



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
kandidatuppsats

**I samklang på arbetet: upplevt gruppklimat och självledarskap
i relation till arbetstillfredsställelse hos orkestermusiker**

**In harmony at work: perceived team climate and
self-leadership in relation to job satisfaction among orchestra
musicians**

Sara Harnebring & Ida Svensson

Kandidatuppsats VT 26

Handledare: Ilkka Salo

Examinator: Magnus Lindén

Abstract

Job satisfaction is a well-studied concept within work and organizational psychology, however, there is a lack of research on this topic within orchestras. The purpose of this study was to examine the extent to which team climate and self-leadership predict job satisfaction. The participants consisted of 126 musicians from orchestras across Sweden. Data were collected through web based questionnaires distributed to participants via contact persons in each orchestra and through SYMF, the Swedish Union of Professional Musicians. A correlation analysis showed a significant positive relationship between team climate and job satisfaction. The relationship between self-leadership and job satisfaction, as well as the relationship between self-leadership and team climate, were not significant. A multiple regression analysis supported hypothesis 1; *a higher level of team climate will predict higher job satisfaction*, and supported hypothesis 2; *a higher level of self-leadership will predict higher job satisfaction*. This thesis contributes to the research field by examining the relationships between these three variables within orchestras, an area that has not previously been studied. Furthermore, practical implications are proposed that may promote positive interpersonal relationships and effective collaboration in the workplace, as well as educational interventions regarding self leadership. Together, these measures may contribute to increased job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, team climate, self-leadership, orchestra

Sammanfattning

Arbetsstillfredsställelse är ett välstuderat begrepp inom arbets- och organisationspsykologi, däremot saknas forskning om detta inom orkestrar. Syftet med denna uppsats var att undersöka till vilken grad gruppklimat och självledarskap predicerar arbetsstillfredsställelse. Deltagarna bestod av 126 musiker från orkestrar runt om i Sverige. Data samlades in genom webbenkäter som skickades ut till deltagarna genom kontaktpersoner i respektive orkester samt genom SYMF, Sveriges Yrkesmusikerförbund. En korrelationsanalys visade ett signifikant positivt samband mellan gruppklimat och arbetsstillfredsställelse. Sambandet mellan självledarskap och arbetsstillfredsställelse samt sambandet mellan självledarskap och gruppklimat var inte signifikanta. En multipel regressionsanalys gav stöd för hypotes 1; *En högre grad av gruppklimat kommer att predicera en högre arbetsstillfredsställelse* samt stöd för H2: *En högre grad av självledarskap kommer att predicera en högre arbetsstillfredsställelse*. Uppsatsen bidrar till forskningen genom att belysa sambanden mellan dessa tre variabler inom orkestrar, vilket tidigare inte studerats. Vidare föreslås även praktiska implikationer som potentiellt kan främja goda mellanmännsliga relationer och välfungerande samarbete på arbetsplatsen, samt förslag på utbildningsinsatser om självledarskap. Tillsammans kan dessa åtgärder bidra till ökad arbetsstillfredsställelse.

Nyckelord: arbetsstillfredsställelse, gruppklimat, självledarskap, orkester

Tack!

Vi vill härmed rikta ett stort tack alla som har stöttat oss genom hela skrivandet av kandidatuppsatsen. Tack till familj och vänner som funnits där längs vägen. Tack till er orkesteransvariga och till Symf som hjälpt oss att få kontakt med orkestermusiker runt om i Sverige. Tack till er som deltagit i vår enkätundersökning. Utan er hade denna studie inte kunnat genomföras. Dessutom önskar vi visa vår uppskattning för Ilkka Salo som har stöttat oss genom hela processen och bidragit med vägledning och viktiga insikter. Slutligen vill vi ge oss själva en klapp på axeln och tacka varandra för ett positivt gruppklimat och starkt självledarskap, vilket lett till hög arbetstillfredsställelse under våren.

I samklang på arbetet: upplevt gruppklimat och självledarskap i relation till arbetstillfredsställelse hos orkestermusiker

Att vara orkestermusiker upplevs ofta som ett glamoröst arbete, men det är en verklighet präglad av höga krav och hög prestation (Mogelof & Rohrer, 2005). I en studie uttrycker en respondent att “to the outsider it may look like a glamorous job, but it’s not. It’s a factory job with a little bit of art thrown in” (Mogelof & Rohrer, 2005, s. 94). Citatet belyser en tydlig diskrepans mellan den externa föreställningen om yrket och orkestermusikernas faktiska erfarenheter, vilket understryker behovet av att undersöka arbetstillfredsställelse i denna kontext.

En orkester har definierats av Cambridge dictionary som en stor grupp musiker som spelar flera olika instrument tillsammans under ledning av en dirigent (n.d.). Orkestrar kan vidare förstås som organisationer med komplexa strukturer som bygger på nära samarbete mellan olika avdelningar och roller såsom musiker, dirigent, konstnärlig ledare samt administrativ ledning. Dessa har ofta skilda och till synes motsägelsefulla funktioner och ansvarsområden, vilket kräver en öppen och transparent kommunikation samt tydligt definierade förväntningar och riktlinjer, så att risken för konflikter kan minimeras och förutsättningar skapas för ett effektivt samarbete (Salvaggio, 2024). Vidare är orkestrar ofta heterogena grupper då enskilda musiker skiljer sig åt gällande bland annat senioritet, tjänstgöringstid, ålder och nationalitet. Tidigare forskning om mångfald har synliggjort att heterogena team kan vara fördelaktigt för gruppens prestation, samtidigt som det kan skapa samarbetssvårigheter (Williams & O’Reilly, 1998).

Ur ett individperspektiv innebär arbete i en orkester en stor anpassning till den disciplin och hierarkiska struktur som präglar verksamheten, vilket ofta kan stå i konflikt med musikernas kreativitet (Salvaggio, 2024). För en musiker, som ofta är soloartist, kan det upplevas som begränsande att enbart spela i en stor orkester, både på grund av den traditionella repertoaren och behovet av att underordna sina egna musikaliska idéer dirigentens (Baumol & Bauen, 1966). Dessa aspekter kan antas påverka musikernas arbetstillfredsställelse, ett område som ännu är förhållandevis outforskat och som därför behöver studeras närmare.

Arbetstillfredsställelse utgörs av både arbetsrelaterade och individuella faktorer (Hoppock, 1935). En av de arbetsrelaterade faktorerna är gruppklimat, där tidigare forskning har visat att ett gott gruppklimat bland annat är associerat med minskad personalomsättning, lägre nivåer av utbrändhet samt högre arbetstillfredsställelse (Williams et al., 2025). Ett välfungerande gruppklimat kan antas vara särskilt betydelsefullt inom orkestrar, där samspelet mellan musiker

kräver en hög grad av koordination. En sådan precis samordning är unik för orkesterverksamhet, där fel i timing på en hundradels sekund, tveksamheter eller små felbedömningar i dynamik kan uppfattas som betydande misstag (Young & Colman, 1979). I en studie av Kivimäki och Jokinen (1994) påvisades ett positivt samband mellan frånvaro av konflikter i arbetsgruppen och arbetstillfredsställelse, vilket pekar på vikten av ett gott gruppklimat. Till skillnad från de arbetsrelaterade faktorerna utgör självledarskap en individuell faktor. Tidigare forskning har visat att det finns ett positivt samband mellan självledarskapsstrategier och arbetstillfredsställelse (Politis, 2006). Neck och Houghton (2006) underbygger detta resonemang och framhåller att självledarskapsstrategier är förknippade med flera positiva utfall, däribland ökat engagemang, självständighet, kreativitet/innovation, självförmåga samt arbetstillfredsställelse.

Mot bakgrund av ovanstående framgår det att gruppklimat och självledarskap är relaterade till arbetstillfredsställelse. Däremot har dessa tre variabler hittills inte studerats i orkesterverksamhet, vilket motiverar behovet av vidare forskning inom området. Relevanta begrepp och teorier redovisas nedan och utgör grunden för studiens frågeställningar och hypoteser.

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse är en av de mest studerade variablerna inom organisationspsykologi och avser i vilken utsträckning medarbetare är nöjda eller missnöjda med sitt arbete. Det handlar om den övergripande känslan som en person har relaterad till olika delar av sitt arbete (Spector, 1997). Begreppet arbetstillfredsställelse etablerades under tidigt 1930-tal efter att ha studerats parallellt i två olika forskningsprojekt (Landy & Conte, 2013). Robert Hoppock (1935) fann i sin studie att arbetstillfredsställelse både påverkas av individuella och arbetsrelaterade faktorer. Parallellt med detta genomfördes Hawthorne studierna som kom fram till att medarbetarnas produktivitet förbättras i och med ökad uppmärksamhet från ledning, snarare än förändringar i den fysiska arbetsmiljön (Landsberger, 1958). Utifrån ovanstående skiftades fokuset från att undersöka de fysiska aspekterna till att istället undersöka de emotionella aspekterna (Schaffer, 1953). Schaffer (1953) beskrev att arbetstillfredsställelse ökar i takt med att individens behov tillgodoses. Ju viktigare ett behov är, desto mer påverkar det hur tillfredsställd medarbetaren är med sitt arbete. Det nuvarande synsättet på arbetstillfredsställelse fokuserar på de kognitiva processerna snarare än de underliggande behoven. Därmed har ett

attitydperspektiv blivit det dominerande synsättet, vilket innebär den övergripande känslan som en person har relaterad till olika delar av sitt arbete (Spector, 1997).

En av de första moderna teorierna om arbetstillfredsställelse är Herzbergs tvåfaktorteori om motivation. Teorin förklarar varför vissa arbetsrelaterade faktorer kan bidra till tillfredsställelse medan andra leder till missnöje. Herzberg (1974) identifierade två grundläggande kategorier av behov: motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer refererar till inre aspekter som bidrar till ökad tillfredsställelse, vilka syftar till själva innehållet i arbetet såsom ökat ansvar, erkännande för prestation och möjlighet till avancemang och personlig utveckling. Hygienfaktorer i sig motiverar inte men kan däremot förstöra motivationen och skapa missnöje när individen inte är tillfredsställd med förhållanden gällande arbetsmiljö och arbetsvillkor. Det kan handla om missnöje kring ledarskap, lön, relationer med arbetskollegor, kultur, arbetsförhållanden och företagspolicy (Herzberg, 1974).

Den stora uppmärksamheten som tillägnats begreppet arbetstillfredsställelse kan förklaras av dess samband med flertalet positiva utfall, däribland allmänt emotionellt välbefinnande (Spector, 1997). Organ och Ryan (1995) visade ett måttligt positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och organisatoriskt medborgarskapsbeteende (OCB), vilket avser de frivilliga arbetsrelaterade beteenden som inte ingår i de formella arbetsbetsuppgifterna (Schnake, 1991). Däremot kan individer som är missnöjda med sitt arbete uppleva negativa hälsoeffekter såsom fysiska och psykiska besvär (Spector, 1997). Dessutom pekar även annan tidigare forskning på att individen har en större benägenhet att undvika sitt arbete vid missnöje, vilket kan leda till sena ankomster, frånvaro eller att individen säger upp sig (Spector, 1997). Mot bakgrund av det omfattande behovet av samarbete, koordination och kommunikation i orkestrar (Salvaggio, 2024; Young and Colman, 1979), kan arbetstillfredsställelse antas vara avgörande för såväl individens välmående som orkesterns prestation.

Gruppklimat som prediktor för arbetstillfredsställelse

På engelska benämns gruppklimat ofta som team climate, och i vissa fall även group climate. I denna studie används gruppklimat som en synonym till dessa två.

Gruppklimat definieras genom fyra huvudfaktorer: vision, deltagande trygghet, uppgiftsorientering och stöd för innovation, vilka avser att predicera en arbetsgrupps innovationsförmåga (West & Farr, 1990). En vision är en föreställning om ett önskat resultat, vilken är tänkt att utgöra en övergripande målbild i syfte att skapa tydlig riktning och frambringa

motivation. En bra vision behöver vara tydlig, lättförståelig samt möjlig att uppnå. Dessutom måste visionen kännas viktig och stimulerande för att medarbetarna ska kunna acceptera och sluta upp kring visionen. Deltagande trygghet redogör för en arbetsmiljö som är icke-dömande och präglas av trygghet där medarbetare uppmuntras till att vara delaktiga i att fatta beslut. Ju mer delaktighet i beslutsfattande, desto större engagemang och vilja att bidra med nya idéer och lösningar. Deltagande trygghet kännetecknas av ett aktivt samspel medarbetarna emellan där de mellanmännsliga relationerna präglas av tillit och stöd. Uppgiftsorientering syftar till en strävan efter att arbetsuppgifter ska genomföras med högsta kvalitet utifrån gemensamma visioner eller resultat, där fokus ligger på att kontrollera, utvärdera och optimera arbetet (West & Farr, 1990). Ett uppgiftsorienterat fokus kännetecknas av ett aktivt samarbete, vilket uttrycks genom ett utforskande av olika perspektiv, ett individuellt och gemensamt ansvar samt strategier för att höja effektiviteten genom reflektion över arbetsmetoder och teamets prestationer (Tjosvold, 1982). Stöd för innovation avser ett klimat som präglas av acceptans för nya idéer, förväntningar på nytänkande och praktiskt stöd från organisationen. När dessa förutsättningar är uppfyllda kan arbetssätt förbättras och förnyas. Nivån av upplevt stöd påverkas av i vilken utsträckning det uttalade stödet som kommuniceras genom exempelvis policys, motsvarar det stöd som medarbetaren erhåller i praktiken. Tillsammans skapar dessa fyra faktorer: vision, deltagande trygghet, uppgiftsorientering och stöd för innovation, vad som förutsäger arbetsgruppers innovationsklimat (West & Farr, 1990).

Gruppklimat är ett välstuderat begrepp som kan förutsäga ett flertal arbetsrelaterade utfall, vilket påverkar både individen och organisationen i stort. Williams et al. (2025) framhöll att det är viktigt att prioritera goda relationer och att investera i ett positivt gruppklimat eftersom det är ett effektivt sätt att bygga upp ett välfungerande team. En annan studie fann en stark korrelation mellan gruppklimat och arbetstillfredsställelse och en måttlig positiv korrelation mellan gruppklimat och avsikt att stanna på arbetsplatsen (Wright et al., 2026). Vidare har forskning kommit fram till att gruppklimat präglad av psykologisk trygghet kan främja arbetsengagemang och arbetsprestation (Lee & Idris, 2017). Wang et al. (2023) fann att ett samarbetsinriktat gruppklimat kan kopplas till kunskapsdelande beteenden samt kreativ prestation, vilket kan antas vara av extra betydelse i orkestrar med tanke på deras konstnärliga inriktning.

Självledarskap i relation till gruppklimat och arbetstillfredsställelse

Begreppet *självledarskap* introducerades av Manz (1986) och innebär ett självinflytande över sig själv och sina arbetsuppgifter. Självinflytandet handlar dels om utförandet av naturligt motiverande uppgifter och dels om förmågan att utföra nödvändiga arbetsuppgifter som i sig inte är motiverande. Manz introducerade självledarskap som en förlängning av self management, och dessa begrepp kan uppfattas som relativt lika. Självledarskap lägger stor vikt vid uppgiftens inneboende värde, det vill säga de naturliga belöningarna inom arbetsuppgiften. Self management avser däremot de beteendemässiga och kognitiva strategier som används för att genomföra icke motiverande, men väsentliga uppgifter (Manz, 1986).

Enligt teorin om självledarskap finns det tre olika självledarskapsstrategier: beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och konstruktiva tankemönster (Neck & Manz, 2007). Beteendefokuserade strategier innebär att öka individens medvetenhet och förmåga att reglera sitt eget beteende genom självobservation, målsättning samt självbelöning och självbestraffning. Det här innefattar bland annat att identifiera när, varför och i vilka sammanhang vissa beteenden förekommer, samt att förstärka eller reducera beteenden beroende på om de är önskvärda eller inte. Den andra självledarskapsstrategin är naturliga belöningsstrategier och det syftar till de beteenden som är motiverande i sig själva, där inga externa incitament krävs. En aktivitet blir naturligt belönande om den leder till känslor av kompetens, självkontroll och meningsfullhet. Naturliga belöningar kan tillämpas antingen genom att integreras i aktiviteter, såsom att hålla arbetsmötet i en tilltalande miljö, eller genom att fokusera på och förstärka de delar som redan är meningsfulla i sig själva. Den sista självledarskapsstrategin är konstruktiva tankemönster, vilket avser individens förmåga att medvetet styra fokus och tankar. Genom att rikta uppmärksamhet mot positiva tankar kan individen påverka sitt beteende, vilket i sin tur kan leda till en rad positiva effekter i arbetsmiljön såsom förbättrad prestation. När individen upplever sådana resultat kan motivationen öka till att fortsätta utöva ett effektivt självledarskap. Tillsammans utgör beteendefokuserade strategier, naturliga belöningsstrategier och konstruktiva tankemönster begreppet självledarskap (Neck & Manz, 2007).

Neck och Manz (2007) betonar att kärnan i självledarskap är att individen fungerar som sin egen ledare och att detta kan utövas på både mer och mindre funktionella sätt. Vidare framhåller de att alla människor leder sig själva, även i starkt kontrollerade situationer.

Självledarskap kan exempelvis innebära att individen påverkar hur en uppgift utförs, vilka mål som sätts upp samt vilka tankar som ges fokus under arbetet. De betonar dock att självledarskap inte alltid utövas på ett effektivt sätt, vilket i sin tur kan bidra till missnöje och minskat välbefinnande. Sammantaget belyser detta självledarskapets betydelse som ett fenomen i arbetslivet som behöver studeras.

Vargas et al. (2025) visade i en longitudinell studie att utveckling av självledarskapsstrategier var positivt associerad med både flow och lycka. Flow är ett tillstånd av fokuserat och ansträngningslöst engagemang i en uppgift (Thissen & Oettingen, 2024)

Det här indikerar att självledarskap kan främja ökat välbefinnande och positiva upplevelser i arbetslivet. Vidare framhåller Hauschildt och Konradt (2012) att ett välfungerande självledarskap kan stärka medarbetares samarbetsförmåga, proaktivitet och anpassningsförmåga. Dessutom redogör ett antal andra studier för det positiva sambandet mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse (Neck & Houghton, 2006; Politis, 2006; Sesen et al., 2017).

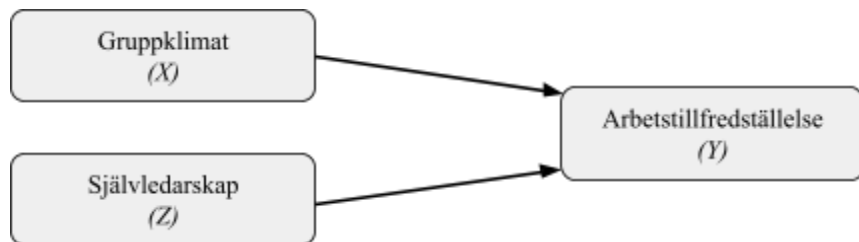
I enlighet med tidigare resonemang kan arbetstillfredsställelse förstås som en funktion av både individuella och arbetsrelaterade faktorer. Självledarskap kan betraktas som en individuell faktor som omfattar strategier och förmågor för att reglera beteende, motivation och tankar, medan gruppklimat utgör en arbetsrelaterad faktor som svarar till behovet av välfungerande kommunikation och samarbete. Mot bakgrund av detta kan gruppklimat och självledarskap tänkas predicera arbetstillfredsställelse.

Syfte och frågeställning

Det finns ett behov av vidare forskning kring faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse inom orkesterverksamhet. Arbetstillfredsställelse har visat sig ha positiva samband med bland annat organisatoriskt medborgarskapsbeteende, hög närvaro och allmänt emotionellt välbefinnande (Organ & Ryan, 1995; Spector, 1997), vilket understryker betydelsen av att trivas på arbetet. Tidigare studier har undersökt sambanden mellan gruppklimat och arbetstillfredsställelse samt mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse, men dessa samband har i huvudsak studerats var för sig. Vidare har författarna till föreliggande studie inte kunnat identifiera någon tidigare forskning inom orkesterverksamhet som undersöker sambandet mellan dessa tre variabler, vilket ytterligare understryker behovet av att studera dem i denna kontext. Syftet med uppsatsen är således att undersöka till vilken grad gruppklimat och självledarskap predicerar arbetstillfredsställelse hos orkestermusiker i Sverige (se Figur 1).

Figur 1

Undersökta samband för studien



Not. Figuren visar studiens huvudsakliga undersökta samband, där gruppklimat står som X (prediktorvariabel), självledarskap som Z (prediktorvariabel) och arbetsstillfredsställelse som Y (utfallsvariabel).

Hypoteser

Tidigare forskning har påvisat positiva samband mellan självledarskap och arbetsstillfredsställelse samt mellan gruppklimat och arbetsstillfredsställelse. Såvitt författarna till denna studie kunnat finna, saknas forskning om kombinationen av dessa tre variabler inom orkesterverksamhet. Denna undersökning kan således bidra med ökad kunskap och nya perspektiv inom området, vilket leder fram till följande hypoteser:

H1: En högre grad av gruppklimat kommer att predicera en högre arbetsstillfredsställelse.

H2: En högre grad av självledarskap kommer att predicera en högre arbetsstillfredsställelse.

Metod

Deltagare

Deltagarna i undersökningen bestod av yrkesverksamma orkestermusiker i Sverige. Totalt deltog 126 personer i enkätstudien, varav 64 (50.8 %) kvinnor och 62 (49.2%) män. Deltagarnas ålder sträckte sig från 26 år till 68 år ($M = 50.5$ år, $SD = 11$ år). Tiden för anställning som orkestermusiker (alla arbetsplatser inräknade) sträckte sig från 3 år till 47 år ($M = 27.2$ år, $SD = 11.6$ år) och anställning på nuvarande arbetsplats sträckte sig från mindre än 1 år till 46 år ($M = 20.7$ år, $SD = 12.6$ år). Det var totalt 48 personer som angav att de hade en formell ledarroll på sin nuvarande arbetsplats, varav 19 kvinnor och 29 män (se Bilaga 1 för demografiska data).

Material (mätinstrument)

Vid mätning av variablerna arbetstillfredsställelse, gruppklimat och självledarskap tillämpades välbeprövade skalor för självrapportering med hög reliabilitet och validitet (Brayfield & Rothe, 1951; Houghton et al., 2012; Kivimäki & Elovainio, 1999).

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse undersöktes med Job Satisfaction Index (JSI), vilken består av 18 påståenden och mäter generell arbetstillfredsställelse snarare än specifika aspekter av variabeln. JSI utvecklades med målsättningen att vara kortfattat och lättbegripligt samt för att kunna tillämpas på en rad olika yrken. Instrumentet valdes för denna studie då det har visat god reliabilitet och validitet (Brayfield & Rothe, 1951).

Frågorna i JSI mäter individens upplevda arbetstillfredsställelse, där följande tre är exempel på frågor: "I am satisfied with my job for the time being", "Most days I am enthusiastic about my work" och "My job is usually interesting enough to keep me from getting bored" (se Bilaga 2 för den fullständiga enkäten). Frågorna besvarades på en 5-gradig likertskala med svarsalternativen *Strongly disagree* (1), *Disagree* (2), *Undecided* (3), *Agree* (4) och *Strongly agree* (5), där högre poäng indikerar en högre grad av arbetstillfredsställelse. I denna studie var värdet på Cronbachs alfa för arbetstillfredsställelse .86 för JSI, och i originalstudien .87 (Brayfield & Rothe, 1951).

Gruppklimat

Gruppklimat undersöktes med Team Climate Inventory (TCI) short version, vilken består av 14 påståenden och mäter gruppklimat utifrån fyra dimensioner: vision, deltagande trygghet, uppgiftsorientering och stöd för innovation (Strating & Nieboer, 2009). Den korta versionen valdes i denna studie då originalinstrumentet omfattar 38 påståenden, vilket kan vara tidskrävande att besvara (Kivimäki & Elovainio, 1999).

Frågorna i TCI mäter individens upplevelse av gruppklimat och består av fyra påståenden för vision (t.ex. "To what extent do you think your team's objectives can actually be achieved?"), fyra påståenden för deltagande trygghet (t.ex. "We have a "we are in it together" attitude"), tre påståenden för uppgiftsorientering (t.ex. "Are team members prepared to question the basis of what the team is doing?") samt tre påståenden för stöd för innovation (t.ex. "People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems") (se Bilaga 2 för den fullständiga enkäten). Frågorna besvarades på en 5-gradig likertskala med svarsalternativen

Strongly disagree (1), *Disagree* (2), *Neither agree nor disagree* (3), *Agree* (4) och *Strongly agree* (5), där högre poäng indikerar en högre grad av gruppklimat (Strating & Nieboer, 2009). I denna studie var det globala värdet på Cronbachs alfa för gruppklimat .92. För de enskilda faktorerna av gruppklimat visade Cronbachs alfa ett värde på .78 för vision (.84 & .86), .87 för deltagande trygghet (.85 & .85), .64 för uppgiftsorientering (.86 & .85) och .88 för stöd för innovation (.79 & .82), där alfavärden från originalstudien finns i parentes för jämförelse (Kivimäki & Elovainio, 1999).

Självledarskap

Självledarskap undersöktes med Abbreviated Self Leadership Questionnaire (ASLQ), vilken består av 9 påståenden och representerar ett övergripande mått på självledarskap snarare än specifika aspekter av variabeln. ASLQ är en reviderad version av Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) som omfattar 36 påståenden. RSLQ är ett väletablerat instrument för att mäta självledarskap, däremot blir längden på enkäten snabbt tidsmässigt utmanande (Houghton et al., 2012). Därför valdes ASLQ som ger ett mer generellt mått på självledarskap.

Frågorna i ASLQ mäter individens upplevelse av självledarskap, där följande tre är exempel på frågor: “I establish specific goals for my own performance”, “I visualize myself successfully performing a task before I do it” och “Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations” (se Bilaga 2 för den fullständiga enkäten). Frågorna besvarades på en 5-gradig likertskala med svarsalternativen *Strongly disagree* (1), *Disagree* (2), *Neither agree nor disagree* (3), *Agree* (4) och *Strongly agree* (5), där högre poäng indikerar en högre grad av självledarskap. I denna studie var värdet på Cronbachs alfa för självledarskap .77 för ASLQ, och i originalstudien .73 (Houghton et al., 2012).

Design och procedur

Denna tvärsnittsstudie syftar till att undersöka sambandet mellan gruppklimat, självledarskap och arbetstillfredsställelse ur ett kvantitativt perspektiv. För att hitta relevanta deltagare kontaktades ansvariga för orkestrarna via mail och telefon, och sedan skickades enkäten ut till dem för distribution till musikerna. Dessutom publicerades enkäten på Symfs (yrkesverksamma musikers fackförbund) hemsida samt facebookside. Urvalsmetoden för denna studie var ett icke sannolikhetsurval där det på orkesternivå var ett bekvämlighetsurval, för att sedan på deltagarnivå vara självselektion. Denna urvalsmetod valdes för att det var det mest praktiska och genomförbara.

I syfte att studera orkestermusikers arbetstillfredsställelse, gruppklimat och självledarskap sammanställdes de tre skalorna (JSI, TCI, ASLQ) till en enkät genom verktyget Sunet survey (se Bilaga 2 för fullständig enkät). Dessutom samlades demografiska data in, vilka innefattade deltagarnas kön, ålder, antal år som orkestermusiker, antal år på nuvarande arbetsplats samt om de för närvarande har en formell ledarroll (se Bilaga 1 för demografiska data). Enkäten avslutades med en öppen fråga där deltagarna tillfrågades att komplettera med ytterligare tankar. Frågorna i enkäten formulerades på engelska då det är originalspråket på de tre skalorna (JSI, TCI, ASLQ) samt att majoriteten av orkestrarna har internationella medarbetare. Efter avstämning med de orkesteransvariga bekräftades det att engelska fungerar väl. Inledningsvis genomfördes ett pilottest där enkäten skickades ut till åtta testpersoner. Efter detta sammanställdes deras synpunkter, däribland att det var för många och för liknande frågor samt att enkäten var för lång. Det här togs i beaktning och resulterade i ett byte av testskalorna för arbetstillfredsställelse och självledarskap. När enkäten var färdigställd skickades den ut till de ansvariga för orkestrarna och distribuerades sedan ut till musikerna. Enkäten var öppen i åtta dagar och efter tre dagar skickades påminnelsemejls ut i förhoppning att öka antalet svar.

Etiska aspekter

I studien utsattes inte deltagarna för någon fysisk eller psykisk risk. Däremot fanns det andra etiska aspekter att ta hänsyn till angående informerat samtycke, anonymitet, frivillighet samt datahantering. I början av enkäten fanns en informationsruta där studiens syfte framgick, vad deltagandet i enkäten innebar samt information om frivillighet och respondenternas rätt att avbryta när de ville. Dessutom framgick hur lång tid det tog att svara på enkäten (8 min), att data hanterades med anonymitet, samt kontaktuppgifter ifall respondenterna hade något att fråga om. Därefter fick deltagarna ge aktivt samtycke till att delta i studien genom att klicka i en ruta. Om de däremot svarade nej avslutades enkäten. Deltagarna intygade även att de är musiker i en orkester genom en kontrollfråga. För att säkerställa deltagarnas anonymitet registrerades inga personuppgifter, IP-adresser eller information gällande vilken orkester deltagarna tillhör. Dessutom var det enbart uppsatsens författare som hade tillgång till datamaterialet för att säkerställa konfidentialitet.

Analyser

Samtliga analyser genomfördes i statistikprogrammet Jamovi (version 2.7.31). Inledningsvis omkodades datan på de frågor som var omvända och sedan sammanställdes

respektive testskala (JSI, TCI, ASLQ) till ett medelvärde. Dessutom beräknades ett medelvärde för de fyra olika komponenterna av gruppklimat: vision, deltagande trygghet, uppgiftsorientering och stöd för innovation. Därefter genomfördes deskriptiva analyser för deltagarnas kön, ålder, antal år som orkestermusiker, antal år på nuvarande arbetsplats samt om de för närvarande har en formell ledarroll (se Bilaga 1 för demografiska data). Sambandet mellan variablerna undersöktes genom ett Pearsons korrelationstest, vilket genererade värden för r samt p . Signifikansnivån sattes till $p < .05$. Sedan genomfördes en multipel regressionsanalys där Modell 1 undersökte till vilken grad gruppklimat och självledarskap predicerade arbetstillfredsställelse. Analysen möjliggjorde en bedömning av huruvida studiens hypoteser erhöll stöd. Därefter genomfördes ett F-test för modellen i syfte att ta reda på R^2 -värdet och det standardiserade betavärdet för att se till vilken utsträckning modellen predicerar arbetstillfredsställelse. Slutligen kontrollerades antaganden för normalitet, avvikande observationer, multikollinearitet och linearitet (Navarro & Foxcroft, 2025).

Vid test för normalitet genomfördes ett Shapiro-Wilk-test som gav ett p-värde större än .05 ($p = .135$), vilket innebar att datan var normalfördelad. För att ta reda på om datan inkluderade avvikande observationer som kunde snedvrida resultatet utfördes ett Cook's distance test som visade att värdet befann sig långt under 1 ($M = .01$), vilket innebar att inga datapunkter behövde exkluderas vid analys. Vidare visade Q-Q plotten att residualerna var normalfördelade samt att det inte fanns några avvikande observationer. Ett test för att kontrollera för multikollinearitet genomfördes, där värdet på VIF befann sig runt 1, vilket pekade på att det inte fanns någon problematik gällande beroende prediktorer. Slutligen visualiserades resultaten i spridningsdiagram där sambandet mellan gruppklimat och arbetstillfredsställelse indikerade en tydlig positiv trend med en jämn regressionslinje. Däremot visade spridningsdiagrammet för självledarskap och arbetstillfredsställelse inte något linjärt samband. Sammantaget innebar det att samtliga tester för antaganden för linjär regression var uppfyllda i denna studie (Navarro & Foxcroft, 2025).

Resultat

Deskriptiv statistik

Den deskriptiva statistiken visade att medelvärdet för gruppklimat var 3.5 ($SD = 0.7$), för självledarskap 3.7 ($SD = 0.6$) och för arbetstillfredsställelse 4.1 ($SD = 0.5$). Resultatet av korrelationsanalysen visade en måttlig positiv korrelation mellan gruppklimat och

arbetstillfredsställelse ($r = .51, p < .001$). Det här var det enda signifikanta resultatet. Varken korrelationen mellan gruppklimat och självledarskap ($r = -.12, p = .187$) eller korrelationen mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse ($r = .10, p = .252$) var signifikanta. Tabell 1 visar medelvärden, standardavvikelser och korrelationsvärden för gruppklimat, självledarskap och arbetstillfredsställelse.

Tabell 1

Deskriptiva data och korrelationer för variabler

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	GK	SL	AT
Gruppklimat (GK)	3.5	0.7	–		
Självledarskap (SL)	3.7	0.6	-.12	–	
Arbetstillfredsställelse (AT)	4.1	0.5	.51***	.10	–

Not. $N = 126$.

Alla variabler besvarades på en 5-gradig likertskala

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Prediktion av arbetstillfredsställelse

För att undersöka i vilken utsträckning gruppklimat (X = prediktorvariabel) och självledarskap (Z = prediktorvariabel) predicerar arbetstillfredsställelse (Y = utfallsvariabel) genomfördes en multipel regressionsanalys (se Tabell 2). Genomförandet av F-testet visade att regressionsmodellen var signifikant, $F(2, 123 = 25.2, p < .001)$ och att effektstorleken var $R^2 = .29$. Detta innebär att modellen förklarade 29 % av variansen i arbetstillfredsställelse. I tabell 2 visar modellens signifikansvärde och därmed lämplighet för prediktion i arbetstillfredsställelse. Resultatet av analysen visade att både gruppklimat och självledarskap utgör signifikanta prediktorer för arbetstillfredsställelse. Detta presenteras i tabell 3. Som kan beskådas så uppvisade gruppklimat en starkare relation till arbetstillfredsställelse ($\beta = .53, p < .001$), medan självledarskap visade ett svagare samband ($\beta = .17, p = .032$). Resultaten indikerar således att stöd erhöles för både hypotes 1 och hypotes 2.

Tabell 2*Modellernas lämplighet för prediktion av arbetstillfredsställelse*

Modell	R	R^2	Övergripande modelltest			
			F	$df1$	$df2$	p
1	.54	.29	25.2	2	123	< .001

Not. $N = 126$. Modell 1 innefattar både gruppklimat och självledarskap som prediktorer för arbetstillfredsställelse (se Tabell 3).

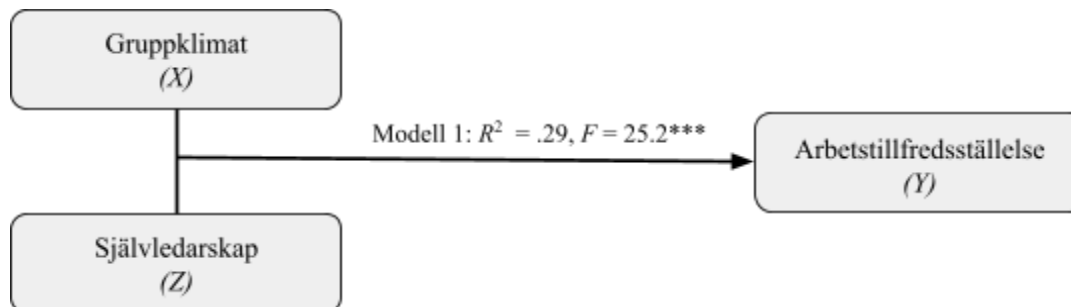
Tabell 3*Koefficienter för prediktion av arbetstillfredsställelse*

Prediktor	b	SE	p	β
<i>Utfallsvariabel: Arbetstillfredsställelse</i>				
Modell 1				
Intercept	2.28	0.32	< .001	
Gruppklimat	0.38	0.06	< .001	.53
Självledarskap	0.14	0.06	< .05	.17

Not. $N = 126$.

Figur 1

Visualisering av resultat vid prediktion av arbetstillfredsställelse



Not. Resultat för lämplighet av Modell 1 i att predicera arbetstillfredsställelse.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Diskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka till vilken grad gruppklimat och självledarskap predicerar arbetstillfredsställelse hos orkestermusiker i Sverige.

Studiens resultat visar att ett högre gruppklimat predicerar en högre arbetstillfredsställelse, vilket ger stöd för studiens första hypotes (H1); *en högre grad av gruppklimat kommer att predicera högre arbetstillfredsställelse*. Detta ligger i linje med tidigare forskning som har visat att ett välfungerande gruppklimat är associerat med högre arbetstillfredsställelse (Williams et al., 2025; Wright et al., 2026). Föreliggande studies resultat är jämförbara med Williams et al. (2025) och Wright et al. (2026), då samtliga tillämpade TCI short version för att mäta gruppklimat.

Arbete i en orkester kräver en hög grad av koordination och samordning, då små misstag i spelet blir uppenbara (Young & Colman, 1979). Detta tyder på att gruppklimat kan antas ha en central betydelse i verksamheten. Orkestermusikers arbete kännetecknas av nära interaktioner, hög anpassningsförmåga samt aktivt lyssnande, där varje musiker inte enbart spelar sitt eget instrument utan bidrar till en harmonisk helhet (De Caro & Palazzolo, 2026). Tidigare forskning har visat att en hög grad av samarbete är associerad med kreativ prestation (Wang et al., 2023), vilket kan antas ha en stor betydelse inom orkestrar med tanke på deras konstnärliga inriktning. Ett positivt gruppklimat kan därför vara viktigt både för samarbetet och för att bevara den

professionella nivån som verksamheten kräver. Ett välfungerande gruppklimat kan tänkas leda till färre konflikter på arbetsplatsen, vilket potentiellt kan främja arbetstillfredsställelse.

Samtidigt bör resultaten tolkas med försiktighet eftersom det inte går att avgöra om det finns kausala samband när det är en tvärsnittsstudie (Passer, 2021). Det går därför inte att fastställa om bättre gruppklimat leder till högre arbetstillfredsställelse, eller om det möjligen skulle kunna vara tvärtom. Trots detta tyder både befintlig forskning och studiens resultat på en koppling mellan gruppklimat och arbetstillfredsställelse.

De Caro och Palazzolo (2026) förklarar att musiker ofta etablerar en djup samhörighet inom sina grupper, vilket kan bidra till starka kollektiva känslor under gemensamma framträdanden. Samtidigt tar det tid att bygga upp starka relationer, då dessa processer kan vara psykologiskt komplexa och inte alltid innebära positiva känslor (De Caro & Palazzolo, 2026). Inom orkestrar finns däremot förutsättningar för att bygga upp ett bra gruppklimat eftersom tjänstgöringstiden inom samma orkester är lång. De flesta orkestermusiker arbetar enbart i en eller två orkestrar under hela sitt yrkesliv (Mogelof & Rohrer, 2005), vilket även återspeglas i föreliggande studie där tid för anställning på nuvarande arbetsplats sträckte sig från 3 år till 46 år. Den långa tjänstgöringstiden skapar goda förutsättningar för att kunna utveckla ett välfungerande gruppklimat och kan därmed ses som en viktig investering i orkestrar.

Resultaten gav även stöd för studiens andra hypotes (H2); *en högre grad av självledarskap kommer att predicera högre arbetstillfredsställelse*. Det innebär att medarbetare verkar känna sig mer tillfredsställda vid ett starkare självledarskap. Detta styrks även av tidigare forskning som har visat ett samband mellan dessa variabler (Neck & Houghton, 2006; Politis, 2006; Sesen et al., 2017). Tidigare forskning visar att professionella kvinnliga musiker tenderar att vara starkt självstyrda och motiverade att uppnå sina mål redan från tidig ålder (Stremikis, 2002). Det här kan indikera att självledarskap utgör en grundläggande förutsättning för att lyckas som orkestermusiker. Utifrån Schaffers (1953) teori om att arbetstillfredsställelse ökar i takt med att individens behov tillgodoses, kan det därför tänkas att möjligheten att utöva självledarskap utgör ett behov för orkestermusiker. När musiker känner att de har förmåga att leda sig själva och hantera de krav som yrkesrollen ställer, kan detta potentiellt bidra till ökad arbetstillfredsställelse.

Även om självledarskap var en signifikant prediktor för arbetstillfredsställelse, indikerar resultaten att gruppklimat uppvisar en starkare relation till arbetstillfredsställelse. Som tidigare

nämnts är orkestrar ofta heterogena grupper där musiker skiljer sig åt avseende bland annat nationalitet (Williams & O'Reilly, 1998). Stewart et al. (2011) framhåller att individer från individualistiska kulturer tenderar att i högre grad vara bekväma att leda sig själva, medan individer från kollektivistiska kulturer snarare föredrar ett mer gemensamt styrt team än att ledas av en extern ledare. Eftersom orkestrar ofta består av individer från olika kulturella bakgrunder kan det påverka hur självledarskap uppfattas och skattas vid självrapportering. Detta skulle kunna bidra till att sambandet mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse blir svagare än relationen mellan gruppklimat och arbetstillfredsställelse.

En annan möjlig förklaring till att självledarskap uppvisade en svagare relation till arbetstillfredsställelse än gruppklimat är att självledarskap i högre grad predicerar andra arbetsrelaterade faktorer. Det här stöds av Knotts et al. (2022), som fann att självledarskap predicerade kreativitet/innovation, självförmåga och arbetsengagemang i större utsträckning än arbetstillfredsställelse. En vidareutveckling på resonemanget kan vara att självledarskap påverkar arbetstillfredsställelse indirekt genom mellanliggande variabler. I linje med detta visade Mahankali et al. (2026) att flow medierar sambandet mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse. Det kan tyda på att självledarskap påverkar arbetstillfredsställelse både direkt och indirekt.

En potentiell förklaring till att gruppklimat framstår som en starkare prediktor än självledarskap kan handla om den kontext som undersökts. Orkestrar har som tidigare nämnts en hierarkisk struktur där musiker behöver underordna sina idéer dirigentens (Baumol & Bowen, 1966; Salvaggio, 2024). Mot bakgrund av detta kan möjligheterna till individuell påverkan vara begränsad, vilket kan innebära att självledarskap inte blir lika centralt. Det skulle kunna bidra till att självledarskap blir en svagare prediktor för arbetstillfredsställelse jämfört med gruppklimat. En möjlig förklaring skulle kunna vara att just samarbete är grundläggande för musikernas arbete då den unika kontexten kräver nära interaktioner och precis samordning (De Caro & Palazzolo, 2026). Med detta som utgångspunkt kan det tänkas att gruppklimat blir mer avgörande än musikernas eget inflytande över sitt arbete i att predicera arbetstillfredsställelse.

Sammantaget har möjliga förklaringar till det erhållna stödet för hypotes 1 och 2 presenterats och diskuterats ovan. Det ska dock betonas att dessa förklaringar är spekulativa och inte kan bekräftas inom ramen för den föreliggande studien.

Även om resultatet visar att gruppklimat och självledarskap tillsammans kan predicera arbetstillfredsställelse, är det viktigt att beakta att variablerna endast förklarar 29 % av variansen. Detta indikerar att det sannolikt finns ytterligare faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen som inte inkluderats i denna studie. Tidigare forskning på orkestermusiker har visat att hög arbetstillfredsställelse främst är förknippad med hög autonomi samt få konflikter i de mellanmännsliga relationerna på arbetsplatsen (Kivimäki & Jokinen, 1994). De fann även att musikernas arbetstillfredsställelse ökade när de fick använda sig av flera olika färdigheter i arbetet. Ytterligare förklaringar har lyfts fram i andra studier, där team- och arbetsrelaterade faktorer såsom valens, självförmåga, kompetensbaserat förtroende, motivation samt prestation har visats sig vara positivt relaterade till tillfredsställelse (Konradt et al., 2009). Slutligen har även stöd från chefer identifierats som en betydelsefull faktor, eftersom det är associerat med högre nivåer av arbetstillfredsställelse (Talebzadeh & Karatepe, 2020).

Sammanfattningsvis visar denna studie att självledarskap och gruppklimat endast förklarar en knapp tredjedel av variationen i arbetstillfredsställelse. Några alternativa faktorer inkluderar autonomi, avsaknad av konflikter, färdighetsvariation, team -och arbetsrelaterade faktorer samt socialt stöd från chefer (Kivimäki & Jokinen, 1994; Konradt et al., 2009; Talebzadeh & Karatepe, 2020).

Implikationer

Sammantaget pekar tidigare forskning på att både individuella och arbetsrelaterade faktorer är centrala för positiva utfall på arbetet. På gruppnivå har det visat sig vara betydelsefullt med ett välfungerande och psykologiskt tryggt klimat på arbetsplatsen (Lee & Idris, 2017; Wang et al., 2023). Lee och Idris (2017) framhåller att ett gruppklimat präglad av psykologisk trygghet kan stärka medarbetarnas engagemang och prestation. Dessa aspekter är centrala inom orkestrar med tanke på deras tydliga strävan efter perfektion. I konstnärliga verksamheter är det dessutom av vikt att främja kreativitet, eftersom det kan tänkas utgöra en central del av det dagliga arbetet. Detta anser Wang et al. (2023) att organisationer kan uppnå genom ett kooperativt gruppklimat präglad av nära samarbete. Mot denna bakgrund bör organisationer som eftersträvar en kreativ verksamhet främja ett samarbetsinriktat klimat, och därmed uppmärksamma medarbetare som motsätter sig detta. Talebzadeh och Karatepe (2020) föreslår vidare att medarbetare bör erbjudas utbildningsprogram i syfte att stärka gruppens samarbete, samt att ledningen bör skapa forum där personal kan dela erfarenheter och upplevelser. Genom sådana insatser visar organisationen att

den prioriterar och värdesätter en arbetsmiljö präglad av stödjande medarbetare och chefer. Dessa typer av interventioner kan vara högst relevanta för orkestrar, som är starkt beroende av goda mellanmännsliga relationer för att möjliggöra en precis samordning.

I denna studie påvisades ett samband mellan självledarskap och arbetstillfredsställelse, vilket understryker vikten av att uppmärksamma detta i arbetslivet. Hauschildt och Konradt (2012) hävdar att verksamheter kan förbättra både individuell och organisatorisk prestation genom utbildning i självledarskap. Det här stöds även av Vargas et al. (2025) som visar att utveckling av självledarskapsförmågor kan bidra till ökad lycka och att minska gapet mellan upplevda utmaningar och individens färdigheter i arbetsrelaterade uppgifter. I deras undersökning introducerades och tränades medarbetare i olika självledarskapsstrategier över tid, där resultaten visade att dessa implikationer kunde ge långsiktiga effekter.

Begränsningar och framtida rekommendationer

Studien har ett antal begränsningar som kan ha påverkat resultaten. Till att börja med tillämpades bekvämlighetsurval på orkesternivå, och sedan självselektion på individnivå. Självselektion innebär att deltagare själva, snarare än forskaren, väljer om de ska vara med i studien eller inte. Det kan finnas faktorer som gör individer mer eller mindre benägna att svara på enkäten, såsom egenintresse av ämnet, tidsbrist, prioriteringar, personlighet och vilja att förändra. Det här kan leda till ett snedvridet urval som i sin tur blir svårt att generalisera till den bredare populationen (Passer, 2021). Däremot distribuerades enkäten ut till flertalet olika orkestrar runt om i Sverige, och resultaten visade att den demografiska datan inkluderar musiker i ett brett åldersspann och med en jämn könsfördelning, vilket kan öka representativiteten och därför vara positivt för generaliserbarheten.

En central del av enkätstudier är att validiteten är beroende av ärliga och korrekta självrapporter. Självrapportering kan dock påverkas av exempelvis minnesfel, frågornas formulering och social önskvärdhet, vilket kan minska studiens validitet (Passer, 2021). För att stärka validiteten avseende frågornas formuleringar användes redan beprövade testskalor för enkäten (Brayfield & Rothe, 1951; Houghton et al., 2012; Kivimäki & Elovainio, 1999). Vidare förtydligades vissa frågor som ansågs kunna vara oklara, som till exempel att “these objectives” under gruppklimat syftade till organisationens vision. Social önskvärdhet innebär en tendens att besvara frågor på ett sätt som personen tror är socialt accepterat, snarare än vad personen egentligen tänker (Passer, 2021). Påståendena i enkäten bedöms varken vara av diskriminerande

eller känslig karaktär, vilket kan minska risken för social önskvärdhet. Därtill säkerställdes anonymitet och konfidentialitet, vilket sannolikt ökade deltagarnas benägenhet att ge sanningsenliga svar, även när dessa kunde uppfattas som avvikande.

I denna studie användes korta versioner av testskalorna (9-18 påståenden), vilket kan ha påverkat undersökningens tillförlitlighet. Dessa valdes för att begränsa enkätens längd när flera variabler undersöktes samtidigt, vilket potentiellt kan ha minskat risken för bortfall. För framtida studier kan istället originalversionerna av Team Climate Inventory (TCI) och Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) användas, vilka innehåller fler påståenden och potentiellt därför kunna öka tillförlitligheten. Samtliga testskalor (JSI, TCI, ASLQ) användes dessutom på originalspråket engelska, vilket kan ha lett till färre svarande och försämrad svars kvalitet hos personer med begränsade kunskaper inom språket. För framtida studier rekommenderas därför att enkäten finns på både svenska och engelska.

En ytterligare begränsning är att studien har en tvärsnittsdesign, vilket innebär att deltagarna undersöktes vid en och samma tidpunkt. Det här medför svårigheter att fastställa orsakssamband mellan variablerna, vilket innebär att det med säkerhet inte går att veta om exempelvis gruppklimat leder till arbetstillfredsställelse eller tvärtom. För framtida forskning skulle det därför vara av intresse att tillämpa en longitudinell forskningsdesign, där data samlas in vid flera tillfällen över tid, för att med större sannolikhet kunna minska bidirektionalitetsproblemet (Passer, 2021). En sådan forskningsdesign kan även bidra till en mer dynamisk förståelse för hur variablerna samverkar och utvecklas över tid.

Resultatet i denna studie, tillsammans med tidigare forskning, visar att det finns flera aspekter som kan tänkas påverka individers arbetstillfredsställelse, där gruppklimat och självledarskap endast är två av dessa. Tidigare forskning har även identifierat faktorer såsom hög autonomi, frånvaro av konflikter, stöd från chefer, valens, självförmåga, kompetensbaserat förtroende, motivation samt prestation (Kivimäki & Jokinen, 1994; Konradt et al., 2009; Talebzadeh & Karatepe, 2020).

Avslutningsvis bygger denna studie på ett kvantitativ angreppssätt, vilket å ena sidan möjliggör ett större antal svarande men å andra sidan inte ger särskilt nyanserade svar om deltagarnas upplevelse. I nuläget kan endast antaganden göras kring de bakomliggande orsakerna till resultatet. De motiv som ligger till grund för deltagarnas skattningar av arbetstillfredsställelse, gruppklimat och självledarskap är därmed okända. Att på ett djupare plan

sätta sig in i deltagarnas perspektiv, genom exempelvis kvalitativa intervjuer, hade kunnat bidra till ökad insikt i mekanismerna bakom de observerade sambanden (Passer, 2021).

Slutsatser

Denna tvärsnittsstudie undersöker sambanden mellan gruppklimat, självledarskap och arbetstillfredsställelse hos orkestermusiker i Sverige. Resultaten belyser de positiva effekterna av att prioritera och investera i ett välfungerande gruppklimat för att främja arbetstillfredsställelse. Vidare pekar resultaten på att interventioner som syftar till att utveckla självledarskap, exempelvis genom utbildningsinsatser, kan vara en aspekt att beakta i arbetet med att främja en välfungerande arbetsmiljö inom orkestrar. Sammantaget understryker resultaten betydelsen av att ta hänsyn till såväl individuella som arbetsrelaterade faktorer för att öka förståelsen av arbetstillfredsställelse inom orkesterverksamhet.

Författarnas bidrag i uppsatsen

Ida Svensson och Sara Harnebring designade och planerade studien.

Ida Svensson och Sara Harnebring genomförde datainsamlingen.

Ida Svensson och Sara Harnebring planerade och genomförde dataanalysen.

Ida Svensson och Sara Harnebring bidrog i tolkningen av resultatet.

Ida Svensson och Sara Harnebring skrev båda manuskriptet, gav kritisk feedback, och deltog i att forma strukturen på texten i uppsatsen.

Referenser

- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts: the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. The twentieth century fund.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
<https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Orchestra*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/orchestra>
- De Caro, M., & Palazzolo, C. (2026). The ethical model of orchestra conducting: A psychological and philosophical perspective. *Philosophical Psychology*, 39(2), 497–521.
<https://doi.org/10.1080/09515089.2024.2417980>
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). The effect of self-leadership on work role performance in teams. *Leadership*, 8(2), 145–168.
<https://doi.org/10.1177/1742715011429588>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Brothers.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 241–246.
<https://doi.org/10.1348/096317999166644>
- Kivimäki, M., & Jokinen, M. (1994). Job perceptions and well-being among symphony orchestra musicians: A comparison with other occupational groups. *Medical Problems of Performance Artists*, 9(3), 73–76.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022).

- Leading from the inside out: A meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 31(2), 273–291.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Konradt, U., Adreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322–346.
<https://doi.org/10.1080/13594320701693225>
- Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne revisited: Management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry*. New York State School of Industrial and Labor Relations.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4th ed.). Wiley.
- Lee, M. C. C., & Idris, M. A. (2017). Psychological safety climate versus team climate: The distinctiveness between the two organizational climate constructs. *Personnel Review*, 46(5), 988–1003.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0003>
- Mahankali, S. C., Trivedi, R., Mathur, S., & Pattusamy, M. (2026). Self-leadership, employee thriving, and job satisfaction: The role of flow at work. *Psychological Studies*, 1–11.
<https://doi.org/10.1007/s12646-026-00882-5>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
<https://doi.org/10.2307/258312>
- Mogelof, J. P., & Rohrer, L. H. (2005). Rewards and sacrifices in elite and non-elite organizations: Participation in valued activities and job satisfaction in two symphony orchestras. *International Journal of Manpower*, 26(1), 93–109.
<https://doi.org/10.1108/01437720510587307>
- Navarro, D. J. & Foxcroft, D. R. (2025). *Learning statistics with Jamovi: A tutorial for beginners in statistical analysis*. Open Book Publishers.
<https://doi.org/10.11647/OBP.0333>
- Neck, C. P., Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past

- developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2007). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (4th ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Passer, M. W. (2021). *Research methods: Concepts and connections* (3rd ed.). Macmillan International Higher Education.
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203–216.
<https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- Salvaggio, S. A. (2024). *Orchestra management in practice*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781032629636>
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, 67(14), 1–29.
<https://doi.org/10.1037/h0093658>
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735–759.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400706>
- Sesen, H., Tabak, A., & Arli, O. (2017). Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(3), 945–968.
<http://dx.doi.org/10.12738/estp.2017.3.0520>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.

- <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Strating, M. M. H., & Nieboer, A. P. (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory-short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research*, 9, 126.
- <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-126>
- Stremikis, B. A. (2002). The personal characteristics and environmental circumstances of successful women musicians. *Creativity Research Journal*, 14(1), 85–92.
- https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1401_7
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work social support, work engagement and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227–1245.
- <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0195>
- Thissen, B. A. K., & Oettingen, G. (2024). How optimal is the “optimal experience”? Toward a more nuanced understanding of the relationship between flow states, attentional performance, and perceived effort. *Psychology of consciousness: Theory, Research, and Practice*. 13(2), 219-231.
- <https://dx.doi.org/10.1037/cns0000398>
- Tjosvold, D. (1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189–193.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.189>
- Vargas, R. J., Santos, O., Fialho, M., Costa, J., Eiffler, N., Marques-Quinteiro, P., & Curral, L. (2025). Lead yourself to the zone and be happy: The effect of self-leadership development on flow and happiness. *PLOS One*, 20(9), 1–23.
- <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0331673>
- Wang, Q., Zhao, T., Wang, Y., & Wang, Q. (2023). When does team cooperative climate lead to creative performance via knowledge sharing? A moderated mediation model. *Current Psychology*, 42(32), 28650–28662.
- <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03943-w>
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.

- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Williams, P., Gage, H., Jones, B., Aspden, C., Smylie, J., Bird, T., Touray, M. M. L., Brady, P., Campbell, J., Chilvers, R., Marchand, C., Peckham, S., Richards, S. H., Spilsbury, K., Joy, M., & de Lusignan, S. (2025). Team climate, job satisfaction, burnout and practice performance: Results of a national survey of staff in general practices in England. *BMC Primary Care*, 26, 173.
<https://doi.org/10.1186/s12875-025-02780-7>
- Wright, M., Nieminen, H., Rouvinen, H., Kvist, T., Mikkonen, S., & Jokiniemi, K. (2026). Team climate, job satisfaction, cultural competence, and intention to stay among healthcare professionals: A descriptive cross-sectional survey study. *BMC Health Services Research*, 26, 470.
<https://doi.org/10.1186/s12913-026-14265-z>
- Young, V. M., & Colman, A. M. (1979). Some psychological processes in string quartets. *Psychology of Music*, 7(1), 12–18.
<https://doi.org/10.1177/030573567971002>

Bilaga 1

Demografiska data

Tabell

Demografiska data för deltagarna gällande kön, ålder, år som orkestermusiker, antal år på nuvarande arbetsplats samt innehavande av formell ledarskapsroll

	<i>n</i>	<i>%</i>
Kön		
Man	62	49.2%
Kvinna	64	50.8%
Ålder		
26-30	7	5.6%
31-40	21	16.7%
41-50	32	25.4%
51-60	37	29.4%
61-68	29	23.0%
Anställningstid		
1-5	5	4.0%
6-10	10	7.9%
11-20	25	19.8%
21-30	31	24.6%
31-40	44	34.9%
41-47	11	8.7%

Anställningstid nuvarande
arbetsplats

Mindre än 1 år	1	0.8%
1-5	18	14.3%
6-10	16	12.7%
11-20	32	25.4%
21-30	25	19.8%
31-40	28	22.2%
41-46	6	4.8%

Ledarskapsroll

Ja	48	38.1%
Nej	78	61.9%

Not. $N = 126$. Deltagarna var i åldrarna 26-68 år, med ett medelvärde på 50.5 år ($SD = 11.0$).

Bilaga 2

Enkäten i sin helhet

Hello!

We are two students from Lund University that are conducting a study on self leadership, group climate and job satisfaction.

The purpose of the study is to examine self leadership and group climate and their impact on job satisfaction in musicians in Sweden.

You are invited to participate since you belong to the target group included in our sample.

Your participation involves completing a questionnaire containing items about self leadership, group climate and job satisfaction.

The survey takes approximately 8 minutes to answer. 8 minutes of your time is not that much, but for us it means a bachelor's degree.

Be aware that you are not meant to think thoroughly about your answers, but to answer the first thing that comes to mind.

Participation is voluntary. You may stop participating at any time without giving a reason. Choosing to participate, or stopping the survey early, will have no negative consequences for you.

Some questions may feel personal, as they concern your experience about your job. There are no right or wrong answers; we are only interested in your own views and experiences.

Data handling and personal data

Your responses will be treated anonymously and will only be used for this student thesis. Only the researchers responsible for the study, and if necessary the supervisor/examiner, will have

access to the material. The data will be stored securely and handled in accordance with university guidelines and applicable data protection regulations.

If you have any questions about the study, please contact: [kontaktuppgifter]

We are very grateful for your time and participation!

Ida and Sara

I consent to participate in this study

☐ Yes

☐ No

Are you working professionally as a musician in Sweden?

☐ Yes

☐ No

Are you working professionally as a musician in an orchestra in Sweden? *

*Clarification: we define an orchestra as a large group of musicians who play many different instruments together and are led by a conductor.

☐ Yes

☐ No

Gender

☐ Male

☐ Female

☐ Other

☐ Prefer not to disclose

Age

[____]

How many years have you worked professionally in an orchestra as a musician?

[____]

How many years have you worked at your current workplace?

[____]

Do you have a formal leadership role at your current workplace?

☐ Yes

☐ No

What is the name of your leadership role?

[____]

The following questions regard self leadership

Answer without thinking thoroughly about your answers.

1 - strongly disagree

2 - disagree

3 - neither agree nor disagree

4 - agree

5 - strongly agree

1. I establish specific goals for my own performance.
2. I make a point to keep track of how well I'm doing at work.
3. I work toward specific goals I have set for myself.
4. I visualize myself successfully performing a task before I do it.
5. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.
6. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.
7. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.
8. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.

9. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.

The following questions regard group climate

Answer without thinking thoroughly about your answers.

- 1 - strongly disagree
- 2 - disagree
- 3 - neither agree or disagree
- 4 - agree
- 5 - strongly agree

1. How far are you in agreement with these objectives? *

* Clarification: objectives refers to the organisation's vision

- 2. To what extent do you think your team's objectives are clearly understood by other members of the team?
- 3. To what extent do you think your team's objectives can actually be achieved?
- 4. How worthwhile do you think these objectives are to the organisation?
- 5. We have a "we are in it together" attitude
- 6. People keep each other informed about work-related issues in the team
- 7. People feel understood and accepted by each other
- 8. There are real attempts to share information throughout the team
- 9. Are team members prepared to question the basis of what the team is doing?
- 10. Does the team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome?
- 11. Do members of the team build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome?
- 12. People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems
- 13. In this team we take the time needed to develop new ideas
- 14. People in the team cooperate in order to help develop and apply new ideas

The following questions regard job satisfaction

Answer without thinking thoroughly about your answers.

- 1 - Strongly disagree
- 2 - Disagree
- 3 - Undecided
- 4 - Agree
- 5 - Strongly agree

- 1. My job is like a hobby to me
- 2. My job is usually interesting enough to keep me from getting bored
- 3. It seems that my friends are more interested in their jobs
- 4. I consider my job rather unpleasant
- 5. I enjoy my work more than my leisure time
- 6. I am often bored with my job
- 7. I feel fairly well satisfied with my present job
- 8. Most of the time I have to force myself to go to work
- 9. I am satisfied with my job for the time being
- 10. I feel that my job is no more interesting than others I could get
- 11. I definitely dislike my work
- 12. I feel that I am happier in my work than most other people
- 13. Most days I am enthusiastic about my work
- 14. Each day of work seems like it will never end
- 15. I like my job better than the average worker does
- 16. My job is pretty uninteresting
- 17. I find real enjoyment in my work
- 18. I am disappointed that I ever took this job

Do you have any additional comments or thoughts you would like to share?

[____]

Thank you for participating in this survey!

Without your participation, our bachelor's thesis would not have been possible.