negativ påverkan på datainsamlandet. Förkunskapen upplevdes positiv då de flesta av respondenterna var öppna kring frågorna och det tycktes påverka utfallet av intervjuerna positivt genom att respondenterna hade förtroende för forskaren. Endast i en intervju upplevde forskaren att dennes roll och kännedomen mellan forskare och respondent påverkade utfallet negativt genom att respondenten inte var öppen gällande samarbetsproblem på anläggningen och inspelandet kan tänkas ha förstärkt detta i enlighet med vad Bryman redogör för. Då det bara gällde en intervju utgjorde det inte ett problem för studiens resultat överlag.

3.3.3. Bearbetning och analys av datamaterial

När datainsamling var genomförd bekräftades datamätnad för studien, varpå materialet lyssnades igenom och därefter transkriberades. Det gjordes för att möjliggöra analys av respondentens egna ord (Bryman 2011:428–429). Efter att datamaterialet transkriberades gjordes bedömningen att kodning inte skulle genomföras baserat på kritik mot kodning vad gäller att kontexten går förlorad i relation till det som sägs (Bryman 2011:526). Studien har tillämpat tematisk analys för att identifiera mönster i insamlat datamaterial som utgjordes av de sju intervjuerna med medarbetare. Tematisk analys är ett vanligt förekommande forskningsverktyg för att analysera kvalitativt datamaterial och är flexibel i sin tillämpning och fokuserar på vad som sägs, inte hur det sägs och fungerar bäst vid öppna frågor (Bryman 2011:527, 528). Tematisk analys är vidare användbart då anläggningarna analyseras var för sig för att därefter jämföras (Widerberg 2002:135). Efter genomförande av intervjuerna och efterföljande transkribering, gjordes en bearbetning av

datamaterialet i olika steg och faser i enlighet med vad Trost (2010:147) och Yin (2013:179) redogör för. Dessa steg och faser har använts som stöd i analysen av studiens datamaterial och inte som ett exakt tillvägagångssätt. Faserna är rekursiva vilket innebär att det går att gå fram och tillbaka däremellan (Yin 2013:188). En första bearbetning gjordes genom att sammanställa och organisera datamaterialet för att möjliggöra en ordnad analys (Yin 2013:184). Det gjordes genom att transkriberingarna lästes flera gånger och följdes därpå av en sällning i datamaterialet mot bakgrund av studiens syfte och mot de faktorer som studien avsåg att inkludera i undersökningen. Det gjordes genom att irrelevant information plockades bort för att på ett enklare sätt synliggöra mönster i datamaterialet (Trost 2010:149–150; Yin 2013:185). Därefter sammanställdes datamaterialet för varje respondent utefter intervjuguidens 11 teman. När det var gjort strukturerades och sammanställdes datamaterialet för respektive anläggning för att kunna synliggöra mönster i datamaterialet och belysa skillnader mellan respondenternas svar på anläggningarna (Yin 2013:186). Det följdes av att de teman i intervjuguiden som relaterade till varandra, slogs samman för att skapa nya teman med grund i Lindgrens och Jordans (2008) dimensioner, och kan liknas vid en demonteringsprocess (Yin 2013:191). Det innebär att studiens tematiska analys grundas i ett teorinära förhållningssätt, mot bakgrund av att valda teman härrör från studiens teoretiska perspektiv. Emellertid finns inslag av ett empirinära förhållningssätt då det insamlade datamaterialet haft påverkan på vilka teman som slagits samman, och vilka teman och områden som behandlas under varje dimension (Widerberg 2002:145). Datamaterialet bearbetades därefter genom att tolkning och analys påbörjades för att besvara studiens frågeställningar och för att möjliggöra koppling mellan empiri och teori. Det gjordes genom att tillämpa studiens tidigare forskning och teoretiska perspektiv på de teman som skapats, för att först beskriva anläggningarnas arbetsklimat. Därefter applicerades studiens teoretiska referensram på varje tema för att förklara rådande arbetsklimat på respektive anläggning och identifiera de faktorer som påverkar arbetsklimaten (Bryman 2011:346). En sådan tematisk analys gjordes separat för anläggningarna för att hålla dem isär och möjliggöra jämförelse, och utifrån denna kategorisering synliggjordes om det fanns några likheter eller skillnader mellan anläggningarna för varje dimension. Identifiering av förklaringsfaktorer gjordes således genom att jämföra anläggningarnas arbetsklimat, genom de fem dimensionerna och synliggöra skillnad däremellan för att på så vis ge indikatorer om vilka faktorer som är förklarande för arbetsklimaten. Studiens tolkning och analys av datamaterialet har filtrerats genom två filter, som utgörs av respondenternas tolkning av

arbetsklimatet, som i sin tur har tolkats av forskaren, vilket medför en dubbeltolkning av datamaterialet (Bryman 2011:35). Datamaterialet har vävts ihop för resultatredovisning och diskussion. Citat har valts ut nogsamt för att respondenterna ska förbli anonyma i den utsträckning det går mot bakgrund av att respondenterna på respektive anläggning har vetskap om vilka som intervjuats. En strukturerad sammanställning av datamaterialet gjordes i form av en datamatrix för att på ett tydligt sätt synliggöra mönster i datamaterialet utefter den teoretiska referensramen som grundas i Lindgrens och Jordans (2008) dimensioner (Repstad 1999:112–113). Vidare syftar användandet av en datamatrix till att karaktärisera arbetsklimatet på respektive anläggning, och underlättar den komparativa analysen för studien (Repstad 1999:114–115).

3.4. Studiens trovärdighet

3.4.1. Reliabilitet

Reliabilitet handlar om en undersöknings tillförlitlighet och härrör från om en oberoende undersökning skulle få samma resultat vilket ger hög reliabilitet eller om resultatet har påverkats av tillfälligheter. Reliabilitet relaterar till om de mått som används i studien är konsekventa och korrekta (Bryman 2011:49). Reliabilitet handlar också om replikation, som utgör en svårighet i kvalitativ forskning som undersöker föränderliga sociala miljöer. Kraven på replikation kan överföras till kvalitativ forskning om den forskare som upprepar studien antar samma roll (Bryman 2011:50). Bryman redogör för att den forskare som genomför undersökningen kommer att påverka forskningen genom värderingar (Bryman 2011:143). Trots att studien eftersträvat objektivitet är det således svårt att bedöma resultaten som sådana. Det förstärks genom att studien utgår från kvalitativ forskning med ett tolkande perspektiv av datamaterialet för att förklara rådande arbetsklimate, vilket kan påverka studiens reliabilitet (Bryman 2011:35). Forskaren påverkar situationen genom tidigare kunskap och värderingar som gör det svårt att replikera. Det är relevant och kan vara problematiskt i studien då forskaren har en atypisk roll som en del av organisationen och har därför särskild tidigare kunskap om organisationen, som kan medföra låg reliabilitet. För att möjliggöra god reliabilitet har därför tydliga beskrivningar om tillvägagångssätt och metod presenterats för att möjliggöra replikation och öka studiens transparens. Vidare görs en tydlig redogörelse av de begrepp och aspekter inom arbetsklimate som används för studien samt hur tolkning och analys gjorts på insamlat datamaterial. Studien har genomförts på ett tillförlitligt sätt

genom att datainsamling och genomförande av intervjuer startade efter att goda kunskaper inom tidigare forskning införskaffats. Det medför att frågorna som ingår i intervjuguiden är av god kvalitet och bra mått för det som avses mätas och väl lämpade för studiens syfte vilket bidrar till god reliabilitet. Ljudinspelningen under samtliga intervjuer har medfört att viktig information inte glömts bort och bidragit till att korrekt tolkning av respondenternas svar har möjliggjorts.

3.4.2. Validitet

Validitet berör giltigheten i en studie och handlar om undersökningen verkligen mäter och undersöker det den avser mäta. Vidare avses en bedömning om de slutsatser som dras från en undersökning är giltiga eller inte. Validiteten kan även ses i relation till hur väl undersökningens intervjufrågor är kopplade till befintliga teorier. Validitet omfattar också om de mått för ett begrepp som används är korrekt för det som avses mätas, om detta inte är fallet finns grund för att ifrågasätta resultat. Det relaterar till reliabilitet genom att om måttet som används för ett begrepp inte är reliabelt kan det inte heller vara tillräckligt hög validitet (Bryman 2011:50,352; Kvale och Brinkmann 2009:267). Det kan sättas i relation till studien då arbetsklimat är diffust och mångsidigt och kan vara svårt att mäta. Genom intervjuguidens grund i tidigare forskning och litteratur finns anledning att bedöma de begrepp som används i relation till arbetsklimat och dess olika aspekter som korrekta med god koppling till tidigare studier och teorier. Validitet vad gäller intervjufrågorna kan bedömas som god i relation till de frågor som berörde respondenters upplevelse av arbetsklimatet och lägre validitet kring de frågor som tolkas och drar slutsatser om förklaringsfaktorer. Det kan vidare finnas problematik i validiteten vad gäller om respondenterna är bra källor och om de verkligen på ett bra sätt kan svara på orsaker till arbetsklimatet som de arbetar inom. Studien har avgränsats till att undersöka aspekter inom arbetsklimaten för att identifiera förklaringsfaktorer och det kan finnas problematik för studiens validitet vad gäller att studien inte analyserar individuella faktorer som kön och ålder som förklarande för arbetsklimaten på respektive anläggning. Validitet handlar även om ifall de slutsatser med kausalt förhållande som görs mellan egenskaper är hållbara eller inte (Bryman 2011:50). Det kan ses i relation till studien genom de förklaringsfaktorer som identifierats för respektive arbetsklimat. Då studien undersöker arbetsklimatet för två anläggningar i syfte att identifiera förklaringsfaktorer kan det argumenteras för låg validitet då arbetsklimatet är dynamiskt och utvecklas i förutsättningar beroende av individ och organisation (Sandberg 2004:22). Studiens argumentation och validitet

för förklaringsfaktorer kan emellertid styrkas genom en jämförande ansats. Extern validitet handlar om ifall undersökningens resultat kan generaliseras till andra situationer, vilket utgör en svårighet för kvalitativ forskning (Bryman 2011:352). Avgörande för generalisering är studiens urval (Bryman 2011:51). Då fallstudier utgår från specifika fall med specifika drag kan det finnas svårigheter gällande generaliserbarhet och Bryman menar att det inte går att generalisera resultaten från ett fall på andra fall (Bryman 2011:76). Samtidigt kan det argumenteras för att studien har god generaliserbarhet med bakgrund av ett representativt urval, exemplifierade fall och en jämförande ansats som innebär god validitet för studien.

3.5. Forskningsetiska aspekter och etiska reflektioner

Bryman presenterar grundläggande etiska principer som forskaren bör ta hänsyn till och som bör uppmärksammas i en undersökning. Dessa är *informationskravet* som avser att forskaren har ansvar att informera de involverade i undersökningen om undersökningens syfte samt att deras medverkan är frivillig. *Samtyckeskravet* hänvisar till att de involverade själva har rätt att bestämma över deras medverkan. *Konfidentialitetskravet* syftar till att uppgifter om de involverade i undersökningen ska vara oåtkomliga för obehöriga och behandlas med sekretess. *Nyttjandekravet* hänvisar till att undersökningens datamaterial enbart ska användas i forskningsändamål för aktuell studie (Bryman 2011:131–132). Respondenterna fick information om de etiska riktlinjerna innan genomförandet av intervjuerna. Respondenterna informerades om ämnesområdet och syftet samt att studien genomfördes inom ramen för en kandidatuppsats inom arbetsvetarprogrammet på Göteborgs universitet och att intervjuerna endast skulle användas för studiens syfte. Respondenterna meddelades om att medverkan var frivillig och att de kunde avbryta intervjun om de så ville samt undvika frågor som de inte ville besvara. Efter att respondenterna informerats om syftet tillfrågades det var okej att spela in intervjun och det förklarades att detta var till för intervjuarens hjälp i dataanalys och inte skulle medverka i uppsatsen vilket respondenterna gav samtycke till. Organisationen, anläggningar och respondenter har anonymiserats och avidentifierats för obehöriga men intervjuerna i sig har inte varit anonyma med bakgrund av att forskaren och respondenter träffades för genomförandet samt att både respondent och forskare hade kännedom om varandra sedan tidigare genom båda parter anställning inom friskvårdsorganisationen. Det utgör en forskningsetisk problematik i studien då forskaren har tidigare kunskap om organisationen och arbetsklimaten som kan ha påverkat resultaten genom

omedvetet ledande frågor samt genom den etiska aspekten som rör anonymitet. Respondenterna på respektive anläggning har vetskap om vilka som intervjuats per anläggning och därmed är respondenterna inte anonyma mot varandra. Det upplevdes inte problematiskt i genomförandet men bör tas i beaktande som etisk problematik vad gäller anonymitet.

4. Resultatredovisning och diskussion

4.1. Hur ser arbetsklimatet ut på respektive friskvårdsanläggning?

I detta kapitel redovisas resultaten av den empiriska undersökningen. Förhållandena vid de två studerade anläggningarna kommer att redovisas och jämföras tematiskt med utgångspunkt i Lindgrens och Jordans (2008) fem dimensioner; organisation, forum för tidig problemlösning, ledarskap, medarbetarskap och kultur. Därefter förs en kortfattad diskussion om vilka faktorer som förefaller mest betydelsefulla för att förklara arbetsklimatet vid respektive anläggning. Kapitlet avslutas med att presentera resultatet i en datamatrix för en strukturerad sammanfattning och för att ge en överskådlig bild av anläggningarnas rådande arbetsklimat, för att underlätta jämförelse.

4.1.1. Organisation

4.1.1.1. Anläggning X

Respondenterna uppger att arbetet på anläggningen är strukturerat genom roller och ansvarsområden som platschef, assisterande platschef och gruppträningsansvarig och alla medarbetare med fast tjänst har något ansvarsområde. Uppfattning om arbetsfördelningen varierar mellan respondenterna med övervikt på att arbetsfördelningen upplevs ojämn. Det framkom av en respondent att arbetsfördelningen är rörig och medarbetare lägger sig i andras ansvarsområden och ifrågasätter andras förmåga att utföra arbetsuppgifter. Trots det upplever respondenterna att fördelning av ansvar och befogenheter är klar och tydlig och att detta diskuteras kontinuerligt, genom dialog, i medarbetarsamtal och på personalmöten där det bryts ned till individnivå. Respondenterna upplever att de vet vad som förväntas av dem i deras arbete, och det reglerades genom mail, dialog, manualer, rutiner och personalhandbok och personalmöten. Anläggningen har mål som sätts av platschef tillsammans med medarbetare på personalmöten. En respondent uppger

emellertid att det är platschefen som sätter en ram för målen i samråd med regionchefen och sedan diskuterar med medarbetare och de har först då möjlighet att tycka till och har viss begränsning. På personalmöten går gruppen igenom mål och det finns rutin för månadsvis eller kvartalsvis uppföljning av mål genom avläsning i statistik och sedan utvärderas målen på personalmöten. Kommunikation mellan medarbetare sker genom informationskanaler som personalmöten, verksamhetsövergripande intranät, kommunikationsdokument, en tavla i personalrummet samt mail. Information om manualer, riktlinjer, policydokument och mötesprotokoll nås via ett verksamhetsövergripande dokumentdelningsprogram och det finns SAM-pärm med information om det systematiska arbetsmiljöarbetet, samt en klubbpärm på anläggningen. Platschefen skickar ut mail varje vecka med viktiga punkter och assisterande platschef fungerar som kanal ut till receptionen. För att främja informell kommunikation har en Facebook-grupp skapats för att planera gemensamma aktiviteter och höja stämningen enligt en respondent. Det framkommer att bristande kommunikation har varit ett problemområde för arbetsgruppen som skapat irritation bland medarbetare och påverkat samarbetet negativt. Det har legat till grund för förändringar i kommunikationen då de har övergått till ett kommunikationsdokument på datorn för mer tydlig och överskådlig information. En respondent berättar om förändringarna i den formella kommunikationen på följande sätt:

Vi har precis gått över från ett kommunikationsblock /.../ till att försöka jobba i ett Word-dokument på datorn /.../ det är mycket information /.../ vi försöker få det att funka för alla.

4.1.1.2. Anläggning Y

Arbetet på anläggningen är uppdelat efter ansvarsområden, en medarbetare är ekonomiansvarig, beställningsansvarig samt har hand om inventering, en är gruppträningsansvarig och en är gymansvarig uppger respondenterna. En respondent berättar såhär om arbetsfördelningen:

[Platschefen] försöker lägga ut ansvarsområden på alla som är där [anläggning Y] ganska ofta så man känner att man har något att ta tag i när man kommer dit.

På anläggningen finns ingen assisterande platschef och samtliga respondenter upplever att arbetsfördelningen är välfungerande och jämn. Samtliga respondenter anser att fördelning av ansvar och befogenheter är klar och tydligt och diskuteras på möten, står i manualer för

ansvarsområden och de vet vad som förväntas av dem genom anställningsavtal, personalhandbok, receptionsutbildning och dialog med platschef samt säkerställs genom uppföljning på personalmöten. Respondenterna uppger att målen för anläggningen sätts av platschefen tillsammans med personalen, och samtliga medarbetare får vara med och sätta målen och påverka beslut som tas gemensamt på möten. Målen rör främst resultat och följs upp månadsvis på personalmöten. En respondent upplever att medarbetarna är engagerade eftersom de får ta plats och ha synpunkter och som resultat har de satt egna mål för att förbättras. Kommunikation sker genom kommunikationskanaler som anses välfungerande av respondenterna. Samtliga är aktiva i en Facebook-grupp skapad för arbetsgruppen, det finns ett verksamhetsövergripande intranät men det används inte för kommunikation mellan gruppen. Arbetsgruppen kommunicerar även genom mail, personalmöten samt en kommunikationsbok på anläggningen. De kommunicerar även genom dialog när de ses i arbetet och med spontana, mindre möten.

4.1.1.3. Jämförelse

Det finns skillnader mellan anläggningarna som rör organisation, det synliggörs i att arbetsfördelningen på anläggning X upplevs ojämn av några respondenter. På anläggning Y upplever respondenterna arbetsfördelningen jämn och välfungerande. Det finns även skillnad gällande upplevd grad av inflytande på målen för anläggningarna. För respondenterna på anläggning X var det varierat kring hur mycket de upplever att de får påverka medan respondenterna på anläggning Y upplever goda möjligheter till inflytande och påverkan på mål. Arbetsgrupperna på anläggning X och anläggning Y kommunicerar genom olika informationskanaler och den formella kommunikationen upplevs välfungerande även om respondenter på anläggning X uppger att det tidigare funnits problematik kring den formella kommunikationen som åtgärdats genom nya informationskanaler.

4.1.2. Forum för tidig problemlösning

4.1.2.1. Anläggning X

Respondenterna upplever att det finns tillgång till goda stödsystem och välfungerande rutiner för att ta hand om arbetsuppgifter och problem som uppstår i arbetet och mellan arbetsgruppen men flera respondenter vet inte hur de ska gå tillväga om det uppstår konflikter. Stödsystemen utgörs

av bland annat av en HR-avdelning som går att diskutera med och som ger bra återkoppling. Vidare finns en SAM-pärm i varje reception med information. Sådär beskriver en respondent vad gäller rutinerna för konflikthantering och för problem som kan uppstå i arbetet:

Jag vet faktiskt inte exakt utantill vad rutinerna är, vi har ju en SAM-pärm som vi alltid kan gå och bläddra i och titta i, som vi försöker jobba efter /.../ den är dock väldigt omfattande /.../ jag har inte heller upplevt att jag behövt, liksom göra något efter dom rutinerna.

Respondenterna redogör för att det första steget är att gå till närmsta chef och sen ligger det på dennes ansvar att ta frågan vidare, till HR eller till regionchef och samtliga uppfattar det som välfungerande. Så här säger en respondent om tillvägagångssätt vid samarbetsproblem:

Framförallt är det ju, så vänder man ju sig till platschef liksom, och så har vi väl haft möten, dels enskilda men också i grupp. Det är nog det största som vi jobbar med, möten för att kommunicera om det.

Dessa rutiner finns inte nedskrivet men är ett förhållningssätt som alla anser fungerar, dock önskas påminnelse om olika stödsystem från en respondent. Respondenterna upplever för det mesta bra stöd från ledning och chefer samt kollegor. Respondenterna redogör för att konflikthantering på anläggningen sköts i första hand av platschef som tar det vidare till HR eller regionchef om denne behöver stöd. Efter att problem lyfts till platschef sker samtal med berörda parter enskilt och tillsammans och därefter tas beslut om andra instanser behövs. Riktlinjer och rutiner finns dokumenterat i SAM-pärmen och medarbetare skriver på policy och förhållningssätt i personalhandboken vid anställning uppger en respondent. Respondenterna anser detta vara en välfungerande rutin. Det framkommer att anläggningen har personalmöten varje månad där de går igenom kommande mål, utvärderar mål, diskuterar frågor kring arbetet och tar beslut gemensamt även om det rådde oenighet kring hur vanligt förekommande det var. Det finns också utrymme för frågor som rör samarbetet och problem på dessa möten enligt några respondenter. Respondenterna uppger också att det finns en öppen dörr till platschefen när denne är på plats och att de kan prata med denne om svårigheter och problem i arbetet och medarbetarsamtal finns på anläggningen.

4.1.2.2. Anläggning Y

Respondenterna redogör för att det finns välfungerande rutiner för arbetsuppgifter som uppstår i arbetet. Liksom anläggning X finns ett verksamhetsövergripande dokumentdelningsprogram, där manualer, listor, rutiner och policydokument finns. I receptionen finns en informationspärm samt SAM-pärm. Samtliga respondenter upplever stöd från ledningen. En respondent berättar att den tidigare upplevde bristande stöd från ledningen och resonerar på följande vis kring detta:

Det har varit lite si och så sen innan här men nu så känner jag absolut att jag kan, att jag har stöd från dom [ledningen] /.../ dom är ju verkligen uppmuntrande och positiva skulle jag verkligen vilja säga, så nu funkar det jättebra /.../ innan så var det lite mer att man inte blev hörd kanske /.../ det tycker jag verkligen att dom har ändrat och bättrat.

Respondenter uppger att platschefen har öppen dörr när denne är på plats samt att personalmöten fungerar för att lyfta problem. Hantering av konflikter och samarbetsproblem sker i första hand av medarbetare uppger respondenterna och det finns en policy kring att inte prata bakom varandras ryggar. Sådär förklarar en respondent vad gäller tillvägagångssätt vid konflikter:

Man vill ju prata om det innan man går till ledningen, för det är ju ingen idé att gå dit om den andra personen inte har en aning om vad man pratar om.

Vidare sker konflikthantering genom samtal med berörda parter som brukar räcka. Flera respondenter uppger att platschefen är lyhörd för om medarbetare blir osams och är snabb på att ta tag i problem. Om platschef behöver hjälp i konflikthantering vänder den sig till HR eller regionchef för stöd och information. Några av respondenterna vet inte alla stegen för konflikthantering men upplever trots det att det är en välfungerande rutin.

4.1.2.3. Jämförelse

Det finns ingen stor skillnad mellan hur respondenter på anläggning X och anläggning Y upplever forum för tidig problemlösning. Samtliga respondenter på båda anläggningar upplevde rutiner som välfungerande och gott stöd från ledning, dock önskade en respondent på anläggning X påminnelse om rutiner kring samarbetsproblem för ökad tydlighet. Viss skillnad finns mellan anläggningarna vad gäller hur konflikthantering sker när samarbetsproblem uppstår. På anläggning X hanteras

konflikter initialt av platschef och medarbetare och på anläggning Y hanteras konflikter först och främst av medarbetare för att se om det går att lösa innan platschef eller ledning kopplas in.

4.1.3. Ledarskap

4.1.3.1. Anläggning X

Ledarskapet på anläggningen utgörs av en platschef med övergripande ansvar och till sin hjälp har denne en assisterande platschef samt andra medarbetare med ansvarsområden. Dessa medarbetare har viss beslutsrätt i samråd med platschef, enligt respondenter. Så här berättar en respondent vad gäller beslutsfattandet på anläggningen:

Det är ju [platschefen] /.../ som har det yttersta ansvaret på anläggningen, sen så har [individer i arbetsgruppen] en viss beslutsrätt men vi bollar det alltid med platschefen så att vi får ta beslut men ändå inte helt själva, vi måste alltid prata med platschefen om det.

Det framkom av respondenter att platschefen försöker göra medarbetare delaktiga i beslut genom att diskutera och dialog på möten. Det finns emellertid oenighet kring vilken utsträckning som platschefen gör det, då en respondent anser att det vanligt förekommande medan en annan respondent upplever det som mer sällan. I vissa fall tas beslut enbart av platschef eller av platschef och assisterande platschef. Gällande möjlighet till att påverka arbetssituation finns visst utrymme till att påverka arbetsuppgifter för dagen. Det framkom att en respondent önskar mer delaktighet i beslut, framförallt beslut som rörde denne samt en mer öppen dialog i beslutsfattande. Respondenterna har olika åsikter angående hur mycket de kunde påverka schemaläggning, en anser att de hade goda möjligheter medan en annan upplever begränsad påverkan. Respondenterna har även olika åsikter kring vad som går före gällande makt över goda idéer. Överlag så anser de att goda idéer får företräde men i vissa sammanhang upplevs det som att makt får en större roll och då önskar en respondent förklaring bakom beslutet, för den goda stämningens skull. En respondent önskar även en mer öppen dialog överlag kring beslutsfattande på anläggningen. Det framkom att det finns acceptans för ledarskapet och respondenterna upplevde inte problem med informella ledare. Dock framkom att det har funnits problem med informella ledare tidigare som stört samarbetet och som påverkat medarbetare negativt, det var till stor del utrett även om spår

finns kvar som gör sig gällande i samarbetet enligt en respondent. Samtliga respondenter upplever att de kan prata öppet med sin chef om svårigheter och problem samt att det finns god relation mellan medarbetare och chef. En respondent berättar att det finns en handbok för platschefer med manualer om vad som ingår i rollen, att det ska finnas en öppen dialog och att arbetsmiljön ska diskuteras på personalmöten. En respondent uppger att platschefer nyligen fick ökad kunskap om systematiskt arbetsmiljöarbete genom en föreläsning. Respondenterna upplever att det finns en god kommunikation till platschefen och den finns alltid tillgänglig, på plats eller genom ett samtal.

4.1.3.2. Anläggning Y

Ledarskapet på anläggningen utgörs av platschefen som har övergripande ansvar. Det finns ingen assisterande platschef på anläggning Y och en respondent menar att det beror på att de är ett välfungerande team och liten arbetsgrupp varför det inte finns behov av en assisterande platschef. Respondenterna redogör för att det är platschefen som tar beslut men samtliga upplever att de får vara med och påverka och det finns en känsla av att de är ett team som fattar beslut gemensamt även om platschefen har avgörande beslutsrätt. En respondent resonerar såhär gällande delaktighet och inflytande i beslutsfattande på anläggningen:

[Platschefen] är väldigt bra och rådfrågar oss så jag tycker ändå att vi gör det som en grupp /.../ vi är som ett gäng.

Samtliga respondenter uppger att de är mycket nöjda med ledarskapet. Beslut fattas på personalmöten och respondenterna upplever att det är goda idéer som föregår maktutövande. Respondenterna upplever att de har möjlighet att påverka deras arbetssituation. Medarbetarna är inte med och sätter schemat utan de arbetar efter ett rullande schema men de har möjlighet att påverka och lämna synpunkter på schemat. Respondenterna anser att de kan prata öppet med deras chef och de får både uppskattning och feedback av deras chef som känns naturligt och funkar bra. Respondenterna upplever stark acceptans för ledarskapet och det finns inga informella ledare i gruppen. En respondent uppger att det tidigare fanns informella ledare som påverkade samarbetet men denna person har nu tagit avstånd från rollen genom ett välfungerande ledarskap. Respondenterna uppger att det är alltid öppen dörr till platschefen och den finns tillgänglig om det behövs, det går alltid att ringa men de försöker respektera när någon är ledig.

4.1.3.3. Jämförelse

Det finns skillnad mellan hur respondenterna på anläggning X och anläggning Y upplever ledarskapet och beslutsfattande och framförallt i avseende till inflytande och delaktighet. På anläggning X finns det skillnad i hur respondenter upplever delaktighet kring beslut och möjlighet att påverka arbetssituation genom schemaläggning. På anläggning Y upplever samtliga respondenter god möjlighet till inflytande och delaktighet för beslut och schemaläggning. Det finns också skillnad kring hur respondenterna upplever makt i beslutsfattande. På anläggning X upplever respondenterna att makt ibland har företräde medan respondenterna på anläggning Y upplever att goda idéer och diskussion har företräde i beslutsfattande. På båda anläggningarna upplevdes acceptans för ledarskapet, god kommunikation till chef och samtliga respondenter upplevde att de kan prata om svårigheter i arbetet med deras chef.

4.1.4. Medarbetarskap

4.1.4.1. Anläggning X

Alla medarbetare med fast tjänst har något ansvarsområde för att arbetet ska bli delat och mer meningsfullt. Respondenterna upplever att de får feedback och erkännande löpande och spontant av chef samt genom medarbetarsamtal. Det finns emellertid i brister i erkännande från medarbetare upplever en respondent då gruppen fokuserar på det som inte är bra snarare än ge erkännande. Respondenterna upplever skillnad mellan medarbetares ansvarstagande för verksamheten då vissa medarbetare tar mer ansvar än andra, särskilt mellan fastanställda och timanställda men även överlag i arbetsgruppen. En medarbetare tar mycket ansvar som resulterat i för hög arbetsbelastning och det görs för att andra medarbetare i gruppen inte tar tillräckligt ansvar menar en respondent. En respondent berättar såhär om ansvarstagandet på anläggningen:

Ibland, i vissa fall, blir det att det lämnas över mycket /.../ [individer i arbetsgruppen] får ta det stora ansvaret för att det ska funka.

Det finns utrymme för utveckling i organisationen genom fler ansvarsområden och organisationen anordnar föreläsningar för att utveckla medarbetarna. En respondent önskar emellertid fler utbildningar inom kommunikation och förståelse för hur grupper fungerar för att utveckla

arbetsgruppens kunskap och kompetens gällande samarbete. Respondenten resonerar såhär om varför fler utbildningar önskas:

Alla skulle må bra av att veta mer om /.../ gruppdynamik /.../ och, laganda. Det finns mycket kunskap kring det, om kommunikation, så att med det i ryggsäcken blir man en bättre grupp /.../ jag tycker att det, när man börjar med försäljning och det inte finns en grund så börjar man från fel håll tycker jag.

4.1.4.2. Anläggning Y

Ansvarsfördelningen grundas i medarbetarnas intressen för att främja motivation och de har själva önskat ansvarsområden och ansvarsområdena medför en känsla av att vara behövd uppger respondenter. Respondenterna upplever att samtliga medarbetare tar ansvar för verksamheten vilket en respondent tror grundas i deras goda sammanhållning och relationer som medför att de vill ta ansvar och prestera för att inte hamna i konflikt. En respondent uppger att samtliga medarbetare tar ansvar för sitt område och att arbetsgruppen är en förebild för hur det ska vara i en grupp. En respondent resonerar på följande sätt kring ansvarstagandet på anläggningen:

Alla tar ansvar för sitt område /.../ tar ansvar utanför sitt område på ett väldigt härligt sätt /.../ det är ett praktexempel på hur det ska vara i en arbetsgrupp och dom har ju kommit till, om man ser på gruppdynamik /.../ dom har gått igenom allt på ett väldigt bra sätt, så dom är effektiva /.../ och när det kommer in nya nu då är gruppen så bra att dom ser till att komma förbi alla olika nivåerna väldigt fort på ett smidigt sätt.

En respondent menar att medarbetare tar ansvar på grund av att de har medvetenhet kring hur påfrestande konflikter är och för att individerna i arbetsgruppen har lärt känna varandra, tagit till sig teambuilding och behandlar varandra som de vill bli behandlade för att få ut det mesta av samarbetet. Feedback och erkännande upplevs otvunget från både medarbetare och chef och samtliga respondenter upplever att de får tillräckligt med erkännande, uppskattning och feedback i arbetet samt både negativ och positiv feedback. Det sker spontant och kontinuerligt samt i veckobrev som skickas ut och medarbetarsamtal. Något som önskas av en respondent är andra former för belöning, än erkännande, när man har gjort något bra eller ställt upp, som extra motivation och uppskattning. Respondenterna upplever att det finns goda möjligheter till utveckling i arbetet, dels då gruppen kan bli ännu bättre på samarbete och dels personlig utveckling

genom fler ansvarsområden. En respondent uppger att det finns en strävan efter utveckling som grundas i att gruppen är välfungerande och förklarar denna strävan på följande sätt:

Man skulle väl kunna säga att i och med att gruppen är välfungerande så blir det väl, blir det ett hungrigare sug efter utvecklingen själv /.../ det är ju för att gruppen mår bra.

4.1.4.3. Jämförelse

Det finns för anläggningarna skillnader gällande upplevt ansvarstagande från medarbetare, på anläggning X upplevs ansvarstagande ojämnt av respondenter vilket resulterar i ojämn arbetsbelastning. På anläggning Y upplevs ansvarstagande välfungerande och jämnt. Respondenterna på anläggning X upplever inte att de får erkännande av medarbetare, något som upplevs välfungerande på anläggning Y. Vidare fanns på båda anläggningar möjlighet till utveckling genom fler ansvarsområden. Respondenter på både anläggning X och anläggning Y önskar emellertid även fortbildning som rör arbetsgruppens samarbete, och inte arbetsuppgifter.

4.1.5. Kultur

4.1.5.1. Anläggning X

Respondenterna upplever att relationerna mellan medarbetare blivit bättre och överlag fungerar bra, alla medarbetarna är trevliga mot varandra och vill varandra väl. Det finns olika åsikter i uppfattningen om informella roller i gruppen som påverkar, vissa respondenter upplever inte alls det medan andra gör det och upplever att det finns press från vissa håll i gruppen. Flera respondenter upplever att det finns en tolerans för olikheter i gruppen medan en respondent uppger att gruppen måste jobba på det. En respondent anser att det är en anläggning som har lätt för irritation mellan medarbetare och en respondent menar att även om medarbetarna är vänliga mot varandra så finns det en brist på tillit. En respondent förklarar bristen på tillit som upplevs mellan medarbetare i arbetsgruppen såhär:

Dom inte vill framstå inför dom andra, i och med konflikterna som har varit här /.../ så vågar man inte helt ut och fullt var ärliga mot varandra /.../ det finns en brist på tillit i gruppen.

Samtliga respondenter upplever att gruppen fokuserar på arbetsuppgifter och det finns lite utrymme för sociala relationer i arbetet och att en balans hade varit att föredra. En respondent redogör för att det finns en prestige kring samarbete som handlar om att när medarbetare hjälper varandra utanför sina ansvarsområden så vill de gärna vara tydliga med det för att hävda sig. En annan respondent upplever att det finns en misstro i luften som handlar om att medarbetare misstror varandras intentioner och avsikter och ifrågasätter om de sköter sina arbeten som resulterar i en hård press från medarbetare som går ut över den goda stämningen och medför en känsla av att bli synad i sömmarna. Flera respondenter upplever att det finns lite tid och utrymme för främjande av god samarbetskultur i verksamheten. Teambuilding förekommer en gång per termin genom en kick-off enligt organisationens riktlinjer. Utöver det planeras after works som medarbetarna styr upp men det finns en upplevelse om att teambuilding på anläggning görs för att det ska göras, uppger en respondent. Respondenterna upplever att trots konflikter i gruppen så är den allmänna stämningen god och konflikterna lyser inte igenom dagligen i gruppen. Flera respondenter menar att det finns en vilja att samarbeta och att konflikterna som finns handlar om sakfrågor. Det framkommer av respondenterna att samtliga känner stolthet för att arbeta i organisationen men en respondent uppger att det inte finns stolthet till gruppen, då gruppen inte har kommit dit än. Flera av respondenterna upplever att arbetsgruppen arbetar mer som en samling individer än en grupp och det finns mer individuellt engagemang för egna ansvarsområden än engagemang till gruppen. En respondent tycker att arbetsgruppen består av mindre grupper men att det finns en vilja av att jobba ihop och medarbetarna försöker kommunicera för att främja samarbetet. Vidare uppger respondenterna att det finns variation i engagemanget till gruppen. En respondent tror att om fler medarbetare får ansvarsområden skulle engagemanget och i förlängningen ansvarstagandet öka och förklarar det såhär:

Jag tror att i många lägen så kanske det hade varit bättre för flera att iallafall ha något ansvarsområde så att dom känner mer ansvarstagande när de kommer till jobbet /---/ Jag tror att i vissa fall så kanske att engagemanget skulle komma automatiskt om dom andra får lite mer ansvar, asså att man tvingar på engagemanget egentligen, att man ger dem att ansvar och det bygger upp engagemanget hos dom också.

Flera av respondenterna upplever inte att alla medarbetare känner ägarskap för gruppens prestationer eller tar ansvar för beslut. Det har funnits svårigheter gällande muntlig, informell kommunikation mellan medarbetare som respondenterna tror grundas i deras olikheter och invanda

kommunikationsmönster på anläggningen med tyst kommunikation. När det har tillkommit nya medarbetare har det skapat problem och missförstånd. Flera respondenter anser att de kan prata öppet med medarbetare och chef. Det framkom av en respondent att det finns brister i kommunikationen som rör transparens mellan medarbetare, detta då de inte kan prata öppet med varandra mot bakgrund av konflikter inom gruppen och bristande tillit gentemot medarbetare.

4.1.5.2. Anläggning Y

Respondenterna upplever att gruppen är sammansvetsad och flera av medarbetarna umgås privat vilket de tror orsakar gruppens goda sammanhållning och medför trygghet i att säga vad de tycker, både positivt som negativt. Respondenterna upplever att vänskapen medför att de anstränger mer och att det finns trygghet i gruppen, alla litar på varandra och att det finns en öppen känsla. En respondent resonerar kring deras vänskap och ansvarstagandet på följande vis:

Det är just det att vi är, dels är vi vänner på fritiden och på jobbet och då blir det att man vill ju ansvar, man vill ju inte lämna, om jag slutar klockan tre då vill ju inte jag lämna receptionen som ser ut som /.../ då vill man ju gärna att det ska vara fint, så tror jag alla känner så det är också viktigt.

En respondent uppger att ledarskapet främjar de goda relationer och att platschefen skapat rätt förutsättningar för gruppen. Flera respondenter uppger att inga informella osunda roller finns utan de är en grupp där alla får vara med och ingen bestämmer. Respondenterna upplever att det finns tolerans för olikheter och att individerna i arbetsgruppen är olika och kompletterar varandra och därför är de en stark grupp. Respondenter upplever att mer fokus läggs på arbetsuppgifter men att det finns utrymme för sociala relationer och att de har bra balans och därför är de en välfungerande grupp, menar en respondent. Respondenterna upplever att de har ett bra samarbetsklimat samt att de är ett bra team som behandlar varandra med respekt, ger plats för varandra, ställer upp och talar inte bakom ryggen på varandra. En respondent redogör för att det finns en väldigt öppen kommunikation och alla blir respekterade som leder till ett bra klimat. En respondent upplever att de har bra sammanhållning och familjekänsla. En respondent tror att det delvis beror på deras vänskap och att alla trivs. Respondenterna uppger att de hjälps åt, kan fråga varandra om hjälp och det finns ingen prestige i att inte samarbeta. En respondent uppger att det inte finns baktankar om varför de hjälper varandra, då medarbetarna inte behöver hävda sig och det finns en stolthet till gruppen och resonerar på följande sätt kring detta:

Man behöver inte slå sig på trumman, ja men jag gjorde det /.../ utan dom säger men vi har gjort det, man har stolthet i gruppen, har dom ju kommit till, man behöver inte hävda sig själva.

Ett gott samarbetsklimat främjas på anläggningen genom informell teambuilding, de hittar på saker utanför arbetet på egna initiativ för att främja goda relationer som sedan påverkar arbetet positivt menar flera respondenter. På personalmöten lyfts frågor kring samarbete om någon behöver ventilera. Samtliga medarbetare känner stolthet över att arbeta i organisationen och det framkommer av respondenterna att alla medarbetarna är engagerade och delaktiga, men visar sitt engagemang på olika sätt. Samtliga respondenter upplever att gruppen har en tydlig identitet som grupp och att de funkar väldigt bra som ett team, alla i arbetsgruppen arbetar mot samma mål och gör det tillsammans och kommer med idéer för att utveckla gruppen. En respondent uppger att arbetsgruppen är en grupp, men som tillåter individualism. Vidare framkommer att alla tar ägarskap för gruppens prestationer och hjälps åt, alla är med och genomför och tar ansvar för beslut. En respondent uppger att det finns ett bra, öppet klimat och att de kan prata öppet med varandra då flera är vänner men att de håller det på en bra professionell nivå på arbetsplatsen. Samtliga upplever att de kan prata öppet med både medarbetare och chef. Det finns en trygg grund med tillit för att prata om man är irriterad istället för att vara tyst menar en respondent.

4.1.5.3. Jämförelse

Det finns stora skillnader mellan anläggningarna som rör kultur och relationer. För anläggning X finns brister gällande acceptans för olikheter och en upplevd misstro mellan medarbetare och brist på tillit även om relationerna upplevs fungera bra. Vidare finns en upplevd prestige i samarbetet. Överlag anses stämningen vara god men respondenter uppger att de är mer individer än en grupp. Motsatsen till detta ses på anläggning Y. Respondenterna upplever att det finns trygghet och tillit i gruppen och tolerans för olikheter. Alla behandlas med respekt och det finns ingen prestige i samarbetet. Respondenterna uppger att de fungerar som en grupp och känner stolthet till gruppen. Det finns också skillnader kring den informella kommunikationen mellan medarbetare. På anläggning X upplever respondenterna brister i kommunikationen som grundas i brist på tillit och som har orsakat irritation. Respondenterna på anläggning Y upplever kommunikationen som god och det finns tillit i gruppen som resulterar i en öppen kommunikation mellan medarbetare.

4.1.6. Sammanfattning av rådande arbetsklimat på respektive anläggning

Nedan presenteras studiens resultat i en datamatrix för en strukturerad sammanfattning och för att möjliggöra en överskådlig jämförelse mellan arbetsklimaten på friskvårdsanläggningarna. Det görs utefter Lindgrens och Jordans (2008) fem dimensioner på arbetsplatsen.

	Anläggning X	Anläggning Y
Organisation	Arbetet struktureras genom ansvarsområden. Arbetsfördelningen upplevs ojämn trots tydlig fördelning av ansvar och befogenheter som diskuteras på medarbetarsamtal och möten. Oenighet finns kring hur mycket medarbetare får påverka mål. Formell kommunikation sker via mail, Word-dokument, mail och intranät. Det har tidigare funnits brister gällande formell kommunikation men upplevs idag fungerande.	Arbetet är strukturerat efter ansvarsområden och arbetsfördelningen upplevs jämn och välfungerande av samtliga. Tydlig fördelning av ansvar och befogenheter finns och samtliga medarbetare upplever att de får påverka de mål som sätts och de beslut som fattas. Den formella kommunikationen sker genom möten, mail, en Facebook-grupp och upplevs vara välfungerande av samtliga.
Forum för tidig problemlösning	Samtliga upplever god tillgång till stödsystem och rutiner för hantering av arbetsuppgifter och problem. Kunskap om tillvägagångssätt däremot är bristande. Samtliga upplever bra stöd från ledning och chef och att rutiner och riktlinjer är välfungerande, även om påminnelse om dessa önskas. Konflikter hanteras i första hand av platschef.	Samtliga upplever att välfungerande rutiner för arbetsuppgifter finns samt gott stöd från ledning och chef. Kunskap om tillvägagångssätt för konflikthantering är varierande. Hantering av problem i samarbetet och konflikter sker i första hand av medarbetare i gruppen innan platschef eller ledning kopplas in, vilket brukar vara tillräckligt.
Ledarskap	Ledarskapet utgörs av en platschef samt assisterande platschef. Medarbetare har viss beslutsrätt men övergripande är det platschef som beslutar. Oenighet finns vad gäller hur mycket inflytande medarbetare får i beslut samt i vilken utsträckning makt går före goda idéer. Acceptans för ledarskapet upplevs och inga informella ledare finns. God kommunikation upplevs mellan chef och medarbetare.	Ledarskapet utgörs av platschef och ingen assisterande platschef finns på anläggningen. Samtliga upplever att de får vara med och påverka beslut och medarbetare känner inflytande och delaktighet. Ledarskapet upplevs mycket välfungerande med stark acceptans och det finns god kommunikation mellan chef och medarbetare. Inga informella ledare finns.
Medarbetarskap	Alla medarbetare med fast tjänst har något ansvarsområde. Ansvarstagandet mellan medarbetare upplevs ojämnt och resulterar i ojämn arbetsbelastning. Feedback och erkännande upplevs välfungerande från chef men bristfälligt från medarbetare. Möjlighet för utveckling finns. Utbildningar om grupper, laganda och kommunikation önskas för att bli en bättre grupp.	Alla medarbetare med fast tjänst har något ansvarsområde som grundas i deras intressen. Ansvarstagandet upplevs mycket bra och jämnt mot bakgrund av goda sociala relationer mellan medarbetare. Erkännande och feedback ges från både chef och medarbetare löpande och upplevs välfungerande. Det finns utrymme för utveckling inom arbetsgruppen enligt samtliga respondenter.
Kultur	Relationerna har blivit bättre och funkar överlag bra, dock finns brist på tillit mellan medarbetare och oenighet kring om olikheter tolereras i gruppen. Det finns prestige i samarbetet som försvårar och en upplevd misstro mellan medarbetare vad gäller varandras avsikter och ifrågasättande av varandra. Det finns ett individuellt engagemang som går före gruppen samt brister i den informella kommunikationen som leder till konflikt och irritation mellan medarbetare.	Samtliga respondenter upplever att relationerna är mycket välfungerande och att gruppen har tillit till varandra samt tolerans för olikheter. Vidare upplever respondenterna att deras vänskap främjar relationerna på arbetet. Det finns vidare en öppen känsla och öppen kommunikation i gruppen och alla blir respekterade. Det finns en stolthet till gruppen och samtliga medarbetare har engagemang till gruppen. Vidare finns en bra sammanhållning i gruppen upplever samtliga respondenter.

Figur 2. Strukturerad sammanfattning av arbetsklimaten på anläggningarna.

4.2. Vilka förklaringsfaktorer finns för arbetsklimatet på respektive friskvårdsanläggning?

Med grund i Lindgren och Jordan (2008), Lennéer Axelson och Thylefors (2005) samt Bass (1990), Bass och Riggio (2006) och Bass och Avolio (1993) kommer studiens resultat att tolkas för att synliggöra de faktorer som verkar förklarande för arbetsklimaten på anläggningarna.

4.2.1. Förklaringsfaktorer för anläggning X

Genom att se till dimensionen organisation på respektive anläggning går det att utläsa att det finns problematik på anläggning X, som inte upplevs av respondenterna på anläggning Y. Problematiken syftar till ojämna och röriga arbetsfördelningar mellan medarbetare som resulterar i att en medarbetare har för hög arbetsbelastning. Det kan tolkas med hjälp av Lennéer Axelson och Thylefors som menar att struktur och procedurer är klimatskapande faktorer. Genom problematik i procedurer gällande arbetsfördelning finns således en förklaring till anläggning X rådande arbetsklimat (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:47). Då strukturen i övrigt anses fungerande och ansvar, befogenheter och förväntningar upplevs tydliga går det att tolka den upplevda problematiken kring organisation som uttryck för problematik inom andra aspekter av arbetsklimatet. Problematiken inom dimensionen organisation kan därmed förstås genom isbergsmodellen som förklarar det ömsesidiga beroendehållandet mellan den formella organisationen som omfattar struktur och den informella organisationen, där klimatskapande faktorer som gemenskap, kommunikation och värderingar innefattas (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:30). Kring dimensionen ledarskap finns det skillnader för anläggningarna, som handlar om upplevd möjlighet till inflytande och delaktighet och hur ledarskapet utövas i beslutsfattande. Ledarskapet upplevs emellertid accepterat och välfungerande på båda anläggningar. För anläggning X är det synligt genom goda relationer mellan medarbetare och ledare och fungerande kommunikation, vilket tyder på att ledarskapet inte utgör en faktor som förklarar rådande arbetsklimat. En respondent säger såhär om ledarskapet och medarbetarnas möjlighet till delaktighet på anläggningen:

Jag tycker att vår platschef är väldigt bra på att verkligen ta in vad alla i gänget tycker, sen är det klart att [platschefen] har sista ordet liksom men är det någon som kommer med en bra idé...

Mot bakgrund av hur ledarskapet upplevs på anläggning X kan ledarskapet sägas ha goda förutsättningar för att skapa en robust samarbetskultur, genom skickligt ledarskap med god kommunikationsförmåga (Lindgren och Jordan 2008:3). Platschefen försöker tillämpa transformativt ledarskap genom att göra medarbetarna delaktiga i beslut och medvetna om mål samt genom ett stödjande ledarskap (Bass 1990:21–22; Bass och Riggio 2006:3-4). Då gruppen är omogen och upplever problematik i flera aspekter inom arbetsklimatet får emellertid det transformativa ledarskapet ingen stadig grund, som kan förklaras av problematiken att ärva en omogen grupp, som medför svårigheter även för chefer med gott ledarskap (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:110). För dimensionen medarbetarskap synliggjordes problematik i anläggning X som inte upplevs på anläggning Y. Problematiken berör ojämn ansvarsfördelning som orsakar ojämn arbetsbelastning för medarbetare. En respondent säger såhär vad gäller ojämnt ansvarstagande mellan medarbetare och vad det får för konsekvenser i arbetsgruppen:

Vissa tar väldigt mycket ansvar, ibland för mycket /.../ och det är för att den andra delen av gruppen inte tar det ansvar som dom behöver /.../ så det blir väldigt stor belastning /.../ det är lite orättvist ansvarstagande.

Vidare upplever respondenter på anläggning X att de inte får tillräckligt med feedback och erkännande från sina medarbetare, som däremot upplevs välfungerande på anläggning Y. Problematiken som rör dimensionen medarbetarskap kring ojämnt ansvar kan förstås av att medarbetarskap med hög grad av ansvar och delaktighet utgör en förutsättning för skapandet av en robust samarbetskultur (Lindgren och Jordan 2008:3). Det finns för dimensionen kultur avsevärda skillnader mellan anläggning X och anläggning Y och kan mot bakgrund av det utgöra en avgörande faktor som förklarar arbetsklimatet på anläggning X. Problematik för dimensionen kultur blir gällande genom förekomsten av informella roller som påverkar samarbetet negativt och en misstro till medarbetare gällande intentioner och avsikter och förmåga att utföra arbetsuppgifter. En respondent resonerar såhär om samarbetsproblem i arbetsgruppen på anläggningen:

Det har /.../ vart lite rörigt i vem som gör vad och man har lagt sig i varandras arbetsuppgifter och man har, man tycker att den gör si och den gör så och det funkar inte /.../ så här har det inte fungerat likadant som det är tänkt, lika harmoniskt så där har [anläggning X] en lite längre väg att gå för att bli en optimal klubb.

Lennéer Axelson och Thylefors förklarar det som att samarbete rymmer ett ömsesidigt förhållande och kräver hänsyn vilket uteblir på anläggning X (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:207,208). Vidare finns problem i gruppen som utgörs av att gruppen har bristande tillit och tolerans för olikheter i gruppen samt problem som handlar om prestige i samarbetet. Det kan förstås genom att tillit är en klimatskapande faktor som är viktig för samarbetet samt att prestigelöshet i en grupp främjar samarbete. Avsaknad av dessa kan således användas för att förklara rådande arbetsklimat och brister inom dimensionen kultur (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:210). Anläggning X har problem som handlar om att gruppmedlemmar inte känner stolthet till gruppen och de samverkar mer som individer än som grupp och de har lågt engagemang till gruppen och gruppens intressen. Det kan förklaras som att det finns en transaktionell kultur på anläggning X och relateras till vad Bass och Avolio redogör för gällande transaktionell kultur som kännetecknas av att arbetsplatsen består av individer med kortvarigt engagemang och fokus på egenintressen (Bass och Avolio 1993:116). Det är kring den informella och muntliga kommunikationen mellan medarbetare som problematik finns enligt flera respondenter. Problematiken i kommunikationen handlar om transparens mellan medarbetare och brist på öppen kommunikation. Respondenter tror att den bristande kommunikationen beror på invanda kommunikationsmönster med tyst kommunikation som skapat missförstånd när nya medarbetare tillkom i gruppen. Det kan förstås med hjälp av Lennéer Axelson och Thylefors som redogör för att kommunikation formar klimatet och är avgörande för samspelet, och konstruktiv kommunikation bygger på delaktighet och respekt vilket finns brister kring för anläggning X (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:135). Det kan även förstås genom att klimatskapande faktorer som normer, har format samarbetet (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:48). Konflikter finns på anläggning X men flera respondenter menar att konflikterna berör sakfrågor. Vid synliggörandet av dimensionen kultur blir det emellertid tydligt att vissa konflikter handlar om spänning mellan medarbetare. En respondent uppger att det finns en konflikträdsla i gruppen som tycks försvåra konflikter och förhindra att konflikter löses direkt av medarbetare. En respondent berättar såhär om konflikter och konflikthantering i gruppen:

Att konflikter finns, det finns en viss rädsla för det märker man ju, att det inte tas rakt utan det får gå runt några varv innan det tas tag i /.../ konflikter är lite obekvämt för gruppen.

Det kan ses i enlighet med vad Lennéer Axelson och Thylefors redogör för gällande konflikter (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:213,215,223). Således verkar förklaringsfaktorerna för arbetsklimatet på anläggning X grundas i dimensionerna medarbetarskap och kultur. Detta genom en transaktionell kultur vad gäller bristande engagemang, fokus på egenintressen och arbetsgruppen består mer av individer än grupp samt ojämnt ansvarstagande mellan medarbetare. Förklaring till arbetsklimatet ses också i bristande informell kommunikation, med på brist på tillit och trygghet varför en öppen, konstruktiv och konfliktförebyggande kommunikation inte skapas på anläggning X och konflikter förblir olösta och ges utrymme att eskalera. Denna problematik har överförts till dimensionen organisation och medfört svårigheter därinom vad gäller ojämn arbetsfördelning, samt till dimensionen forum för tidig problemlösning genom att medarbetare och gruppen inte löser samarbetsproblem i första hand, utan för hantering av konflikter kopplas platschefen in (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:30).

4.2.2. Förklaringsfaktorer för anläggning Y

Det finns ingen upplevd problematik i dimensionen organisation för anläggning Y, i motsats till anläggning X. Respondenterna anser att arbetsfördelningen är jämn, och att fördelning av ansvar och befogenheter är tydlig. Till skillnad från anläggning X, finns på anläggning Y en gemensam uppfattning om möjlighet till att påverka de mål som sätts. Sådär säger en respondent om medarbetarnas möjlighet att påverka beslut och mål på anläggningen:

Vi kan absolut påverka /.../ alla är med på mötena och då tar vi ju besluten gemensamt /.../ då går vi igenom allt och alla mål.

Att organisationen är välfungerande kan förklaras genom tydlighet kring mål och strategier som utgör förutsättningar för skapandet av en robust samarbetskultur (Lindgren och Jordan 2008:4). Vidare kan det förstås genom att struktur och procedurer är klimatskapande faktorer (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:47). Emellertid verkar andra aspekter inom arbetsklimatet förklara att dimensionen organisation ses som välfungerande och organisation blir således ett uttryck för att andra aspekter samverkar väl med dimensionen. Det kan förklaras med isbergsmodellen, vad gäller beroendeförhållandet mellan den formella och informella organisationen (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:30). För dimensionen ledarskap finns skillnader för anläggningarna som

främst berör medarbetares upplevda möjlighet till inflytande och delaktighet, samt hur ledarskapet utövas i beslutsfattande. På anläggning Y finns ingen assisterande platschef vilket innebär att beslutsfattandet är mer koncentrerat än för anläggning X. Ledarskapet på anläggning Y tycks vara en förklarande faktor för rådande arbetsklimat. Det ses i att respondenter har en stark upplevelse av deras möjlighet till påverkan på mål som sätts, och upplever delaktighet kring beslut som fattas samt påverkan på deras arbetssituation, trots att beslutsfattandet är mer koncentrerat. Så här säger en respondent om ledarskapet på anläggningen:

Det var klockrent /.../ [platschefen] är född till att vara ledare och asså driva en grupp framåt /---/
[platschefen] har verkligen bjudit in till att vi får vara med och ta beslut.

Respondenterna på anläggning Y upplever stark acceptans för ledarskapet, goda relationer mellan medarbetare och chef och en god och öppen kommunikation sinsemellan. Vidare upplevs ledarskapet välfungerande till den grad att tidigare problem med informella roller upphört uppger en respondent. Ledarskapet på anläggning Y kan förklaras genom utvecklandet av ett transformativt ledarskap, som återses i ledarens förmåga att skapa medvetenhet och acceptans för mål, samt får medarbetare att sätta gruppen intressen för egna (Bass 1990:21–22, Bass och Riggio 2006:3-4). Vidare ses ett transformativt ledarskap på anläggning Y genom att konflikter löses på lägsta möjliga nivå, mellan medarbetare innan platschef eller ledning kopplas in (Bass och Avolio 1993:113). Medarbetarna på anläggning Y får ökat engagemang genom ökat inflytande och delaktighet som förklaras av Angelöw (2002:55) och kopplas till det transformativa ledarskapet. Vidare har ledaren grund i transaktionell struktur, som återsågs i att dimensionen organisation var välfungerande, i kombination med transformativa egenskaper som Bass och Avolio menar får goda resultat (Bass och Avolio 1993:116). För dimensionen medarbetarskap finns skillnader mellan anläggning X och anläggning Y, detta genom att respondenterna på anläggning Y upplever jämnt ansvarstagande mot bakgrund av god sammanhållning och relationer. Så här resonerar en respondent om sammanhållningen och relationerna mellan medarbetare på anläggningen:

Att man ses i andra miljöer tror jag gör jättemycket så det inte bara blir att man har en relation på arbetet och jag tror att det är mycket som gör att vi har en bra sammanhållning /.../ även om man inte umgås med alla på fritiden så är man ändå kompisar liksom.

Att dimensionen medarbetare är välfungerande kan ses som ett uttryck för att dimensionen kultur är välfungerande vilket visar på dimensionernas samverkan för att skapa en robust samarbetskultur. Dimensionen kultur är därför en förklaring till rådande, välfungerande arbetsklimat på anläggning Y. Det finns skillnader i dimensionen kultur mellan anläggning X och Y som styrker detta antagande. På anläggning X finns problematik i dimensionen kultur gällande brist på acceptans för olikheter och tillit, upplevd misstro mellan medarbetare och prestige i samarbetet samt att de fungerar mer som individer än grupp. Det kan sättas i relation till dimensionen kultur för anläggning Y som uppges välfungerande mot bakgrund av god sammanhållning i gruppen med grund i trygghet och tillit, tolerans för olikheter och stolthet till gruppen. Det finns ingen prestige i samarbetet och alla vill hjälpas åt. Det kan förklaras genom att tillit är avgörande för samarbete och att ett gott samarbete främjas av prestigelöshet i en grupp (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:210). Vidare anses den informella kommunikationen mycket god på anläggning Y, genom att kommunikationen är öppen och alla blir respekterade. En respondent uppger såhär om kommunikationen och respekt i arbetsgruppen:

Det är en öppen kommunikation /.../ alla kommer överens med alla /.../ Jag tror nog att det är för att alla respekterar alla /.../ alla får ta den rollen som man vill ta /.../ man tittar inte ner på någon annan utan alla är lika mycket värda och alla respekterar varandra för den dom är och jag tror att det mycket är det som gör att det är så himla bra klimat.

Det kan förklaras genom Lennéer Axelson och Thylefors som redogör för att tillit främjar god kommunikation, och kommunikation är avgörande för samspelet i en grupp samt att en konstruktiv kommunikation handlar om respekt (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:210,48,135). Öppen kommunikation har också en konstruktiv konflikthanteringsfunktion vilket ses på anläggning Y då medarbetarna upplever att de kan prata öppet och det finns en trygghet i att säga vad de tycker, bra och dåligt, mot bakgrund av den starka sammanhållningen (Lennéer Axelson och Thylefors 2005:227). Respondenterna på anläggning Y uppger att samtliga medarbetare är engagerade och att det finns en familjekänsla på anläggningen, vilket möjliggör koppling till att en transformativ kultur råder på anläggning Y (Bass och Avolio 1993:116). Det blir således på anläggning Y tydligt att de faktorer som förklarar arbetsklimatet utgörs av dimensionen kultur, genom en transformativ kultur med hög grad av engagemang och god, öppen kommunikation samt dimensionen ledarskap

genom ett välfungerande transformativt ledarskap på en mottaglig och mogen grupp som medför hög grad av engagemang och gör att medarbetare sätter gruppens intresse för individuella behov.

4.2.3. Jämförelse och relation till tidigare studier

För anläggning X visar det sig att det är dimensionerna medarbetarskap och kultur som är förklarande för rådande arbetsklimat, som i förlängningen medför att dimensionen organisation brister samt leder till viss problematik inom dimensionen forum för tidig problemlösning. För anläggning Y är det istället dimensionerna ledarskap och kultur som är förklarande för arbetsklimatet, som resulterar i att resterande dimensioner upplevs välfungerande. Det visar på dimensionernas samverkande effekt. Det går emellertid med studiens jämförande ansats att urskilja de faktorer som tycks ha störst påverkan på anläggningarnas arbetsklimat, vilket styrker ovanstående argumentation om de faktorer och dimensioner som förklarar respektive arbetsklimat. Mot bakgrund av de faktorer som presenterats av Sandberg (2004), Lindberg och Vingård (2012) och Jordan (2002) visade det sig för den här studien att de faktorer som var viktiga för arbetsklimatet var ledarskap samt kommunikation och feedback (Sandberg 2004), medinflytande/delaktighet, erkännande och bli behandlad med respekt (Lindberg och Vingård 2012) samt relationer och kultur (Jordan 2002). Flertalet av de faktorer som identifierades som viktiga för god arbetsmiljö av Lindberg och Vingård (2012) och för klimat av Sandberg (2004) framstår inte som betydelsefulla förklaringsfaktorer för rådande arbetsklimat på anläggning X eller anläggning Y.

5. Slutsats

Studiens syfte är att bidra med ökad kunskap om faktorer och förutsättningar som påverkar arbetsklimat, såväl för ett välfungerande arbetsklimat som för ett arbetsklimat som har upplevt problematik. För att göra det har syftet konkretiserats i två frågeställningar som kortfattat kommer att besvaras nedan. Förslag till åtgärder kommer att presenteras efter identifierade förklaringsfaktorer.

5.1. Hur ser arbetsklimatet ut på respektive friskvårdsanläggning?

Arbetsklimatet på anläggning X kännetecknas av ojämn arbetsfördelning och ansvarstagande mellan medarbetare. Ledarskapet är välfungerande och platschefen försöker göra medarbetare delaktiga i beslut. Emellertid finns variation gällande upplevd möjlighet till inflytande. Den formella kommunikationen är god men det finns på anläggning X problem vad gäller informell kommunikation mellan medarbetare, samt brist på tillit och tolerans för olikheter i gruppen som leder till konflikter vad gäller samarbetet. Arbetsklimatet på anläggning Y kännetecknas av välfungerande relationer med tillit och respekt sinsemellan, samt jämn arbetsfördelning och ansvarstagande mellan medarbetare. Vidare finns god och öppen kommunikation, som omfattar både formell och informell kommunikationen mellan medarbetare. Ledarskapet anses mycket välfungerande och platschefen gör medarbetarna delaktiga i beslut. Medarbetare på anläggning Y upplever att de har möjlighet till inflytande vilket ökar deras engagemang.

5.2. Vilka förklaringsfaktorer finns för arbetsklimatet på respektive friskvårdsanläggning?

Arbetsklimatet på anläggning X förklaras genom brister i dimensionerna medarbetarskap och kultur, vad gäller att det finns en transaktionell kultur med fokus på egenintressen, ojämn arbetsfördelning och ansvarstagande samt bristande informell kommunikation. Dessa brister överförs och blir synliga i dimensionen organisation samt medför viss problematik i dimensionen forum för tidig problemlösning. För anläggning Y förklaras arbetsklimatet genom dimensionerna kultur och ledarskap. Det genom att det finns ett transformativt ledarskap vad gäller en ledare som motiverar och engagerar medarbetare och gör dem delaktiga och sätter gruppen intressen framför egna, samt en transaktionell kultur med god sammanhållning, hög grad av ansvar och engagemang till gruppen. På anläggning Y finns god samverkan mellan samtliga dimensioner vilket resulterar i goda förutsättningar för skapandet av en robust och lösningsorienterad samarbetskultur. Det är svårt att urskilja enskilda förklaringsfaktorer för anläggningarnas arbetsklimate och det kan argumenteras för att anläggningarnas rådande arbetsklimate bygger på samverkan mellan dimensionerna.

5.3. Finns det underlag för åtgärdsförslag?

För att främja skapandet av ett välfungerande arbetsklimat på anläggning X kan organisationen med fördel utveckla former för återkoppling mellan medarbetare som på sikt kan leda till högre grad av ansvarstagande. Organisationen bör även främja teambuilding och grupphandledning genom återkommande arbete i gruppen vad gäller önskvärda värden och förhållningssätt samt främja aktiviteter som skapar goda relationer. Vidare kan organisationen få goda resultat av att satsa på individuell och gemensam fortbildning för medarbetare och arbetsgruppen gällande kommunikation och konflikthantering, något som respondenter på båda anläggningarna önskade.

5.4. Slutdiskussion

Studien har undersökt arbetsklimat på två friskvårdsanläggningar och de faktorer som visade sig vara förklarande för ett gott arbetsklimat var förutsättningar inom dimensionen ledarskap samt dimensionen kultur, vad gäller goda relationer mellan medarbetare och ett ledarskap som främjar ansvarstagande och delaktighet. Förklaringsfaktorerna för ett mindre välfungerande arbetsklimat visade sig vara ogynnsamma förutsättningar inom dimensionen medarbetarskap och dimensionen kultur, vad gäller ojämnt ansvarstagande och bristande sociala relationer mellan medarbetare. Dimensionen kultur var således förklarande för både ett välfungerande såväl som ett mindre välfungerande arbetsklimat, vad gäller gynnsamma eller ogynnsamma sociala relationer mellan medarbetare som påverkar rådande arbetsklimat. Mot bakgrund av den jämförande ansatsen med exemplifierande fall, finns underlag för att bedöma att dessa förklaringsfaktorer sannolikt är betydelsefulla på andra anläggningar i friskvårdsorganisationen såväl som betydelsefulla även i andra organisatoriska sammanhang, arbetsplatser och branscher.

Av allt att döma finns inte många fallstudier om faktorer som förklarar arbetsklimat, varför det finns stor anledning för fler studier av den här sorten på andra arbetsplatser och organisationer. Studiens resultat visar också att det finns behov av ökad kunskap om arbetsklimat och faktorer som påverkar, då arbetsklimat har stor inverkan på psykosocial arbetsmiljö för individer verksamma i klimatet vad gäller sociala relationer och välmående, som i förlängningen kan påverka hela organisationen. Studier av arbetsklimat bidrar därför till det arbetsvetenskapliga ämnesområdet.

6. Referenslista

- Angelöw, Bosse (2002) *Friskare Arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Bass, Bernard M. (1990) "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision" *Organizational Dynamics*, Vol. 18, issue 3, Winter 1990 (s. 19-31).
- Bass, Bernard M. och Avolio, Bruce J. (1993) "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol.17, No.1, Spring 1993 (s.112-121).
- Bass, Bernard M. och Riggio, Ronald E. (2006) *Transformational Leadership*, second edition, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bjurvald, Mats (2004) "Från arbetarskydd till hälsofrämjande arbetsplatser" i: FHI 2004:32, Källestål, Carina (Red.), *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser: Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikten och i svenska rapporter*, (s.11-13), Sandviken: Statens Folkhälsoinstitut.
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 2:3, Malmö: Liber AB.
- Denison, Daniel R. (1996) "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *The Academy of Management Review* Vol. 21, No. 3, July 1996, (s.619-654).
- Folger, Joseph P, Poole, Marshall Scott & Stutman, Randall K. (1997) *Working through conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*, 3rd edition, NY: Addison, Wesley, Longman.
- Härenstam, Annika (2010) "Sociala relationer och det goda arbetet" i: Härenstam, Annika och Bejerot, Eva (red.), *Sociala relationer i arbetslivet: Studier från föränderliga arbetsplatser*, första upplagan, andra tryckningen, (s.7-24), Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Jordan, Thomas (2002) "Checklista för arbetsplatsens konfliktpotential" (version 2) i: Lindgren, Karin och Jordan, Thomas (2008) *Att främja en robust samarbetskultur: ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem*, (Bilaga 6), Kommunala Företagens Samorganisation.
- Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, upplaga 2:1, Lund: Studentlitteratur AB.
- Lennér Axelson, Barbro och Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, fjärde utgåvan, femte tryckningen, Stockholm: Natur och Kultur.

- Lindberg, Per och Vingård, Eva (2012) Rapport 2012:7: *Kunskapsöversikt: Den goda arbetsplatsen och dess indikatorer*, Arbetsmiljöverket, Arbetsmarknadsdepartementet.
- Lindgren, Karin och Jordan, Thomas (2008) *Att främja en robust samarbetskultur: ett projekt för att utveckla konstruktiva konflikthanteringssystem*, Kommunala Företagens Samorganisation.
- Mathiassen, Svend Erik och Vingård, Eva (2009) i: SOU 2009:47 *God arbetsmiljö: en framgångsfaktor?* (s.9-10), Arbetsmiljöpoltiska kunskapsrådet: Stockholm: Edita Sverige AB.
- Menckel, Ewa och Österblom, Lars (2000) *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen – om ledarskap, resurser och egen kraft*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm: AB Boktryck.
- Patel, Runa och Davidsson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Repstad, Pål (1999) *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur AB.
- Sandberg, Håkan (2004) *Arbetsklimat och teamarbete: Slutrapport i projektet Arbetsklimat och problemlösning*, Arbetsrapport: Skriftserie B, Nr 31, mars 2004, Eskilstuna: Centrum för Välfärdsforskning, Mälardalens Högskola.
- Södergren, Birgitta (2009) "Kan en god arbetsmiljö främja energi, kompetens och innovationskraft?" i: SOU 2009:47 *God arbetsmiljö: en framgångsfaktor?* (s.66-78), Arbetsmiljöpoltiska kunskapsrådet, Stockholm: Edita Sverige AB.
- Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Vingård, Eva (2009) "Det friska företaget - hur ser det ut?", i: SOU 2009:47 *God arbetsmiljö: en framgångsfaktor?* (s.49-65), Arbetsmiljöpoltiska kunskapsrådet: Stockholm: Edita Sverige AB.
- Wheelan, Susan A. (2010) *Att skapa effektiva team*, Upplaga 2:2, Lund: Studentlitteratur AB.
- Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Yin, Robert K. (2013) *Kvalitativ forskning: från start till mål*, upplaga 1:1, Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1.

Intervjuguide: Arbetsklimat

Struktur, ansvar och roller

Hur länge har du arbetat på anläggningen och vad har du för tjänst?
Hur ser det ut i arbetsgruppen, finns det olika roller och ansvarsområden?
Fungerar arbetsfördelningen väl mellan personer i arbetsgruppen?
Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?
Upplever du att alla medarbetare tar ansvar för att verksamheten ska fungera väl?
Vet du vad som förväntas av dig i ditt arbete? *Hur får du veta det?*

Mål

Finns det mål som ska uppnås för anläggningen och gruppen? *Vem sätter målen?*
Får du vara med och påverka målen som sätts för anläggningen?
Hur avgörs om anläggningen når målen? *Vad händer om ni inte lyckas?*

Ledarskap

Hur ser ledarskapet ut och vem fattar beslut på anläggningen?
Hur är makten fördelad, koncentrerad till några få eller uppdelad mellan flera?
Upplever du att du får vara med och fatta beslut?
Hur viktigt är det med makt i gruppen vid beslutsfattande? *Makt eller goda idéer?*
Finns det acceptans för ledarskapet i gruppen? *Finns det informella ledare?*
Kan du prata om svårigheter och problem som uppstår i arbetet med din chef?

Inflytande och delaktighet

Har du möjlighet att påverka din arbetssituation, *på vilket sätt?*

Kommunikation

Hur kommunicerar ni med varandra i arbetsgruppen på anläggningen? *Olika forum för kommunikation, informationskanaler, intranät, mail, möten samt informell kommunikation?*
Känner du att du kan prata öppet med alla dina medarbetare?

Belöningsystem och återkoppling

Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?
Får du uppskattning för dina arbetsinsatser? *Som erkännande, feedback?*
Får du tillräckligt med erkännande i ditt arbete?
Finns det möjlighet för utveckling inom arbetsgruppen?

Stödsystem

Finns det välfungerande rutiner för att ta hand om arbetsuppgifter och problem som uppstår i arbetet och mellan arbetsgruppen? *Instanser att vända sig till, riktlinjer, rutiner?*
Känner du att du får stöd från din chef och från de stödsystem som finns?

Konflikthantering

Hur sker hantering av konflikter/samarbetsproblem på anläggningen? *Tillgång till olika verktyg för att lösa konflikter, vart man ska vända sig, lösningsformer osv.?*

Vad finns det för policys och riktlinjer vid konflikter?

Har du upplevt konflikter/samarbetsproblem på anläggningen? *Hur hanterades de/dessa? Kan du beskriva din upplevelse av en eventuell konflikt?*

Samarbetsklimat och trivsel

Tycker du att ni på anläggningen har ett bra samarbetsklimat/arbetsklimat?

Den allmänna stämningen? Trivsel, gemenskap, delaktighet, stöd, tillit, respekt?

Finns det några problem som rör arbetsklimatet i arbetsgruppen?

Hur ställer sig medarbetare mot varandra? *Hjälps man åt eller är det tävlingsinriktat?*

Vill alla samarbeta eller finns det prestige i att inte samarbeta?

Hur främjas utvecklingen av en bra samarbetskultur/arbetsklimat på anläggningen?

Teambuilding, kick-off, handlingsplan, arbete kring värdegrund osv.

Vad är viktigt för dig för att må bra och trivas på din arbetsplats? Finns det här?

Relationer

Hur upplever du att relationerna fungerar i arbetsgruppen?

Finns det osunda informella roller bland personalen som påverkar relationerna?

Är gruppmedlemmarna vänliga mot varandra? *Litar på varandra, kan uttrycka känslor?*

Finns det tolerans för olikheter i gruppen?

Hur mycket vikt lägger gruppen vid arbetsuppgifter i relation till sociala relationer?

Vad prioriteras, arbetsuppgiften eller känslomässiga behov, finns utrymme för båda?

Identitet och gruppidentitet

Är du stolt över att arbeta i organisationen och över det arbete som utförs?

Hur engagerade upplever du att medlemmarna i gruppen är gentemot gruppen?

Har gruppen en identitet som grupp eller fungerar ni som individer? *På vilket sätt?*

Tar medlemmar på sig ägarskap för grupprestationer?

Delar ni i gruppen ansvar för beslut?