

MURBRUKET I MÅNGFALDENS MOSAIK

- en fallstudie av framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper på Swedbank -

Ronja Bjurulf (22675) & Markus Nyemad (22670)

Abstract: Successful diversity management has become an increasingly pressing concern for companies and organisations, as the workforce has grown more diverse over the past few decades. Research on whether increased work group diversity has a generally positive or negative impact on results remains inconclusive. It has, however, been established that good diversity management is pivotal in creating conditions for the successful performance of diverse work groups. Although much attention has been directed towards explaining the translation of work group diversity into positive results, less attention has been given to the processes that underlie this translation and the way it is expressed in everyday leadership behaviour.

This thesis revolves around a case study, at the Swedish bank Swedbank, which combines qualitative and quantitative elements to explore the successful leadership in nine diverse work groups at the local branch level. Through qualitative interviews with branch managers, a thorough understanding has been achieved for the components that characterise successful leadership in these groups, and how these parts function in a diversity context. The nature of the diversity in the groups and the leadership described by the leaders have been anchored in the group members' opinions through a quantitative survey.

The findings of the study are expressed in a six-factor model that characterises the inclusive leadership in the groups by the tangible expression that it takes in the everyday work. The leaders display inclusive behaviour through a coaching and supportive style, with an agile flexibility in adjusting to each group's particular character. This relies on a physical and mental presence in the workplace, an awareness of and strong belief in diversity, and a natural curiosity and interest in the individual group member. These factors promote the leaders' understanding for the employees and the nature of the diversity in the group. Clarity in communication and the handling of conflict mitigates potential insecurities due to differences between group members. Finally, the leaders support an inclusive group culture by showing openness and transparency, while promoting the inclusion of everyone.

Key words: Diversity management, work group diversity, leadership model, inclusive leadership

Handelshögskolan i Stockholm

Kurs 619 - Examensarbete i Management

Handledare: Laurence Romani

Kursansvariga: Karin Fernler, Lovisa Näslund, Laurence Romani

Framläggning: 1 Juni 2015

FÖRORD

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som har hjälpt oss att genomföra denna studie.

Vi vill börja med att tacka fallföretaget Swedbank AB, och då i synnerhet Madelene Persson, för möjligheten att på nära håll studera ledarskap på företaget. Ett stort tack till alla ledare för ert vänliga bemötande och era hejarop under processens gång. Vi vill också rikta ett stort tack till alla medarbetare på Swedbank som deltagit i vår enkätundersökning och till vår intervjuperson på Axfood AB som gav oss värdefulla insikter inför fortsatt process.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Laurence Romani för värdefulla synpunkter, hjälp och stöd under processens gång. Tack också till Caroline Carlesson, Anna von Grothusen, Linda Lundin, Amanda Löfgren, Sara Rywe, Amanda Sochon, Ida Sultan och Niklas Vernersson för konstruktiv feedback och intressanta diskussioner vid trevliga handledningsmöten.

Till Berit Bjurulf, Staffan Bjurulf, Veronica Bjurulf, Elin Beijar, Johanna Lundgren och Frida Lönnberg vill vi rikta ett varmt tack för kritisk läsning av våra utkast och ovärderlig feedback.

Ronja Bjurulf och Markus Nyemad

Stockholm, 2015-05-18

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 TIDIGARE FORSKNING OCH KUNSKAPSLUCKA	6
1.2.1 Kunskapslucka	7
1.3 FALLFÖRETAGET SWEDBANK OCH DERAS MÅNGFALDSARBETE	7
1.4 DEFINITIONER	7
1.5 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	9
1.5.1 Forskningsfråga	9
1.6 AVGRÄNSNING	9
2. FORSKNINGSMETOD	10
2.1 VAL AV METOD	10
2.1.1 Fallstudie	10
2.1.2 Induktiv och iterativ metod	10
2.1.3 Kvalitativ forskningsansats med enkätundersökning som stöd	10
2.2 STUDIENS UTFORMNING	11
2.2.1 Semistrukturerade djupintervjuer	11
2.2.2 Enkätundersökning	11
2.3 URVAL	13
2.3.1 Val av företag	13
2.3.2 Val av intervjupersoner och enkätrespondenter	13
2.4 ANALYSMETOD	14
2.4.1 Analys av kvalitativ data	14
2.4.2 Analys av kvantitativ data	15
2.5 METODDISKUSSION	15
2.5.1 Studiens validitet och reliabilitet	15
2.5.2 Ethiskt förhållningssätt	16
3. TEORI OCH RAMVERK FÖR ANALYS	17
3.1 SAMMANFATTNING AV LEDARSKAPSTEORI	17
3.2 DET INKLUDERANDE LEDARSKAPET	19
3.3 INKLUDERINGSKOMPETENSER FÖR ATT BYGGA KULTUR	20
3.4 SKILJELINJER MELLAN UNDERGRUPPER	21
3.5 INKLUDERANDE BETEENDEN I DET DAGLIGA ARBETET	22
4. EMPIRI	23
4.1 REDOVISNING AV ENKÄTSVAR	23
4.2 SYN PÅ MÅNGFALD OCH ENGAGEMANG I MEDARBETARNA	26
4.3 EN NÄRVARANDE LEDARE	27
4.4 LEDARENS DAGLIGA KONTAKT MED MEDARBETARNA	27
4.5 SKILLNADER I GRUPPERNAS VARDAG	28
4.6 SAMARBETE OCH UNDERGRUPPER	29
4.7 KULTUR	30
4.7.1 Gruppkultur	30
4.7.2 Företagskultur	31
5. ANALYS	33
5.1 ENGAGEMANG I INDIVIDER OCH MEDVETENHET OM MÅNGFALD	33
5.1.1 Engagemang i individer	33
5.1.2 Medvetenhet om mångfald	33
5.1.3 Delslutsats	34
5.2 NÄRVARO FÖR ÖKAD FÖRSTÅELSE	34
5.2.1 Delslutsats	34
5.3 LEDARSKAP GENOM COACHNING OCH STÖTTNING	35
5.3.1 Coacha, stödja och lyssna	35
5.3.2 Uppmuntran till egna initiativ	35
5.3.3 Delslutsats	35
5.4 MÖJLIGHET TILL FLEXIBILITET OCH ANPASSNING	36
5.4.1 Delslutsats	36

5.5 TYDLIGT LEDARSKAP FÖR ATT UNDVIKA MISSFÖRSTÅND OCH KONFLIKT	36
5.5.1. Tydlighet för att undvika missförstånd.....	36
5.5.2 Konflikter och konflikthantering.....	37
5.5.3 Delslutsats	37
5.6 UPPMUNTRAN TILL EN INKLUDERANDE GRUPPKULTUR.....	38
5.6.1 Ledarens roll i kulturbyggandet.....	38
5.6.2 Skapa arbets- och diskussionsklimat för inkludering.....	38
5.6.3 Hantering av undergrupper och samarbete.....	38
5.6.4 Värdeord som verktyg i det dagliga arbetet på gruppnivå	39
5.6.5 Delslutsats	39
5.7 MODELL FÖR FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP I MÅNGFALDSGRUPPER.....	40
6. DISKUSSION.....	41
6.1 STUDIENS BIDRAG.....	41
6.2 UTVÄRDERING AV RESULTATEN I FÖRHÅLLANDE TILL METOD	41
6.3 GENERALISERBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET	42
6.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	42
7. SLUTSATS	43
REFERENSER.....	44
TRYCKTA KÄLLOR.....	44
INTERVJUER.....	46
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	46
APPENDIX.....	47
A.1: INTERVJUGUIDE	47
A.2: ENKÄTUNDERSÖKNING	48
A.3: HRM MODELL PLESS & MAAK	54
TABELLFÖRTECKNING	
TABELL 1: FÖRKLARING AV ÅTERKOMMANDE BEGREPP	8
TABELL 2: ENKÄTFRÅGOR OM MÅNGFALD.....	12
TABELL 3: ENKÄTFRÅGOR OM LEDARSKAP	12
TABELL 4: ÖVERSIKT AV INTERVJUPERSONER	14
TABELL 5: ÖVERSIKT AV LEDARSKAPSSKOLOR	18
TABELL 6: GRUPPSTORLEK OCH SVARFREKVENNS.....	23
TABELL 7: GRUPPERNAS MÅNGFALD	24
TABELL 8: MÅNGFALDENS UTTRYCK.....	25
TABELL 9: UTVÄRDERING AV LEDARSKAPET	25
FIGURFÖRTECKNING	
FIGUR 1: DEL AV SWEDBANKS ORGANISATIONSSTRUKTUR	13
FIGUR 2: ÖVERSIKT AV TEORETISKT RAMVERK.....	17
FIGUR 3: THE BELONGINGNESS/UNIQUENESS MODEL	20
FIGUR 4: INKLUDERINGSKOMPETENSERNA.....	21
FIGUR 5: LISTA ÖVER INKLUDERANDE BETEENDEN.....	22
FIGUR 6: MODELL FÖR FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP I MÅNGFALDSGRUPPER	40

1. INLEDNING

Detta kapitel introducerar ämnesbakgrunden för vår studie inom managementområdet. Tidigare forskning sammanfattas för att visa den kunskapslucka studien är fokuserad på, och vi placerar vår studie i en kontext. Forskningsfrågan, samt dess avgränsning utgör slutligen avstampet in i metodkapitlet.

1.1 Bakgrund

Under de senaste årtiondena har stora förändringar skett inom den arbetsföra befolkningen till följd av invandring, globalisering samt förändringar i folkopinion och medborgerliga rättigheter (Stockdale & Crosby 2004; Mor Barak 2005). Detta har förändrat underlaget till anställningar, i form av ökat deltagande i arbetskraften av kvinnor, etniska minoriteter, och människor med funktionsnedsättning, samt utvecklingen i västvärlden mot en allt äldre arbetsstyrka (Avery & McKay 2010; Pless & Maak 2004; Mor Barak 2005).

De demografiska förändringarna är en av de främsta anledningarna till att mångfaldsarbete hamnat högt på dagordningen hos företag (Kulik & Roberson 2008; Harrison & Sin 2006). Fördelar med mångfald på arbetsplatsen har pekats ut inom många olika områden och baseras främst på potentialen i att få in diversifierade perspektiv i innovationsprocesser och problemlösning, både i företag i stort och i arbetsgrupper mer specifikt (Cox & Blake 1991; Pless & Maak 2004; Shore m.fl. 2011). Hanteringen av mångfald¹ identifierades under tidigt 1990-tal som en nyckelfaktor i att dra nytta av de fördelar, och tackla de utmaningar, som mångfalden medför. Detta illustreras tydligt av Cox och Blake (1991) enligt nedan:

"Just having diversity, however, is not sufficient to produce benefits. We must also manage it."
—Cox och Blake 1991, s.50

Nödvändigheten i fungerande hantering av mångfald i företag och organisationer har givit upphov till ett stort forskningsfält inom ledarskapsområdet. Inom detta område har forskare applicerat existerande teorier om framgångsrikt ledarskap i en mångfaldskontext. Dessutom fortgår arbetet med att utveckla teorier som mer specifikt beskriver det ledarskap som är framgångsrikt i mångfaldsgrupper.

¹ Originalbegrepp på engelska: *Diversity Management*.

1.2 Tidigare forskning och kunskapslucka

En milstolpe i forskningen kring effekten olika typer av mångfald har på gruppers prestation är Williams och O'Reillys (1998) sammanfattande text som kartlägger 80 studier fram till 1990-talets mitt. Här betecknas mångfalden utifrån traditionella dimensioner, mätt i andelar och antal utifrån kön, ålder, etnicitet, arbetslivserfarenhet, utbildningsnivå, och yrkesbakgrund (Williams & O'Reilly 1998). Med sådana dimensioner som utgångspunkt har mångfaldsforskningen dominerats av två olika forskningsperspektiv, det sociala kategoriseringsperspektivet ² och informations- och beslutsfattandeperspektivet ³. Den huvudsakliga frågan som har debatterats inom denna mångfaldsforskning är hur prestation, processer, attityder, samt trivsel i grupper påverkas av olikheter mellan individerna i gruppen (van Knippenberg & Schippers 2007). Det sociala kategoriseringsperspektivet utgår ifrån att man på grund av skillnader i egenskaper mellan individer i grupper formar undergrupper. Enligt detta perspektiv gynnar individer andra som tillhör samma undergrupp, eller som har samma egenskaper, vilket ofta kan leda till negativa konsekvenser, exempelvis diskriminering. Studier utifrån detta perspektiv har pekat på att grupper fungerar bättre när de är mer homogena, och gruppmedlemmarna är mer lika varandra (O'Reilly m.fl. 1989; Wagner m.fl. 1984; Murnighan & Conlon 1991). Som kontrast fokuserar informations- och beslutsfattandeperspektivet på de positiva effekterna av mångfald i arbetsgrupper (van Knippenberg & Schippers 2007). I detta perspektiv antas att en grupp med större olikheter har högre sannolikhet att uppvisa ett bredare urval av kunskaper, erfarenheter och förmågor.

Vad som står klart är att tidigare forskning inom mångfaldsområdet inte har lyckats fastställa en enkel, entydig koppling mellan mångfald i arbetsgrupper och effekterna av denna, vare sig åt det positiva eller negativa hållet (Webber & Donahue 2001; Williams & O'Reilly 1998; Stahl m.fl. 2010). Ett huvudsakligt tema i tidigare forskning kring mångfaldens effekter, och en möjlig förklaring till misslyckandet att hitta konsekventa bevis, är sökandet efter betydande effekter av enskilda mångfaldsdimensioner på gruppers prestation (van Knippenberg & Schippers 2007). För att råda bot på detta har det föreslagits att framtida forskning ska anta en mer komplex och konceptualiserad syn på mångfald (Mor Barak 2005; Guillaume m.fl. 2013; van Knippenberg & Schippers 2007), men även att forskningen kring mångfaldshantering skulle gynnas av att mer utförligt studera processerna som möjliggör att mångfaldens nyttor kan tas till vara (van Knippenberg & Schippers 2007).

² Originalbegrepp på engelska: *Social Categorization Perspective*.

³ Originalbegrepp på engelska: *Information and Decision-making Perspective*.

På senare år har teorier kring inkludering växt fram som ett område med potential att tydligare belysa hur nyttorna med mångfalden kan tas till vara. Här märks framförallt verk av Mor Barak (2005), som beskriver hur en inkluderande arbetsplats kan skapas genom framgångsrikt ledarskap, främst utifrån lagstiftning och globalisering av arbetsplatsen, men även med fokus på exklusionsproblematik, kommunikation och individers relationer. Ferdman (2013) lyfter ned inkluderingsbegreppet på grupp- och individnivå genom en sammanfattning av olika studier som berört beteenden som karaktäriserar inkludering.

1.2.1 Kunskapslucka

I tidigare forskning har en förhållandevis liten del fokuserat på att lyfta fram en konkret karaktärisering av ledarskapet som möjliggör tillvaratagande av mångfaldens nyttor. Pitts & Wise (2010) pekar på att det saknas utvärdering av ledarskapsmetoder för att leda grupper med olika typer av mångfald i olika miljöer. Guillaume m.fl. (2013) menar att vi saknar insikt i hur vi kan generera positiva mångfaldsmiljöer, samt vilka omständigheter som styrker en kultur för effektiv mångfaldshantering. Denna forskning lämnar ett visst utrymme för en tydligare koppling mellan föreslagna beteenden och deras konkreta uttryck i ledarskapet i vardagen, vilket är något vi avser bidra med i denna uppsats.

1.3 Fallföretaget Swedbank och deras mångfaldsarbete

Studien har genomförts som en fallstudie på Swedbank AB (fortsättningsvis benämnt som Swedbank), en bank med cirka 15 000 anställda och ungefär 300 bankkontor i Sverige, som erbjuder banktjänster till både privatpersoner, företag och institutioner (Swedbank 2015a). Banktjänsterna innefattar bland annat rådgivning, sparande och kreditgivning och kontoren tar i olika utsträckning emot både bokade möten och spontanbesök. Swedbank arbetar aktivt med mångfald på arbetsplatsen, vilket tar sig uttryck både i interna program och i engagemang i samhället. En del av deras samhällsengagemang som är nära kopplat till mångfald, är samarbetet med Arbetsförmedlingen genom de två initiativen *Äntligen Jobb* och *Unga Jobb*, som erbjuder praktikplatser till utlandsfödda akademiker respektive ungdomar (Swedbank 2015c; Swedbank 2015d).

1.4 Definitioner

De två begrepp som huvudsakligen är återkommande i den här uppsatsen är *framgångsrikt ledarskap* och *mångfald*. Efter en kortare lista med förklaringar av andra återkommande begrepp, går vi därför djupare in på hur vi definierar framgångsrikt ledarskap och mångfald, med bakgrund i litteratur inom respektive område, samt hur detta påverkat studien vi har genomfört.

TABELL 1: Förklaring av återkommande begrepp

Begrepp	Förklaring
Ledarna	De ledare vi har intervjuat i studien.
Mångfaldsgrupper	Grupper med mångfald enligt definitionen i denna uppsats (se nedan).
Gruppen/Grupperna	De grupper av medarbetare på bankkontoren som leds av ledarna vi har intervjuat.
Undergrupper	Mindre grupper av individer som bildas inom de studerade grupperna. Kan bildas som formella eller informella grupper.
Kunder	Kunder på bankkontoren, kan vara både privat- och företagskunder.
Hantering av mångfald	På engelska <i>Diversity Management</i> . Det sätt på vilket företag och organisationer arbetar för att adressera och stödja förekomsten av olika karaktärsdrag och egenskaper bland individer en specifik grupp.
Inkludering	På engelska: <i>Inclusion</i> . Ett sätt att hantera olikheter mellan individer genom att skapa sammanhang där alla uppskattas för sina unika drag. Se utvecklad definition i Teoretiskt ramverk.
Mångfalldsdimension	En egenskap som kan skilja mellan två olika individer, exempelvis ålder och kön. De dimensioner som använts i studien beskrivs i Forskningsmetod.
Dagliga arbetet	Arbetet i den normala verksamheten på bankkontoren. Innefattar kontakt med medarbetare och kunder.

Mångfald

Vår definition av mångfald utgår från olika typer av olikheter mellan individer i en grupp, vilket uttrycks väl av Harrison och Sin (2006, s. 96) som ”den gemensamma mängden olikheter mellan medlemmarna inom en social enhet”⁴. Som en bakgrund till vår analys har vi mätt gruppernas mångfald utifrån åtta traditionella dimensioner⁵. Enligt Mor Baraks (2005) översikt av de olika mångfalldsdimensioner som förekommer i forskningen inom området placeras vår definition in som en bred kategoribaserad definition⁶. En bred definition innebär att fler typer av mångfald tas i beaktning, vilket leder till en mer nyanserad bild med högre förklaringsvärde (Hays-Thomas 2004).

Framgångsrikt ledarskap

Ledarskap beskrivs av Day och Antonakis (2012) som en påverkansprocess som sker mellan ledare och efterföljare. De pekar även på betydelsen av hur påverkansprocessen förklaras av ledarens karaktärsdrag och beteenden, hur efterföljarna uppfattar ledarskapet samt inom vilket sammanhang processen sker (Day & Antonakis 2012). Bra hantering av mångfald är enligt Cox & Blake (1991) nödvändigt för att kunna dra nytta av fördelarna med mångfald. Således betecknar vi det framgångsrika ledarskapet som en påverkansprocess i det dagliga arbetet som skapar och upprätthåller förutsättningar för att gruppen ska lyckas, samtidigt som ledarskapet på ett

⁴ Uppsatsförfattarnas översättning.

⁵ Kön, Ålder, Tid på arbetsplatsen, Geografisk härkomst, Språkkunskaper, Utbildningsnivå, Funktionsnedsättning, Religiös inriktning. Se Forskningsmetod.

⁶ Originalbegrepp på engelska: *Broad category-based*

framgångsrikt sätt hanterar individernas olikheter, och på så sätt lyckas dra nytta av fördelarna med mångfald.

1.5 Syfte och forskningsfråga

Syftet med vår studie är att undersöka hur framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper ser ut i det dagliga arbetet på Swedbank. Vi avser på så vis minska den beskrivna kunskapsluckan genom att kartlägga hur ledarskap i det dagliga arbetet på gruppnivå utgör ett sätt att framgångsrikt hantera mångfald. Målet är att bidra med insikter som kan användas vid rekrytering och utbildning av de ledare som ska driva företag och organisationer framåt i en tid präglad av större mångfald, samt hur man kan tillgodogöra sig nyttan som mångfalden medför.

1.5.1 Forskningsfråga

Med hänsyn till bakgrund och syfte är uppsatsens forskningsfrågor formulerade enligt nedan:

1. *Vad karaktäriserar framgångsrikt ledarskap i det dagliga arbetet i mångfaldsgrupper på Swedbank?*
2. *Hur kan man modellera ett framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper utifrån studien och det teoretiska ramverket?*

1.6 Avgränsning

Studien är på grund av omfattning och ändamål i huvudsak avgränsad till att studera ledarskap som utövas genom den dagliga kontakten mellan ledaren och medarbetarna i de studerade grupperna. Detta med anledning av att vi ser den tydligaste kunskapsluckan kring processer i det dagliga arbetet som översätter mångfald till positiva resultat. Därför har vi valt att lägga mindre fokus på organisatoriska faktorer, såsom policys och företagsledningens handlingar. I de fall detta direkt påverkat ledarna har det vägts in vid analys.

Vi har valt att avgränsa valet av mångfaldsgrupper till en nivå på företaget som har daglig kundkontakt, och således har personer på högre hierarkiska nivåer endast intervjuats för att samla in förklarande information. Denna avgränsning gjordes för att upprätthålla en god jämförbarhet mellan ledarna, samtidigt som vi fick tillgång till grupper med stor mångfald på just denna nivå. Vidare är avsikten att genomföra en explorativ studie av framgångsrika mångfaldsgrupper och därmed inte jämföra en miljö med mångfald med en miljö utan mångfald.

2. FORSKNINGSMETOD

I detta kapitel beskrivs den forskningsmetod som använts vid den empiriska studien, där både kvalitativ och kvantitativ data har insamlats. Teori som legat till grund för designen av metoden presenteras, tillsammans med motiveringar till metodvalet. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

2.1 Val av metod

2.1.1 Fallstudie

Studien har genomförts som en instrumentell fallstudie (Stake 1995), då den syftar till att dra slutsatser utifrån ett specifikt fall för att få förståelse för ett mer generellt ämne. Inom företaget studerades flera ledare för att öka förutsättningarna för att kunna generalisera resultaten (Ahrne & Svensson 2011). Anledningen till att studier av ledare på endast ett företag gjordes, och inte en flerfallsstudie, var att detta skulle kunna ge en djupare förståelse för ledarskapet på fallföretaget samtidigt som vi kunde undvika att behöva justera för olika företagsspecifika faktorer.

2.1.2 Induktiv och iterativ metod

Vi har huvudsakligen använt en induktiv metod, det vill säga att låta insamlad empiri ligga till grund för utformning av det teoretiska ramverk som använts vid analysen (Bryman & Bell 2013). Vi har kombinerat den med deduktiv metod då den initiala formeringen av det teoretiska ramverket till viss del har influerat efterföljande empiriinsamling, vilket gör att metoden som helhet kan benämnas som iterativ (Bryman & Bell 2013).

2.1.3 Kvalitativ forskningsansats med enkätundersökning som stöd

Den i huvudsak kvalitativa forskningsansatsen har kombinerats med en enkätundersökning för att kunna få en så fullständig bild av ledarskap i mångfaldsgrupper som möjligt (Bryman & Bell 2013). En kvalitativ forskningsansats var att föredra då studien syftar till att skapa en djup förståelse för ledarskapet hos de intervjuade ledarna (Ahrne & Svensson 2011). Dessutom anses en kvalitativ studie vara mest lämplig för att undersöka ett tidigare relativt outforskat ämne (Yin 2014), vilket denna studie syftar att göra för att minska den tidigare beskrivna kunskapsluckan. En enkätundersökning användes för att kartlägga gruppernas mångfald och gruppmedlemmarnas åsikter kring ledarskapet. Enkätundersökningen motverkar den svaghet som finns med subjektiviteten i kvalitativa studier, det vill säga risken med att enbart få ledarens syn på sitt ledarskap, då vi genom den till viss del kunde få gruppens åsikt om ledarskapet.

2.2 Studiens utformning

2.2.1 Semistrukturerade djupintervjuer

För att få en helhetsbild av varje enskild individs ledarskap, genomförde vi djupintervjuer med tio ledare på Swedbank. En kritik som framförts mot kvalitativa metoder är att de i viss mån saknar objektivitet (Kvale 1997). För att motverka detta använde vi den semistrukturerade intervjumetoden, vilket gav oss möjlighet att ställa förtydligande följdfrågor (Bryman & Bell 2013).

Intervjuernas förlopp följde en intervjuguide (se appendix A.1), som vi konstruerade utifrån en litteratursökning kring mångfaldshantering⁷. De områden som berörs i intervjuguiden är tänkta att täcka in ledarnas dagliga arbete samt olika typer av mångfaldsarbete inom företag. Som ett led i vår iterativa process testades intervjuguiden i en pilotintervju. Pilotintervjun genomfördes med en personaldirektör på Axfood AB, ett företag som prisats för sitt mångfaldsarbete (Axfood 2015). Denna intervju gjorde att ytterligare frågor kring inkludering infogades i intervjuguiden. Intervjuerna i huvudstudien varade mellan 60 och 90 minuter, där förloppet följde intervjuguiden. Tio av intervjuerna genomfördes på ledarens bankkontor, och en av dem på Swedbanks huvudkontor.

2.2.2 Enkätundersökning

För att få mer information för analys av intervjumaterialet, genom en tydligare bild av gruppernas mångfald och syn på ledarskapet, utfördes en kvantitativ studie. En enkätundersökning ansågs vara mest lämplig för att kunna få svar på frågor från ledarnas gruppmedlemmar, ett antal om 74 personer, inom ramen för studiens omfattning (Ahrne & Svensson 2011). Risken med enkätundersökningar är att respondenterna inte förstår frågorna och att de svar som fås därför inte stämmer med verkligheten (Bryman & Bell 2013). Sett till studiens omfattning vägde möjligheten att få in en större mängd svar tyngre än denna risk och åtgärder vidtogs istället för att minska risken. Enkätundersökningen testades därför i tre omgångar på totalt tio personer. Frågorna omformulerades i linje med de kommentarer vi fick, för att säkerställa att de uppfattades korrekt och att enkäten i helhet fyllde sitt syfte (se appendix A.2). För att underlätta för ledarna att själva distribuera enkäterna, utformade vi en webbaserad enkätundersökning (se appendix A.2). För att öka svarsfrekvensen skickades en påminnelse till alla ledare, och sedan ytterligare en påminnelse till de grupper som hade en svarsfrekvens under 90 %. Detta ledde till

⁷ Originalbegrepp på engelska: *Diversity Management*

en svarsfrekvens på i snitt 85 % över samtliga grupper, vilket Mangione (1995) karaktäriserar som ett *utmärkt resultat*.

Enkätens första del kartlade gruppens mångfald, mångfaldens uttryck, samt om individerna uppfattade att det fanns skiljande perspektiv inom grupperna, med hjälp av frågorna nedan (Se enkäten i sin helhet i appendix A.2).

TABELL 2: Enkätfrågor om mångfald

Område	Enkätfråga
Kön	Vilket kön identifierar du dig med?
Ålder	Uppge din ålder i något av spannen nedan.
Tid på Arbetsplatsen	Hur länge har du varit anställd på Swedbank?
Geografisk härkomst	Markera de områden där du och/eller någon av dina föräldrar är födda.
Språkkunskaper	Markera om du talar något av nedanstående språk på en grundläggande nivå eller bättre.
Utbildningsnivå	Vilken är den högsta utbildningsnivån du är examinerad ifrån?
Funktionsnedsättning	Har du en fysisk eller psykisk funktionsnedsättning som påverkar dig i arbetet, och/eller som du har särskilda redskap för?
Religiös inriktning	Vilken religiös inriktning tillhör du?
Mångfaldens uttryck	I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (inom gruppen) som representerar [Mångfaldsdimension]?
Skiljande perspektiv i gruppen	Kryssa för det/de alternativ där du anser att individer i gruppen uttrycker perspektiv som skiljer sig från ditt eget.

Enkätens andra del kartlade synen på ledarskapet i respektive grupp. Detta syftade till att mäta hur väl ledarskapet skapade förutsättningar för att gruppen skulle lyckas, i enlighet med vår definition av framgångsrikt ledarskap⁸.

TABELL 3: Enkätfrågor om ledarskap

Område	Enkätfråga
Trivsel	Hur väl trivs du på jobbet?
Måluppfyllelse	Hur bra anser du att gruppen är på att nå uppsatta mål?
Öppet arbetsklimat	Hur öppet är arbetsklimatet inom gruppen?
God balans Arbetsliv-Privatliv	Hur hög är gruppens tolerans för de behov du har för att kunna hålla god balans mellan arbetsliv och privatliv?
Ledarens roll	Vilken betydelse har ledaren/chefen för gruppens [del av dagliga arbetet]?

⁸ Se definitioner på sidan 8.

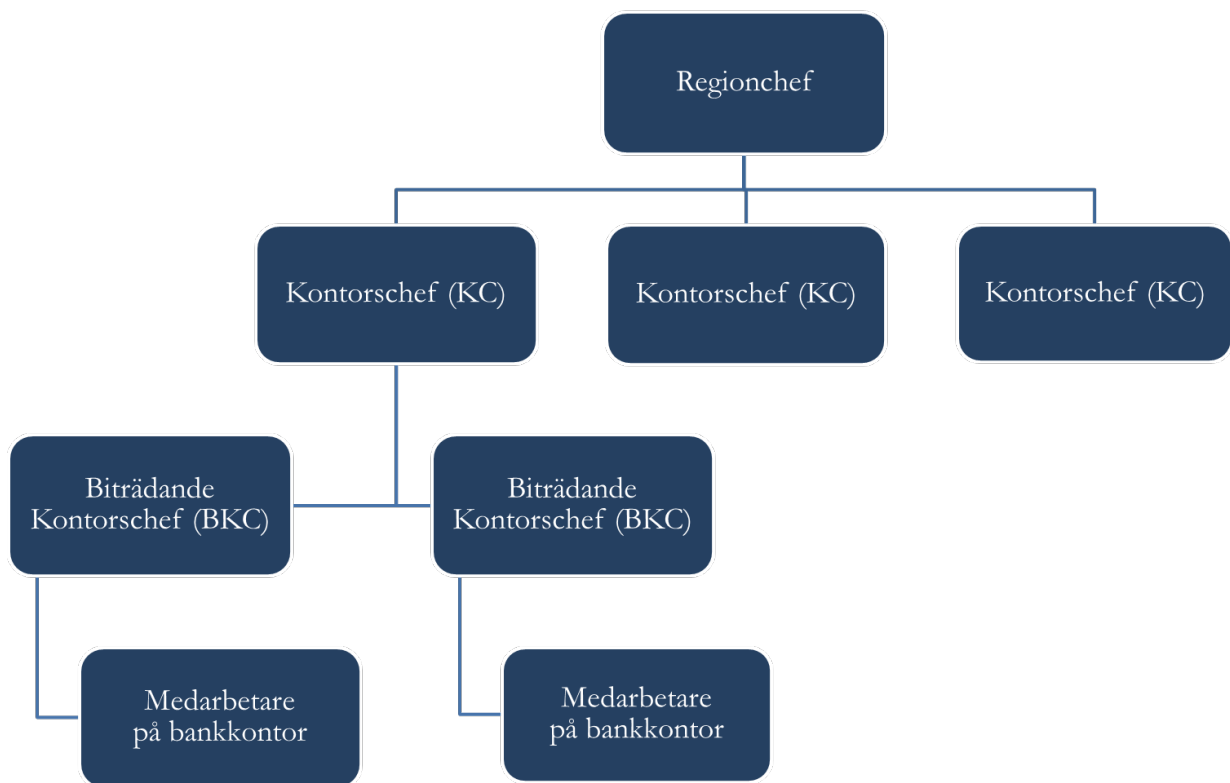
2.3 Urval

2.3.1 Val av företag

Vi kontaktade ett tiotal företag som profilerar sig som företag med ett aktivt mångfaldsarbete. Då Swedbank erbjöd störst tillgång till passande intervjupersoner genomfördes fallstudien där. Figuren nedan är uppsatsförfattarnas version av organisationsstrukturen på Swedbank där de biträdande kontorscheferna arbetar på bankkontor och vars medarbetare har daglig kundkontakt.

FIGUR 1: Del av Swedbanks organisationsstruktur

Uppsatsförfattarnas avbildning av den undersökta delen av organisationen.



2.3.2 Val av intervjupersoner och enkätresponder

Utifrån vår forskningsfråga var vi intresserade av personer som utövar ledarskap i sin dagliga arbetsmiljö, varför vi intervjuade ledare med ansvar för ett bankkontor. Den stora mångfalden hos medarbetarna på denna nivå i företaget ansåg vi också passade studiens syfte väl. Vi intervjuade tio ledare (se tabell 4 nedan), varav nio var biträdande kontorschefer⁹ och därmed ledare för en grupp på varje kontor (se Figur 1 ovan). Den tionde ledaren var kontorschef och ledare för fem biträdande kontorschefer. Syftet med denna intervju var att få en djupare inblick och förståelse för verksamheten och vad som influerar ledarnas ledarskap. Intervjupersonerna var

⁹ Benämningarna *Bankchef*, *Kontorschef* och *Biträdande kontorschef* skiftar i interna och externa sammanhang. I denna studie har vi valt att benämna alla ledare som leder en grupp på ett bankkontor för *Biträdande kontorschef*.

av varierande åldrar i spannet 30-60 år, deras karriärsbakgrunder var av skiftande karaktär och längd, och tre av ledarna nämnde vid intervjuerna att de har utländsk bakgrund. När vi intervjuat tio ledare ansåg vi att empirisk mättnad uppnåtts, då vi fann att intervjupersonerna upprepade sådant som sagts i tidigare intervjuer (Ahrne & Svensson 2011). Enkätundersökningen genomfördes i de grupper ledarna leder i sitt dagliga arbete, eller i de två fall en ledare hade mer än en grupp, på den plats ledaren huvudsakligen var stationerad.

TABELL 4: Översikt av intervjupersoner

Intervjuperson	Verksamhetsinriktning	Kön	Plats	Datum för intervju
Chef ledar- och medarbetarförsörjning, Axfood AB (pilotintervju)	-	Kvinna	Stockholm	2015-03-06
Biträdande kontorschef	Privat	Man	Skärholmen, Stockholm	2015-03-10
Biträdande kontorschef	Företag	Kvinna	Visby, Gotland*	2015-03-11
Biträdande kontorschef	Privat, företag, kontanthantering	Kvinna	Sollentuna	2015-03-12
Biträdande kontorschef	Privat	Man	Södermalm, Stockholm	2015-03-12
Biträdande kontorschef	Privat	Kvinna	Angered, Göteborg	2015-03-18
Biträdande kontorschef	Privat	Man	Göteborg	2015-03-18
Kontorschef	-	Man	Liljeholmen, Stockholm	2015-03-19
Biträdande kontorschef	Privat	Kvinna	Uppsala	2015-03-23
Biträdande kontorschef	Företag	Man	Gävle	2015-03-24
Biträdande kontorschef	Företag och Privat	Kvinna	Knivsta	2015-04-01

* Denna intervju genomfördes på Swedbanks huvudkontor

2.4 Analysmetod

2.4.1 Analys av kvalitativ data

Empiriinsamlingen utformades så att vi kunde få tillräckligt med information för att besvara forskningsfrågorna och samtidigt undvika onödig materialinsamling (Kvale 1997). Intervjustrukturen gjorde att vi redan från början fick en god överblick av materialet. Analysen gjordes kontinuerligt under hela processen då transkriberingen genomfördes fortlöpande under empiriinsamlingens gång och möjliggjorde jämförelser av det empiriska materialet. Enligt den iterativa processen genomfördes teorisökning i linje med teman som framkom under analysprocessen och vi undersökte dessa teman närmare under den fortsatta empiriinsamlingen

(Ahrne & Svensson 2011; Bryman & Bell 2013). Det teoretiska ramverket utvecklades därmed stegvis i takt med att teman identifierades under intervjuprocessens gång.

Efter att samtliga intervjuer transkriberats och övergripande intryck diskuterats av uppsatsförfattarna utifrån all data, utformades rubriker som det transkriberade materialet sorterades in under. Det sorterade materialet analyserades sedan individuellt av uppsatsförfattarna för att identifiera återkommande teman som uttryckts av ledarna. De separata analyserna jämfördes sedan för att komma fram till en gemensam tolkning av det empiriska materialet, vilken sedan analyserades ytterligare med hjälp av det teoretiska ramverket och den insamlade kvantitativa datan.

2.4.2 Analys av kvantitativ data

Svaren från enkäten samlades i ett databehandlingsark, för att sedan ordnas i tabeller uppdelade utifrån gruppstillhörighet.¹⁰ Tabellerna beskriver antal och andelar av svaren i varje grupp för de mångfaldsdimensioner som undersöktes. Utsträckningen av mångfaldens uttryck och svaren på ledarskapsfrågorna redovisades som medelvärden för varje grupp. Översikten har använts för att ge ytterligare förklaringar vid analys av den kvalitativa datan.

2.5 Metoddiskussion

Vi utvärderar här studiens validitet och reliabilitet. Vi avslutar metoddiskussionen med att beskriva det etiska förhållningssätt som genomsyrat hela studien.

2.5.1 Studiens validitet och reliabilitet

Begreppet validitet kan delas in i extern validitet och intern validitet där det förra talar om hur väl studiens resultat kan generaliseras, och det senare om huruvida den insamlade empirin överensstämmer med de slutsatser som dras (Bryman & Bell 2013; Yin 2014).

Fallstudier av den typ vi genomfört är förknippade med svårigheter när det gäller extern validitet, eftersom fallspecifika faktorer ofta påverkar resultatet (Lecompte & Goetz 1982, enligt Bryman & Bell 2013). Vi har försökt undvika detta genom att fokusera på beskrivbart ledarskap i grupper, och har i så hög utsträckning som möjligt undvikit att beakta faktorer som är specifika för Swedbank. Undantaget är den uppmärksamhet som givits till Swedbanks värdeord, men i det fallet har fokus riktats mot hur dessa används, snarare än att analysera de specifika orden. Vidare valde vi att studera grupper av olika storlek och med olika typer av mångfald, med viss geografisk spridning i Sverige, samt från olika verksamhetsinriktningar inom företaget. Detta för att öka

¹⁰ Se tabeller i empiriavsnittet.

generaliserbarheten till grupper inom andra företag och organisationer. För att öka studiens interna validitet gick vi under analysskedet ständigt tillbaka till inspelningarna och transkriberingarna av intervjuerna, samt studerade den kvantitativa datan. Detta säkerställde god överensstämmelse mellan det empiriska materialet och de slutsatser som dragits.

Reliabilitet avser en studies stabilitet och pålitlighet, det vill säga huruvida man kan replikera studien med samma resultat (Bryman & Bell 2013; Yin 2014). I kvalitativa studier är detta svårt då både den sociala miljön och forskarnas tolkningsförmåga ständigt utvecklas. Genom diskussioner kring hur vi gått tillväga för att tolka empirimaterialet har vi försökt stärka den interna reliabiliteten. Då vi tydligt såg återkommande beskrivningar av ledarskapet under intervjuerna, trots att grupperna och ledarna sinsemellan är olika, anser vi att en upprepad studie skulle ge liknande beskrivningar av ledarskapet. Detta indikerar att vissa av de svagheter som finns med fallstudier, sett till extern reliabilitet, har begränsats till följd av urvalet.

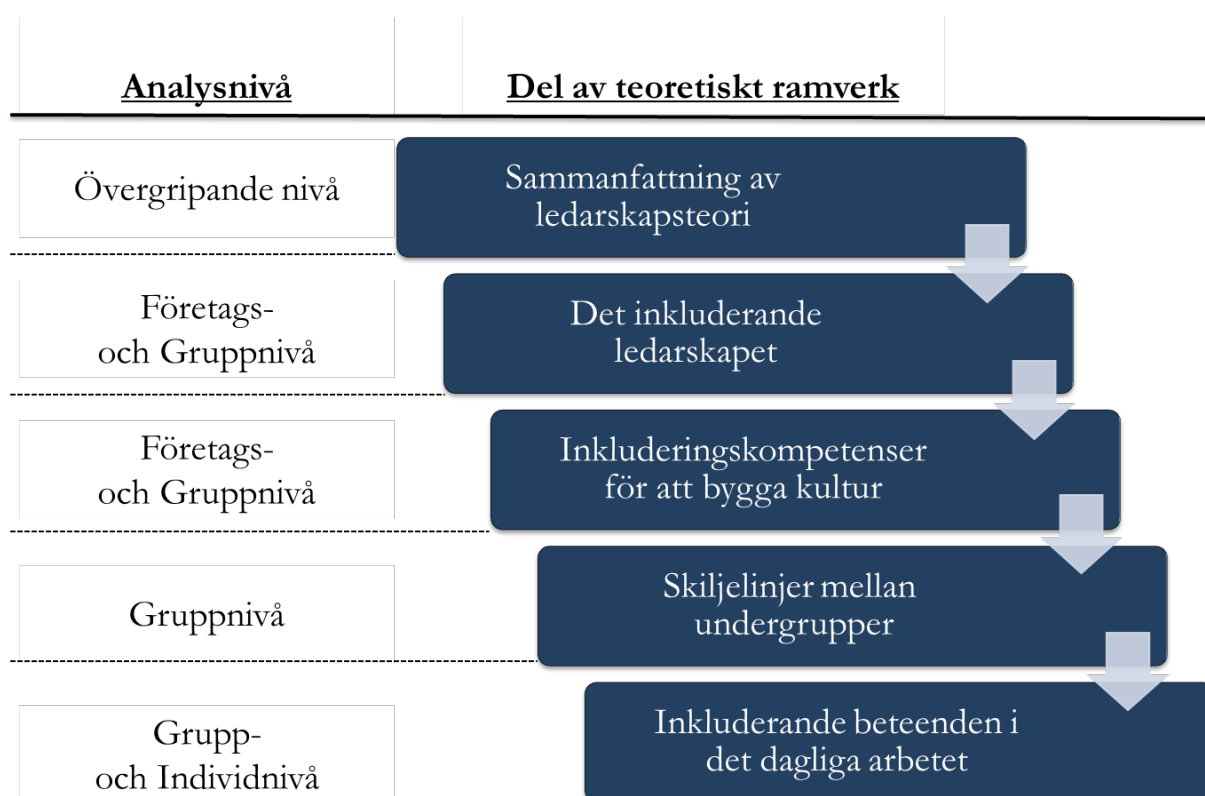
2.5.2 Etiskt förhållningssätt

Respondentvalidering (Bryman & Bell 2013) har skett för att säkerställa att en korrekt bild ges av intervjupersonerna. Samtliga intervjupersoner har godkänt de citat som används i uppsatsen, och vi har fått klartecken från både Swedbank och Axfood att använda deras företagsnamn. De intervjupersoner som citerats har även fått ta del av uppsatsen i sin helhet för att kunna bedöma om citaten används på rätt sätt. Förkortningar används för intervjupersonerna för att man inte ska kunna koppla ihop citat med en viss person. Inspelningar och transkribering av intervjumaterialet har endast varit tillgängligt för uppsatsförfattarna och avses inte att användas i andra sammanhang. På det hela taget anser vi att ett etiskt förhållningssätt har präglat studien.

3. TEORI OCH RAMVERK FÖR ANALYS

I detta kapitel beskrivs den teori som använts för att analysera det empiriska materialet. Avsnittet är konstruerat av teorier från både ledarskaps- och mångfaldsområdet. Dessa kombineras enligt Figur 2 nedan för att skapa ett samlat analysverktyg som spänner över flera nivåer, från den generella teorin kring ledarskap, ned till specifika inkluderande beteenden för ledare i ett mångfaldssammanhang.

FIGUR 2: Översikt av teoretiskt ramverk



3.1 Sammanfattning av ledarskapsteori

Teorierna inom ledarskapsområdet har stöpts om och utvecklats otaliga gånger sedan man i början av 1900-talet på allvar började intressera sig för betydelsen av ledarens roll i organisationer. Olika forskningsskolor har fört fram teorier för att förklara kopplingen mellan ledarskap och fördelaktiga utfall, men bristen på klara bevis för denna koppling har lett till vidare utveckling av ledarskapsteori (Yukl 2002). En sammanfattning av de viktigaste ledarskapsskolorna baserad på Day och Antonakis (2012) genomgång av ledarskapsforskningen presenteras i Tabell 5.

TABELL 5: Översikt av ledarskapsskolor

Baserad på Day och Antonakis (2012)

Ledarskapsinriktning	Fokus
Egenskapsorienterade skolan (<i>Trait school of leadership</i>)	Ledarskap bygger på medfödda egenskaper hos ledaren.
Beteendeorienterade skolan (<i>Behavioural school of leadership</i>)	Fokuserar på typiska beteendestilar hos ledaren och hur detta leder till olika resultat.
Situationsorienterade skolan (<i>Contingency school of leadership</i>)	Baseras på att ledarskapets framgång beror på situation och sammanhang.
Relationsbaserade skolan (<i>Relational school of leadership</i>)	Fokuserar på relationen mellan ledare och följare. Baseras främst på forskning kring Leader-Member Exchange-teorin (LMX) (Graen & Uhl-Bien 1995) som studerar kvaliteten i relationen mellan ledare och följare, där en högre kvalitet tar sig uttryck i förtroende och ömsesidig respekt, vilket leder till positiva resultat.
Ledarskapsskeptiska skolan (<i>Skeptics-of-Leadership school</i>)	Kritiserar ledarskapsteorier för att vara självuppfyllande genom att studier är designade utifrån bestämda teorier, och således ger de resultat som förutspås. Menar att ledarskap tillskrivs förklaringen till resultat som egentligen kan bero på faktorer utom ledarens kontroll.
Informationsbehandlingsskolan (<i>Information-processing school of leadership</i>)	Bygger på kognitiva och psykologiska faktorer och hur dessa påverkar bilden av ledarens egenskaper i förhållande till sammanhanget och följarnas förutfattade meningar och förväntningar.
Den nya ledarskapsskolan (<i>New leadership school</i>)	En blandning av flera stilar, så som transformativt, karismatiskt och visionärt ledarskap. Varit dominerande sedan 1980-talet. Bygger på att ledaren motiverar och inkluderar sina anhängare, med resultatet att de presterar bättre och följer sin ledare för att de bland annat känner tillit, lojalitet, respekt, och beundran.

Den nya ledarskapsskolan är den som har rönt mest uppmärksamhet under de senaste decennierna. Inom denna inriktning har förhållandevis mycket fokus tilldelats det transformativa ledarskapet, som till stor del vilar på ledarens förmåga att skapa ett sammanhang där medarbetare kan känna sig inkluderade. Under 2000-talet har detta inkluderande ledarskap utforskats vidare i kontexten av mångfaldsgrupper och då med särskilt fokus på förmågan att inkludera de olikheter individer uppvisar i grupper med mångfald (Konrad, Prasad & Pringle 2005; Mor Barak 2005; Ferdman 2013). Till skillnad från det transformativa ledarskapet, fokuserar inkludering mindre på att individer känner en koppling till och kan identifiera sig med ledaren, och mer på beteenden och kognitiva faktorer som leder till en känsla av samhörighet med gruppen som helhet (Day & Antonakis 2012; Ferdman 2013; Mor Barak 2005). Ett exempel på detta är hur Yukl (2002) beskriver konkreta riktlinjer för hur transformativt ledarskap kan utövas i organisationer, vilka i viss mån är beskrivande för de beteenden som framkom under vår studie. Då riktlinjerna främst fokuserar på visionsbyggande och avgörande handlingar och händelser, vilket endast periodvis förekommer i det dagliga ledarskapet, har dessa en avgörande svaghet i fallet vi analyserar.

Mirchandani och Butler (2006) delar in hanteringen av mångfald i två synsätt, det inkluderande och det rättvisebaserade. Enligt deras uppdelning utgår inkludering från att olikheter medför möjligheter till organisationers framgång, medan det rättvisebaserade synsättet ser olikheter som ett problem som löses genom assimilering (Mirchandani & Butler 2006). Författarna föreslår förvisso att båda dessa begrepp ska överges för ett mer vidsynt och komplex synsätt. Vid pilotintervjun förstärktes dock vår bild av att teori om inkludering skulle kunna vara passande för analys av empirin, då intervjupersonen återkommande tog upp vikten av att skapa ett sammanhang för inkludering av individer som uppvisar olikheter.

3.2 Det inkluderande ledarskapet

Att praktisera inkludering handlar om att *både* tillgodogöra sig praktiska fördelar *och* att göra vad som är rätt och rättvist (Ferdman 2013). Det handlar om att möjliggöra fullt deltagande och tillhörighet för alla, sett över ett större spektrum av olika typer av mångfald, och för allas gemensamma nytta (Ferdman 2013). Med anledningen av vårt fokus på det dagliga, praktiska ledarskapet, blir inkluderingsteorier ett relevant och applicerbart analysverktyg. Begreppet inkludering har fått starkt fäste som ett sätt att hantera mångfald i syfte att dra nytta av dess fördelar. Detta beskrivs av Ferdman genom citatet nedan:

"Inclusion is grounded in what we do with that diversity when we value and appreciate people because of and not in spite of their differences, as well as their similarities. More important, it involves creating work contexts in which people are valued and appreciated as themselves and as integrated and complex - with their full range of differences and similarities from and with each other." -Ferdman 2013, s.5

Shore m.fl. (2011) definierar inkludering utifrån en individs upplevelse av hög tillhörighet¹¹ till en grupp, och uppskattning inom gruppen för individens unikheter¹². Utifrån dessa båda faktorer föreslås en kategorisering för hur grupper hanterar ökad mångfald (se Figur 3 på nästa sida).

¹¹ Originalbegrepp på engelska: *Belongingness*.

¹² Originalbegrepp på engelska: *Uniqueness*.

FIGUR 3: The Belongingness/Uniqueness model

Från Shore m.fl. (2011)

	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	Exclusion Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.	Assimilation Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.
High Value in Uniqueness	Differentiation Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/organization success.	Inclusion Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.

Den inkludering som föreslås i modellen uppnås enligt Shore m.fl. (2011) genom att gruppmedlemmarna antar ett synsätt av integration och lärande¹³. Detta synsätt presenterades av Ely & Thomas (2001) som menar att grupper som antar ett integrations- och lärandeperspektiv uppvisar högkvalitativa analyser, har ett fungerande samarbete, och tillåter individer inom gruppen att förbättra sina förmågor. Integrations- och lärandeperspektivet kan således nyttjas för att skapa förståelse för processer som sker på gruppnivå, samt vilken roll ledaren har i att upprätthålla och stärka dessa.

3.3 Inkluderingskompetenser för att bygga kultur

Pless och Maak (2004) menar att en grundläggande förutsättning för att skapa ett inkluderande arbetsklimat är att fundera över kulturella värderingar, då det enligt författarna är dessa normer som mångfald, i grund och botten, handlar om. För att skapa en inkluderande miljö är det viktigt att det finns ömsesidig respekt och att hänsyn också tas till de subkulturer som finns inom en organisation och att de får vara delaktiga i att skapa organisationskulturen (Pless & Maak 2004). I en inkluderande organisationskultur, där det finns förståelse och respekt för människor med olika bakgrunder och där man tillsammans kan jobba för att nå gemensamma mål, menar författarna att man också försöker att aktivt involvera och förstärka de röster som tidigare inte hörts. Detta för att de ska kunna uttrycka sina åsikter, synsätt och idéer, vilket förutsätter en öppenhet gentemot medarbetare med annorlunda perspektiv och en vilja att lyssna på andras åsikter för att lära känna dem och kunna förstå deras värderingar (Pless & Maak 2004).

¹³ Originalbegrepp på engelska: *Integration-and-learning Perspective*.

Pless och Maak (2004) konceptualiserar ledarens roll i att stärka kulturen i det som kallas inkluderingskompetenser,¹⁴ vilka ingår som en del i deras modell för att fostra en inkluderande kultur (se Figur 4). Inkluderingskompetenserna är det sätt på vilket ledare genom observerbara och mätbara beteenden översätter sina egna och företagets principer till handlingar.

FIGUR 4: Inkluderingskompetenserna

Från Pless och Maak (2004)¹⁵

Competencies of Inclusion
• Showing respect & recognition for others • Showing appreciation for different voices • Encouraging open & frank communication • Cultivating participative decision making & problem solving processes • Showing integrity & advanced moral reasoning • Using cooperative leadership style

Synen på kulturen som en slags modererande faktor som bidrar till inkludering belyser vikten av att ha en medveten syn på kulturens roll på arbetsplatsen, samt ledarens roll i att skapa och upprätthålla en inkluderande kultur. För att göra rätt måste man vara rätt (Pless & Maak 2004). Modellen bidrar med ett verktyg för att analysera kulturens roll i hanteringen av mångfald på arbetsplatsen, samt vilken roll ledaren har i att bygga, stärka och bibehålla en inkluderande kultur.

3.4 Skiljelinjer mellan undergrupper

Ett stort fält inom forskningen kring mångfald utgår från sammansättningen av olika individer i grupper och företag. Forskare inom fältet har historiskt fokuserat på svårigheter för minoriteter att göra sig hörda i organisationer. Vi analyserar med hjälp av detta hur ledarna arbetar med undergrupper, det vill säga både formella och informella grupper som formas inom den större gruppen. Den dynamik som uppstår på grund av den relativa storleken av olika minoriteter och majoriteter i grupper inom gruppen påverkar hur individer interagerar med varandra. En forskningsinriktning är den som har tittat på skiljelinjer¹⁶ inom grupper. Dessa skiljelinjer beror på mångfaldssammansättningen i en grupp där olika undergrupper tar sig mer eller mindre starka uttryck (Lau & Murnighan 1998). Undergrupperna kan påverka olika processer positivt eller negativt, beroende på hur lika individerna inom undergruppen är, samt hur mycket de skiljer sig mot resterande individer i den större gruppen (Lau & Murnighan 1998; Li & Hambrick 2005; Sawyer m.fl. 2006; Philips m.fl. 2004). Teorierna kring skiljelinjer utgör ett passande analysverktyg för att studera hur grupperna påverkas av att undergrupper bildas utifrån olika mångfalddimensioner.

¹⁴ Originalbegrepp på engelska: *Competencies of Inclusion*.

¹⁵ För den kompletta integrerade modellen se appendix A.3.

¹⁶ Originalbegrepp på engelska: *Faultlines*.

3.5 Inkluderande beteenden i det dagliga arbetet

För att kunna analysera de handlingar som ledarna i den här studien utför i sitt dagliga arbete, krävs en analytisk lins som kan appliceras på det mer praktiska arbetet. Ferdman (2013) beskriver en lista med inkluderande beteenden (se Figur 5), som är baserad på tidigare studier och praktisk utövning inom området (Kaleel Jamison 2011; The Hartford 2006; Pless & Maak 2004; Ferdman m.fl. 2009). Ferdman delar in dessa beteenden i olika områden beroende på utövaren, samt nivån i företaget. Syftet med beskrivningen av beteenden är att ge ledning för ledare och medarbetare att bete sig på ett sätt som möjliggör inkludering. Ett ledarskap som innefattar en majoritet av de beteenden som återfinns på listan, är därmed förankrat i de teorier som menar att inkludering är rätt väg att gå för att hantera mångfald.

FIGUR 5: Lista över inkluderande beteenden

Från Ferdman (2013)

<u>Inclusive Behavior for Everyone</u> • Acknowledge, connect, and engage with everyone. • Listen deeply and carefully. • Engage a broad range of perspectives. • Openly share information and seek transparency. • Be curious. • Lean into discomfort. • Increase self-awareness. • Be willing to learn and be influenced by others. • Be respectful and demonstrate fairness. • Foster interdependence and teamwork.
<u>Inclusive Behavior for Leaders</u> • Hold oneself and others accountable for creating an inclusive culture. • Invite engagement and dialogue. • Model bringing one's whole self to work, and give permission for and encourage others to do so. • Foster transparent decision-making. • Understand and engage with resistance. • Understand and talk about how inclusion connects to the mission and vision.
<u>Inclusive Organizational Policies and Practices</u> • Create an environment of respect, fairness, justice, and equity. • Create a framework for assessing and implementing organizational policies and practices. • Build systems, processes and procedures that support and sustain inclusion. • Enhance individual and collective competence to collaborate across cultures and groups. • Define organizational social responsibility (internally and externally). • Foster transparency throughout the organization. • Promote teamwork. • Create a diverse organization. • Foster continual learning and growth.

Den förhållandevis höga detaljrikedomen i listan gör den lämplig att använda för analys av det praktiska ledarskapet i vardagen. Eftersom Pless och Maaks (2004) arbete kring inkluderande gruppkultur delvis ligger till grund för de inkluderande beteendena, återkommer kulturfaktorn även hos Ferdman. För ledare som individer är det främst de två första nivåerna som är aktuella, men ledarna påverkas även av organisationens policy.

4. EMPIRI

I detta kapitel beskrivs den empiri som samlats in för att kunna besvara forskningsfrågorna. Inledningsvis presenteras svaren från enkätundersökningen för att visa gruppernas mångfald och gruppmedlemmarnas åsikter kring ledarskapet. Därefter följer presentationen av den kvalitativa empirin, vilken likt Ferdmans lista rör sig från en individfokuserad till en mer organisationsövergripande nivå.

4.1 Redovisning av enkätsvar

Tabellerna nedan syftar till att ge en bild av mångfalden i grupperna, där en högre nivå av olikheter är att beakta som positiv då studiens syfte är att analysera det framgångsrika ledarskapet i grupper med mångfald utifrån flera olika dimensioner. I Tabell 6 redovisas antal gruppmedlemmar i respektive grupp, samt antal svar och svarsfrekvens från enkäten. Gruppnumren motsvarar beteckningen på ledarna, vilket innebär att biträdande kontorschef 1 (BKC1) leder grupp 1.

TABELL 6: Gruppstorlek och svarsfrekvens

Grupp	Antal gruppmedlemmar	Antal svar	Svarsfrekvens
Grupp 1	8	7	88 %
Grupp 2	10	9	90 %
Grupp 3	7	6	86 %
Grupp 4	9	9	100 %
Grupp 5	4	4	100 %
Grupp 6	8	6	75 %
Grupp 7	10	5	50 %
Grupp 8	10	8	80 %
Grupp 9	8	8	100 %
Medelsvarsfrekvens:			85 %

Tabell 7 visar en översikt av mångfaldsegenskaperna i de olika grupperna. Majoriteten av dessa uppvisar stor mångfald vad gäller könsfördelning, åldersfördelning, tid på arbetsplatsen, språkkunskaper, och utbildningsnivå. Dessutom har alla utom två grupper minst tre geografiska områden¹⁷ representerade, genom medlemmarnas eller någon av deras föräldrars födelseland. Gruppmedlemmarna har uppgivit att det finns perspektiv som skiljer sig från det egna utifrån minst fyra dimensioner i varje grupp, där Grupp 4 står ut med åtta dimensioner som har skiljande perspektiv representerade.

¹⁷ Med geografiska områden menas i enkäten: Sverige, Annat land inom Norden, Europa (utanför Norden), Mellanöstern, Norra Asien, Södra och östra Asien, Norra Afrika, Södra Afrika, Nordamerika, Sydamerika, och Oceanien. Se appendix A.2.

TABELL 7: Gruppernas mångfald

	Könsfördelning	Ålder		Tid på arbetsplatsen	
Grupp	Procentenheter avvikelse från jämn fördelning	Antal spann för ålder*	Spännvid för ålder, år äldst-yngst	Antal spann för anställningstid**	Spännvid för anställningstid, år längst-kortast
Grupp 1	21%	5	36	3	14
Grupp 2	6%	6	25	3	7
Grupp 3	17%	3	11	3	1
Grupp 4	17%	5	25	4	14
Grupp 5	0%	4	15	3	3
Grupp 6	0%	4	36	3	11
Grupp 7	30%	4	35	4	14
Grupp 8	25%	4	15	3	14
Grupp 9	38%	5	30	4	14
Medel	17%	4,4	25,3	3,3	10,2
Grupp	Antal geografiska områden	Antal språk i gruppen	Antal utbildningsnivåer	Antal trosuppfattningar	Antal skiljande perspektiv i gruppen
Grupp 1	3	7	4	2	4
Grupp 2	3	7	2	3	4
Grupp 3	5	9	3	4	6
Grupp 4	3	10	4	3	8
Grupp 5	3	9	3	2	6
Grupp 6	3	9	3	4	6
Grupp 7	2	4	3	2	4
Grupp 8	2	6	4	3	6
Grupp 9	4	9	3	3	5
Medel	3,1	7,8	3,2	2,9	5,4
Färgschema: Grönare färg innebär högre antal eller större spännvidd jämfört med övriga grupper, gulare färg innebär ett lägre antal eller mindre spännvidd. För könsfördelningen betyder en grönare färg en mindre avvikelse från en jämn könsfördelning med hälften män och hälften kvinnor. * Spann för ålder om fem år, förutom 18-25, och 70- ** Följande spann: 1-6 mån, 7-12 mån, 1-2 år, 3-5 år, 6-10 år, 10-15 år, och mer än 15 år Ingen av enkätrespondenterna har uppgivit att de har en funktionsnedsättning som påverkar dem på arbetsplatsen, varför denna dimension inte presenteras här.					

De generellt höga siffrorna för utsträckningen av mångfalddimensionernas uttryck i Tabell 8 pekar på att den bild av gruppernas mångfald som framkommer i Tabell 7 faktiskt tar sig uttryck på arbetsplatsen. Grupp 8 står ut något med det lägsta medelvärdet av alla grupper i sex av sju kategorier. Trosuppfattning är den kategori som överlag står ut med ett lågt medelvärde sett över alla grupper, 3,40, att jämföra med övriga dimensioners medelvärden som ligger i spannet 4,57-5,28.

TABELL 8: Mångfaldens uttryck

Medelvärde av svaren från respondenterna inom varje grupp, på skalan 1-7, där 1 är lägst och 7 är högst.							
Grupp	Köns-tillhörighet	Ålder	Tid på Arbetsplatsen	Geografisk Härkomst	Språk-kunskaper	Utbildnings-nivå	Trosupp-fattning
Grupp 1	5,6	4,1	4,0	4,6	5,9	4,9	4,3
Grupp 2	5,0	4,3	5,4	4,9	3,9	4,2	2,3
Grupp 3	4,5	5,3	5,5	5,0	5,0	5,2	4,3
Grupp 4	5,3	4,7	5,9	4,6	5,0	4,0	4,1
Grupp 5	5,3	5,0	5,3	5,0	4,0	5,5	3,5
Grupp 6	4,5	4,3	5,0	4,5	4,2	4,7	2,8
Grupp 7	5,4	5,2	5,8	5,0	6,0	5,0	2,8
Grupp 8	4,3	4,1	5,5	3,5	2,6	3,8	2,5
Grupp 9	4,5	5,5	5,1	5,4	4,6	4,3	3,9
Medel	4,9	4,7	5,3	4,7	4,6	4,6	3,4
Färgschema: Grönare färg innebär en högre medelpoäng för hur mycket ett mångfaldsperspektiv uttrycks jämfört med andra grupper, gulare färg innebär en lägre medelpoäng.							

Samtliga grupper uppvisar snittresultat över 4,0 för samtliga ledarskapsdelar. Vidare uppger respondenterna att ledaren har en stor betydelse inom samtliga områden, med medelvärden i alla grupper på över 6,0 för vart och ett av de fyra områdena.

TABELL 9: Utvärdering av ledarskapet

Medelvärde av svaren från respondenterna inom varje grupp, på skalan 1-7, där 1 är lägst och 7 är högst.								
Grupp	Trivsel		Måluppfyllelse		Arbetsklimat		God Balans Arbetsliv-Privatliv	
	Medel-poäng	Ledarens betydelse	Medel-poäng	Ledarens betydelse	Medel-poäng	Ledarens betydelse	Medel-poäng	Ledarens betydelse
Grupp 1	4,4	6,1	5,1	6,9	4,0	6,9	5,1	5,3
Grupp 2	5,6	6,1	5,3	6,1	5,6	6,4	5,6	5,9
Grupp 3	6,5	6,7	5,7	6,5	6,7	6,7	6,5	6,3
Grupp 4	5,3	6,8	5,8	6,3	5,7	6,8	5,9	6,2
Grupp 5	6,3	6,0	6,0	6,0	6,5	5,5	6,3	6,3
Grupp 6	4,3	6,0	4,3	6,0	5,0	6,8	5,8	6,3
Grupp 7	5,4	6,2	5,0	6,2	6,0	6,2	5,2	5,4
Grupp 8	5,8	5,8	5,4	5,9	5,3	6,0	5,9	6,0
Grupp 9	6,1	6,9	6,0	6,9	6,5	6,6	6,3	6,4
Medel	5,5	6,3	5,4	6,3	5,7	6,4	5,8	6,0
Färgschema: Grönare färg innebär en högre medelpoäng i svaren inom gruppen jämfört med övriga grupper, gulare färg innebär en lägre medelpoäng.								

4.2 Syn på mångfald och engagemang i medarbetarna

Ledarna uttrycker en medvetenhet om, och även en stark tro på, mångfaldens styrkor där BKC2 beskriver utvecklingen mot ökad mångfald på arbetsplatsen som vital och säger vidare att: *"[d]et är det som är överlevnaden, för det är ju där nytänkandet kommer."* Det faktum att medarbetarna har olika styrkor och olika bakgrund är något som används av ledarna: *"jag använder det väldigt mycket"* (BKC3). Språkkunskaper utöver svenska och engelska beskrivs som *"fantastiskt, att vi har de här kollegorna som kan de här språken. Vi når ju kunderna"* (BKC5), men vissa ledare menar också att: *"[v]i utsätter den medarbetaren för ett visst tryck utifrån att den medarbetaren kan bli väldigt populär i en viss grupp kunder. Det är väldigt svårt för mig som ledare att hjälpa den medarbetaren om det händer någonting"* (BKC6). Den bredare kundbasen som kan nås tack vare att medarbetarna speglar samhället ses som en källa till ekonomiska resultat. BKC2 uttrycker tydligt sambandet mellan ökad mångfald och förbättrad lönsamhet: *"Du måste förstå att det är liksom lönsamt."*

Medvetenheten och tron på mångfald framkommer som något ledarna har, oberoende av företagets mångfaldsarbete. Gällande mångfaldsutbildningar uttrycker sig de flesta som att *"det ingår oftast som någon del i ledarutbildningar"* (BKC1), medan BKC5 säger att alla chefer i ledarens område utbildat sig i mångfald och jämställdhet.

Nyfikenhet för medarbetarna som individer syns hos flera ledare. BKC1 säger att det är ett *"sunt inslag liksom, att man umgås och är nyfikna på varandras liv"* och BKC5 säger att *"det är ju väldigt spännande med deras andra kulturer"* och beskriver hur detta medför intressanta diskussioner i gruppen. BKC9 menar att förutom öppenhet är nyfikenhet en förutsättning för att leda en grupp med mångfald, *"att faktiskt vilja veta vad olika människors historia är"*. Vid flera tillfällen under intervjuerna har ledarna beskrivit att det viktiga är vem personen är på insidan. BKC5 säger till exempel att *"[m]änniskan bakom [...] det är det som är det viktigaste"*. BKC9 säger att fördelen när medarbetarna i en grupp är olika är *"att man har olika styrkor och att man kan komplettera varandra"*.

Några ledare beskriver sitt engagemang i medarbetarnas karriärer, vilket tar sig uttryck i att ledarna söker andra möjligheter inom koncernen för de medarbetare som vill det. BKC4 säger att det handlar om att hitta styrkorna hos varje individ och sedan prata med personalavdelningen för att se vilka möjligheter som finns. BKC3 uppmuntrar de i gruppen som är visstidsanställda att söka andra tjänster inom koncernen och pratar även med cheferna för den aktuella tjänsten *"den här tjejen är skitbra hon skulle bli perfekt"*.

4.3 En närvarande ledare

Beskrivningen av närvaro är något som är återkommande hos ledarna. *"Det gäller väl att vara 100% närvarande"* säger BKC3 och syftar på att veta varför resultaten ser ut som de gör och BKC9 säger att *"det händer inte så mycket här inne som jag inte har koll på, alltså samma dag som det händer"*. Även BKC4 pratar om närvaro och säger att: *"jag jobbar med ett väldigt nära ledarskap, det vill säga jag har ju dörren vanligtvis öppen och går ut ganska ofta och känner av temperaturen"*.

Öppen dörr är något som beskrivs av sex av de nio ledarna. *"Jag har alltid öppen dörr. Även fast den är stängd så säger jag att: 'Den är öppen.' Så det är viktigt"* (BKC7). Två av ledarna som inte uttryckligen nämner den öppna dörren är BKC1 och BKC8. BKC8 beskriver att vid tillfällen av hög arbetsbelastning ser medarbetarna *"ju själva för jag jobbar oerbjödligt mycket och då märker de väl att de inte kommer åt mig så mycket heller"*. BKC2 använder inte begreppet öppen dörr, men har valt att sitta tillsammans med medarbetarna istället för att ha ett eget kontor. Detta har hjälpt ledaren att *"lära känna dem [medarbetarna] grundligt och förstå deras styrkor och svagheter och potential"*.

Flera av ledarna berättar att de sitter med på möten tillsammans med medarbetarna *"och sen kanske man i efterhand tar ett resonemang kring det"* (BKC8). Dessutom är det flera ledare som ibland gör arbetsuppgifter tillsammans med medarbetarna. BKC3 berättar om en period där kontoret haft hög arbetsbelastning och säger att: *"[j]ag stod själv i kundtjänst och i kassan, hade mina egna grejer. Men hade jag suttit, stängt in mig på mitt rum och låtit dem slita då vore inte jag en bra chef"*. Att jobba tillsammans med medarbetarna beskrivs som ett tillfälle att lyssna och förstå. BKC5 beskriver det som: *"Jag lyssnar mycket, eftersom jag är här ute och även är ute [i kundtjänst] och jobbar."* Det händer också att medarbetarna kommer in på BKC5:s kontor och ledaren säger att: *"jag vänder hela stolen mot dem när de kommer in eller liksom reser mig upp [...]. Hela tiden vara, visa att jag finns"*.

4.4 Ledarens dagliga kontakt med medarbetarna

Flera ledare återkommer till beskrivningen av sig själv som coach. *"Jag har ju sagt till dem [...] ni ska inte se mig som er chef utan jag vill att ni ska se mig som er coach"* (BKC3). *"Sen försöka peppa och pusha. Coacha till att man är nöjd på jobbet"* (BKC7) och BKC6 säger att *"ledarskapet handlar ju väldigt mycket mer om coachning i vardagen. Närvaro i vardagen. Som bollplank"*. BKC3 beskriver också ett av sina mål som *"att boosta dem med ytterligare kompetens"*.

Flera av ledarna berättar hur de, när medarbetarna kommer med frågor, frågar medarbetaren vad de själva tycker. BKC7 beskriver att *"[n]är de kommer till mig då frågar jag hur de själva skulle gjort. För ofta har de svaret[...] Bara att de behöver ett stöd"*. Ledarna beskriver också på olika sätt hur

medarbetarna uppmuntras till att ta egna initiativ och själva lösa olika uppgifter vilket exemplifieras av BKC6: *"[s]läpper frågorna ganska mycket till gruppen själva, lös uppgiften. [...] jag vill inte göra gruppen beroende av att jag är här till att börja med."*

Sett till de större besluten är det många av ledarna som säger att det är tydligt för medarbetarna att ledaren är den som har det sista ordet, *"det är en familj det här, men ändå så vet de att det är jag som tar besluten"* (BKC3). BKC2 beskriver också tydlighet och säger att det är viktigt att *"vara tydlig i vad man förväntar sig av sina kollegor. Man måste våga ställa krav på sina kollegor [...] För att minska de här liksom missförstånden"*. BKC1 beskriver att *"jag tror att många av mina medarbetare här uppskattar mer ett tydligt ledarskap kanske än vad man hade gjort på mina tidigare arbetsplatser"* och BKC6 säger att *"[i]ngen gör som du säger, alla gör som du gör"*.

BKC9 menar att en av de viktigaste faktorerna för att leda en mångfaldsgrupp är *"att man är väldigt öppen och rak"*. Även BKC7 säger att öppenheten är en av de viktigaste faktorerna för att leda en mångfaldsgrupp och menar att ledaren på detta sätt kan förvänta sig att medarbetarna är öppna, *"[d]å vill jag ha samma sak tillbaka. Att de är öppna"*. Förutom att majoriteten av ledarna beskriver att de jobbar med öppen dörr beskriver både BKC9 och BKC2 att de varit öppna gentemot sina medarbetare med de krav som ställts på dem av deras chefer. BKC2 som jobbar med mål på gruppnivå säger att *"de målen jag har på mig som individ har jag blottat ut till min grupp och sagt att det här är våra mål"*.

4.5 Skillnader i gruppernas vardag

De flesta ledare träffar sina medarbetare individuellt en gång i månaden och där diskuteras framförallt resultat, hur medarbetaren ligger till i förhållande till sin individuella utvecklingsplan och om det finns något ledaren kan hjälpa till med för att medarbetaren ska uppnå målen. BKC4 träffar sina medarbetare individuellt en gång i veckan, *"jag känner att de måste bli sedda när de har jobbat en hel vecka. Antingen om det inte finns någonting, då ska man få beröm för saker och ting man har gjort bra, och har man inte gjort saker som är bra, kanske man behöver hjälp med vissa saker. Då kan man inte vänta bara och säga: 'Jag har inte tid för dig'. Då känner man att 'jag är inte viktig', som medarbetare"*.

De individuella samtalen ses som ett tillfälle att lyssna på medarbetaren. *"Vi pratar ju då en gång i månaden, och då pratar vi om allting. Vi pratar inte bara jobb utan vi pratar lite annat också[...] fokus på vad vi ska göra, men ändå så lyssnar jag"* (BKC5).

Förutom de individuella samtalen håller samtliga ledare veckomöten, men utöver det skiljer sig mötesstrukturerna åt mellan de olika kontoren. BKC8 beskriver hur mötesstrukturer har testats och att den ändrats till följd av feedback från medarbetarna, där inte alla varit bekväma med sättet kortare individuella avstämmningar genomförts, *”så där får man liksom lära sig att hantera dem lite olika”*.

När det gäller arbetet med mål påverkas det av vilken typ av kunder kontoret riktar sig mot. BKC6 beskriver svårigheten i att sätta kvantifierbara mål på sitt kontor: *”att leverera en top of the line kundupplevelse med kunder som kliver in genom dörren med en random fråga är ju ganska svårt att sätta ett mål på [...] Oavsett så går det inte att mäta i stort sett på individnivå, kundupplevelse.”* En annan anledning till att arbeta med gruppsmål istället för mål på individnivå beskrivs av BKC2 som: *”[j]ag tycker att de är mogna för att ta det ansvaret.”*

Ytterligare en faktor som påverkar arbetet med mål är skillnader i medarbetarna, där BKC9 säger sig påverkas mest i sin ledarroll av skillnaderna i medarbetarnas drivkraft som är av både olika styrka och av olika karaktär. Hanteringen av tävlingar och presentation av individers resultat inför gruppen skiljer sig markant mellan ledarna. BKC8 presenterar viss del av individernas prestation för hela gruppen, men kommenterar att *”[v]issa grupper klarar inte det”*, medan BKC2 säger att: *”[n]ej. Det är liksom inte intressant. Det här är ingen tävling”* och BKC5 säger att: *”[h]ar jag ingenting på gång, och skapar egna sådana här tävlingar, så tappar de fart.”*

4.6 Samarbete och undergrupper

Vissa ledare är noggranna med hur arbetsgrupper sätts samman, vilket beskrivs som att *”[s]e till så att det inte bara är vännerna som jobbar [tillsammans], utan att försöka få till oliktänkandet”* (BKC2). När det gäller informella undergrupper skiljer sig ledarnas syn åt. BKC9 beskriver ett aktivt arbete med att försöka bryta upp grupperna. *”Så därför hittar jag på egna små projekt, [...] Bara för att jag vill att, klicka ihop dem med varandra.”* Målet är att medarbetarna inte enbart ska arbeta tillsammans med sina vänner, *”det funkar nog inte på frivillighetsbasis än så länge. Det hoppas jag kommer”*. Den ledare som skiljer ut sig från de andra är BKC6 som anser att informella undergrupper är ett sunt inslag och menar att *”det ska finnas en viss individuell frihet”*. BKC6 beskriver dock att det i gruppen varit en *”öppen konflikt. Mellan två grupperingar i gruppen”* och att detta *”kom mig tillkänna, tyvärr lite sent kan jag tycka”*.

I den konflikt BKC6 beskriver hölls ett möte med de inblandade, där även BKC6:s chef deltog, *”vi visade liksom att vi ser vad som händer, vi har förstått situationen”*. De olika parterna fick komma till

tals för att *"försöka sortera ner vad det eventuellt handlar om och om det finns några lösningar och hur man kan gå vidare"*. Missförstånd anges av BKC4 som den huvudsakliga anledningen till att konflikter uppstår och hänvisar till kulturskillnader och språkförbistringar. Hanteringen av konflikter hos ledarna beskrivs likna den som BKC6 använde, där det viktiga är att medarbetarna pratar med varandra, men att ledaren finns som ett stöd. *"[A]lla är medvetna om att man ska både prata med varandra, men att det finns en hjälp här. Det vill säga att jag fungerar mer som en moderator i detta"* (BKC4) och BKC9 säger: *"Då brukar jag prata med den som, den eller de som berörs, och sen försöka uppmuntra att de pratar med varandra. [...] Är det någonting allvarligt, då, ja men då får vi ta ett gemensamt möte och prata om det."* När det kommer till diskussioner eller konflikter med kunder säger BKC4 att *"det kan vara att kunden kommer i clinch med rådgivaren [...] Då går jag ut och försöker lösa det på plats med kunden. Är det så att det blir lite högljutt, då ber jag kunden komma in hit [ledarens kontor], och att man tar det här samtalet"* och BKC2 säger att när det kommer till att *"fronta kund kommer jag alltid stå bakom dem"*.

4.7 Kultur

4.7.1 Gruppkultur

De flesta ledare beskriver samtalsklimatet i gruppen som att det är högt i tak, *"jag tror att vi har väldigt högt i tak i vår grupp"* (BKC2), *"att det är högt i tak, att det får vara öppet"* (BKC7). Även BKC6 beskriver att det är högt i tak men säger sig tro att: *"på individnivå, några individer som då kanske känner sig lite begränsade, begränsar sig lite"*. Här berättar BKC6 hur detta hanteras och säger att det handlar om att *"utmana dem som inte alltid räcker upp handen"*. Detta görs bland annat genom att BKC6 innan möten pratar med dem som är mest aktiva. *"Jag vet att du vill allt, men idag tänkte jag att någon annan skulle få chansen så du kan väl ta lite lägre profil idag."* BKC6 förklarar anledningen till begränsningen som *"inte så mycket av etnicitet, jag tror det är rätt okej, ålder tror jag är större, större utmaning än vad vi tror"*. Åldersskillnader som en potentiell anledning till grupperingar eller konflikter inom gruppen återkommer i berättelser hos fler ledare.

I många fall beskriver ledarna sina grupper som familjer eller team och hur de arbetar för att förstärka detta. *"Jag jobbar för att vi är ett team. Jag jobbar inte för individer här"* (BKC5). *"Vi försöker få alla att känna sig som en i familjen"* säger BKC3 och beskriver att det handlar om att medarbetarna ska hjälpa varandra, något som ledaren påminner sina gruppmedlemmar om: *"jag har försökt få dem att förstå att vi ska inte titta på annat än, det här är min kollega, kolla inte hur den ser ut utan vi ska hjälpa den personen."*

Sociala aktiviteter är ett tillfälle där några av ledarna uttrycker att de är noga med att försöka få alla att vara med, för att på det sättet bli en del av gruppen. *"Där handlar det ju mest om att få alla att vara med"* säger BKC6 och när en medarbetare inte kan vara med: *"[v]isar att man ser att 'du, jag förstår ju att du inte kan vara med här, men är det okej om du gör det här istället, eller var med som åskådare då'. Alltså så att man liksom peppar den personen då"*. Att få alla att känna sig som en del av gruppen beskrivs också av BKC3 vara anledningen till att individuella utvecklingssamtal hålls även med de visstidsanställda i gruppen: *"jag valt att ha, se alla som tillsvidareanställda [...] jag tycker inte om att göra skillnader"*.

4.7.2 Företagskultur

Swedbanks syfte är att främja *"en sund och hållbar ekonomi för de många hushållen och företagen"* (Swedbank 2015b) och de gör det med hjälp av sina värdeord: *öppen, enkel och omtänksam*. Företagskulturen beskrivs av ledarna som väldigt tydlig, där värdeorden beskrivs sitta i ryggmärken hos samtliga anställda, *"[v]i har ju de här grunderna, öppen, enkel och omtänksam, och det är ju det vi försöker leva efter och liksom inpränta oss var och en [...] försöker vara en bank för alla"* (BKC8). BKC4 menar att anledningen till att företaget måste jobba med mångfald är att *"vi ska återspegla samhället"*. Ledarna använder värdeorden som verktyg, bland annat när de diskuterar dem tillsammans med medarbetarna under individuella samtal: *"Vi ska vara öppna, vi ska vara enkla, vi ska vara omtänksamma och det ska vi vara både mot kunderna, mot oss själva och hela tiden [...] Det ska genomsyra allt"* (BKC1).

De flesta ledarna nämner samhällsengagemang som en viktig del av sitt, och företagets uppdrag, att *"vara en aktiv aktör i näringslivet [i närområdet]"* (BKC2). En av anledningarna till samhällsengagemanget uttrycks som att det skapar en större förståelse för kunderna. Hur samhällsengagemanget ser ut beror på vad som passar där kontoret finns. BKC5 pratar varmt om samhällsengagemanget och säger att det bland annat inneburit att *"ta med 20 ungdomar [...] och tittat hur aktiemäklarna jobbar"*. Nästan alla ledare nämner Swedbanks engagemang *Äntligen Jobb* och *Unga jobb*. De två programmen beskrivs som bra vägar att uppnå högre mångfald inom gruppen, och ett sätt på vilket Swedbank kan profilera sig i mångfaldsfrågor i samhället.

Företagskulturen inbegriper också att ledarna i hög utsträckning styr sitt ledarskap själva och inte får styrning uppifrån: *"I ledarskapet får jag ingen styrning alls"* (BKC2). Friheten att styra sitt dagliga ledarskap beskrivs av alla ledare. Ett undantag är BKC9 som berättar om en period då dennes chef ville detaljstyra ledaren. BKC9 försökte undvika att detta påverkade sitt eget ledarskap, men beskriver hur en av medarbetarna till slut kom fram och sade: *"jag känner inte igen dig. Det är som att*

du är en annan person.” BKC9 valde då att berätta för sina medarbetare om kraven från sin chef, vilket gav medarbetarna en större förståelse för ledarens situation och varför den påverkade ledarskapet negativt.

5. ANALYS

I detta kapitel analyserar vi empirin med stöd i det teoretiska ramverket. De teman som redovisas i empiriavsnittet sammankopplas med det teoretiska ramverket, i syfte att förklara betydelsen de har för det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper.

5.1 Engagemang i individer och medvetenhet om mångfald

5.1.1 Engagemang i individer

I empirimaterialet beskrivs ledarnas engagemang i medarbetarna och deras intresse för mångfaldsfrågor. Engagemanget i individerna tar sig uttryck i en nyfikenhet för deras specifika egenskaper och erfarenheter samt ett intresse för att alla individer ska lyckas. Både nyfikenhet och intresse i medarbetaren finns beskrivna som inkluderande ledarskapsbeteenden¹⁸. Nyfikenheten spelar en viktig roll i att utöka ledarnas kunskap om individerna i gruppen och vidga ledarens perspektiv för olika typer av mångfald. Ledarnas insatser för att hjälpa medarbetarna att utvecklas bidrar till en förstärkning av inkluderingskänslan hos gruppmedlemmarna utifrån både högre tillhörighet och uppskattning utifrån unikheter, båda kriterierna föreslagna av Shore m.fl. (2011).¹⁹

5.1.2 Medvetenhet om mångfald

Det är tydligt i empirin att det finns en koppling mellan engagemang i mångfaldsfrågor och intresse för olika människor. Det framgår tydligt att ledarnas medvetenhet om hur gruppens mångfald ser ut ger dem möjlighet att dra nytta av den, exempelvis genom fler språkkunskaper på kontoren. Kring just språkkunskaper märktes dock en avvaktande inställning hos vissa ledare, eftersom de upplevt problematiska situationer med kunder på grund av att ett språk talats som inte alla förstod. Ledarnas tveksamhet visar här att gruppmedlemmarnas välmående kommer i första rummet, trots att man vill sträva efter att ta till vara på medarbetarnas unikheter och det kan därför ses som den balans som beskrivs i Shores modell²⁰ där ledaren utnyttjar individens unikheter, men samtidigt är noga med att individen fortfarande ska vara en del av gruppen.

Ledarna talar varmt om det lokala samhällsengagemanget, vilket visar på deras personliga intresse och stöd för det, en reflektion av den inre kompass av medvetenhet och engagemang som ledarna lever efter. Samhällsengagemanget ökar dessutom ledarnas medvetenhet om problematiken kring integration och mångfald i samhället. Det ger också tillfälle för ledarna att på

¹⁸ Se Figur 5.

¹⁹ Se Figur 3.

²⁰ Se Figur 3.

ett tydligt sätt demonstrera för medlemmarna i gruppen att man har en positiv syn på mångfald, en chans att vara rätt genom att göra rätt.

5.1.3 Delslutsats

Ledarnas nyfikenhet och engagemang är kopplat till deras intresse för ämnen relaterade till mångfald, och för det engagemang de uppvisar för individer. Detta blir en viktig faktor i det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper genom att det ger möjlighet för ledarna att hitta unikheten hos varje enskild individ, vilket i sin tur leder till individens ökade känsla av tillhörighet. Sammantaget blir detta en byggsten i det inkluderande ledarskapet, helt enligt de förutsättningar Shore m.fl. (2011) föreslår. Det framgångsrika ledarskapet präglas även av ett intresse hos ledarna för mångfaldsfrågor, som i sin tur vilar på en medvetenhet om förekomsten av frågor och problematik kring mångfald i samhället i stort, och som ligger till grund för utnyttjande av mångfaldens fördelar.

5.2 Närvaro för ökad förståelse

Ledarna uttrycker att de är närvarande på arbetsplatsen och är tillgängliga för medarbetarna. Ledarnas tillgänglighet utgör grundförutsättningen för flertalet av Ferdmans inkluderande beteenden²¹. Tillgängligheten inbjuder till kontakt och dialog vilket skapar möjligheter till förståelse hos ledarna för medarbetares situation samt ger medarbetaren möjlighet att dela med sig av sitt perspektiv. BKC8 och BKC1 pratar inte om den ”öppna dörren” och här kan vi se att BKC1 fått ett snittbetyg lägre än genomsnittet på samtliga ledarskapsdimensioner i enkäten. BKC8 är den ledare vars grupp präglas minst av mångfald av samtliga grupper, vilket pekar på att tillgänglighet är en komponent som är särskilt viktig i just mångfaldsgrupper.

Den mentala närvaron på arbetsplatsen utgår från ledarnas ansträngningar att kunna lyssna på och förstå medarbetarna, och understryks som en viktig faktor genom att ligga till grund för både inkluderingskompetenser²² och inkluderande beteenden²³. Ledarnas tillgänglighet på arbetsplatsen skapar förutsättningar för att få en förståelse för gruppens mångfald och olikheterna mellan medarbetarna

5.2.1 Delslutsats

Ledarnas tillgänglighet och mentala närvaro på arbetsplatsen är en viktig faktor för det framgångsrika ledarskapet i grupperna, då den möjliggör en nyanserad tolkning av gruppens

²¹ Se Figur 5.

²² Se Figur 4.

²³ Se Figur 5.

arbete och resultat som utgår från en förståelse för mångfalden i gruppen. Genom beteenden som identifierats som inkluderande enligt det teoretiska ramverket kan ledarna utveckla just denna förståelse, och se varje individ för dess unika egenskaper.

5.3 Ledarskap genom coachning och stöttning

5.3.1 Coacha, stödja och lyssna

Ledarna återkommer till att coachning utgör en viktig del av ledarskapet i vardagen. Detta bidrar till utveckling hos medarbetarna i att utföra sitt dagliga arbete samt bygger ett förtroende för ledaren som är viktigt för medarbetarnas möjlighet att känna tillhörighet, vilket är en förutsättning för inkludering. Att ledarna tydligt beskriver att de lyssnar och är lyhörda, kopplar tydligt till inkluderingsteorin, där djupt och noggrant lyssnande beskrivs som viktiga karaktärsdrag. Vi ser en viktig betydelse i detta lyssnande ledarskap i att det utvecklar förståelse för alla individers olikheter, men även att ledarna skapar sig en uppfattning om gruppens dynamik. Den fortlöpande utvecklingen av medlemmarna i gruppen, genom coachningen, medför att gruppen blir bättre på att anpassa sig själv och sitt arbete efter förändringar i sammansättningen och omgivningen. Detta skapar goda förutsättningar för en fungerande arbetsmiljö där alla kan inkluderas.

5.3.2 Uppmuntran till egna initiativ

Ledarnas beskrivning av att de uppmuntrar till eget initiativ och samarbete mellan gruppmedlemmar kan kopplas till det teoretiska ramverket som beteenden som fostrar ömsesidigt beroende mellan medarbetarna i beslutsprocessen och stärker samarbetsförmågan. Ledarnas uppmuntran av egna initiativ och den frihet som ges att agera i det dagliga arbetet fyller flera viktiga syften i de undersökta grupperna. Vi ser att detta medför effektiv hantering av de dagliga arbetsuppgifterna, utan att ta för mycket av ledarens tid i anspråk. Möjligheten till egna initiativ skapar förutsättningar för gruppen att tillgodogöra sig mångfaldens styrka för kreativitet och innovation. Dessutom ger detta utrymme för varje medarbetares unika bidrag, vilket ökar känslan av inkludering.

5.3.3 Delslutsats

Det sätt på vilket ledaren bedriver ledarskap i kontakten med medarbetarna genom coachning och stöttning utgör ett tydligt karaktärsdrag för det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper på Swedbank. Detta kan ses som bra ledarskap generellt, men det har en specifik betydelse i mångfaldsmiljöer då den ökade förståelsen mellan ledare och medarbetare, och medarbetare emellan, möjliggör att dra nytta av mångfaldsgruppers styrkor. Uppmuntran till egna initiativ har

både en stärkande effekt på samarbetsförmågan i gruppen och skapar förutsättningar för att gruppen tillgodogör sig mångfaldens positiva effekter på kreativitet och innovation.

5.4 Möjlighet till flexibilitet och anpassning

De stora skillnader i arbetssätt som grupperna uppvisar inom områden i det dagliga arbetet, såsom måluppföljning och mötesstruktur, pekar på ledarnas förmåga att vara flexibla i sitt ledarskap. Detta vilar dels på ledarens förmåga att förstå individerna, och gruppen som helhet, men också på den frihet ledarna ges att själva strukturera arbetet. Skillnaderna inom dessa områden kan ses som ett resultat av att grupperna sinsemellan är mycket olika, men också det faktum att ledarna både har förståelse och förmåga att anpassa sig efter vad som passar gruppen bäst.

Betydelsen av företagskulturen kunde urskiljas som en viktig förutsättning för att skapa möjligheter för ett framgångsrikt ledarskap. Ledarna ges frihet att leda grupperna på det sätt de tycker passar bäst och får själva bestämma hur de vill arbeta med sitt ledarskap, speciellt mål, måluppföljning och möten. Den tillåtande företagskulturens betydelse illustreras väl i BKC9:s beskrivning av hur medarbetarna reagerade när ledarskapet förändras till följd av detaljstyrning från ledarens chef. Ledarskapet som då utövades passade varken ledaren eller medarbetarna.

5.4.1 Delslutsats

Möjligheten till flexibilitet och anpassning är en avgörande faktor för att kunna inkludera ett stort spektrum av olika egenskaper och individer i en grupp. I de studerade grupperna möjliggörs detta genom en tillåtande företagskultur, men också av att ledarna har förmågan att anpassa sitt ledarskap och viktiga delar av den dagliga verksamheten för att passa gruppen. Hög mångfald innebär stora olikheter, varför flexibilitet och anpassning i mångfaldsgrupper blir extra viktigt.

5.5 Tydligt ledarskap för att undvika missförstånd och konflikt

5.5.1. Tydlighet för att undvika missförstånd

Tydligheten spelar en viktig roll i den individuella relationen mellan ledare och individ. Tydligheten är inte bara viktig i kommunikation, utan även i handling, då ledarna beskriver att medarbetarna följer handlingar snarare än ord. Öppen och rak kommunikation är en inkluderingskompetens som utgör en grund för att skapa trygghet i medarbetarnas arbete, eftersom det blir tydligt för dem vad de förväntas leverera. Empirin visar att detta är viktigt i grupper med större mångfald eftersom risken för missförstånd beskrivs som större till följd av att individerna är mer olika. BKC4 talar om vikten av tydlighet för att undvika konflikt till följd av

missförstånd på grund av språkförbistringar. Detta reflekterar väl att denna grupp har flest antal språk representerade, tio stycken.

5.5.2 Konflikter och konflikthantering

Språkförbistringar och kulturella skillnader beskrivs som de vanligaste orsakerna till konflikt, vilket inte är oväntat eftersom grupperna visar stor mångfald inom språk och geografisk härkomst²⁴. Konflikthanteringen visar tydligt på moraliskt resonerande²⁵ då ambitionen är att väga in alla sidor av konflikten och att en rättvis och inkluderande lösning ligger i första rummet. När ledarna visar att konflikter hanteras snabbt och rättvist sätts en tydlig symbolisk standard som alla medarbetare kan förhålla sig till. I mångfaldsgrupper ser vi att tydligheten i konflikthanteringen bidrar till att minska osäkerhet som kan uppstå till följd av medarbetarnas olika egenskaper och bakgrund. Det här kan kontrasteras mot att den konflikt som av BKC6 beskrivs ha hanterats något sent, eskalerade till en öppen konflikt och därmed en större problemsituation. Konflikthanteringen bidrar även till en arena där medarbetarnas olika perspektiv kan beskrivas och förenas under överinseende av ledaren. Enligt integrations-och-lärandeperspektivet²⁶ leder detta till ökad förståelse individer emellan, eftersom de olika åsikterna kan uttryckas och individerna kan lära sig om varandra.

5.5.3 Delslutsats

Tydlighet kan antas vara bra ledarskap i alla grupper, men har i mångfaldsgrupper en betydande funktion i att undvika och hantera konflikter som kan uppstå på grund av olikheter mellan individer på arbetsplatsen. Genom tydlig och rak kommunikation och handlande lyckas ledarna undvika missförstånd som annars riskerar att uppstå till följd av individernas olika perspektiv på verkligheten, i studien framförallt på grund av kulturskillnader och språkförbistringar. Tydligheten spelar även en viktig roll i konflikthantering, då man dels undviker potentiell konflikt till följd av missförstånd, men även lyckas demonstrera för gruppens individer att konflikter löses genom en rättvis och transparent process som tar alla parter åsikt i beaktande. Således understryks att enskilda mångfaldsegenskaper inte förfördelas framför andra.

²⁴ För lista över geografiska områden, se fotnot 17 på sidan 23 eller appendix A.2.

²⁵ Inkluderingskompetens, se Figur 4.

²⁶ Se Teoretiskt ramverk.

5.6 Uppmuntran till en inkluderande gruppkultur

5.6.1 Ledarens roll i kulturbyggandet

Ledarna beskriver hur de på olika sätt försöker leva den gruppkultur de vill etablera, på ett sätt som ligger väl i linje med inkluderingskompetenserna som föreslås i det teoretiska ramverket. Öppenhet och transparens i beslutsfattande, samt den rent fysiskt öppna dörren, bidrar till att skapa en inkluderande kultur. De sociala sammankomster som nämns av ledarna syftar till att skapa tillhörighet, med målet att skapa en känsla av att gruppen är en familj eller ett team. Man är noga med att alla kan delta i aktiviteter vilket innefattar en hänsyn till allas olika förutsättningar. Denna typ av sammanhållning eftersträvas oavsett arbetsplats, men har en speciellt viktig del i mångfaldsgrupper, då det bidrar till att alla inkluderas.

5.6.2 Skapa arbets- och diskussionsklimat för inkludering

Att kunna tala öppet och fritt kring ett stort spann av ämnen är en viktig förutsättning för att idéutbyte ska kunna ske inom gruppen. Det återkommande temat att grupperna har ett öppet arbets- och diskussionsklimat stöds av enkätdata som visar ett högt medelvärde (5,7) för denna fråga. Det öppna klimatet är en förutsättning för att alla medlemmar ska kunna uttrycka sin unikheter, och få acceptans för den i gruppen, vilket i sin tur leder till en ökad känsla av tillhörighet. Att hålla en öppen och rak kommunikation kan ses inte bara som en kulturbyggare på gruppnivå, utan även som ett beteende som stärker den individuella relationen mellan ledare och medarbetare i enlighet med att det i det teoretiska ramverket identifieras som både en inkluderingskompetens och ett inkluderande beteende.

En viktig del av detta som framförallt påpekas av BKC6, är att det inte räcker att tillåta öppen kommunikation, utan man måste sträva efter att alla får utrymme att höras. Avgörande här är hur gruppmedlemmarna uppfattar öppenheten. Att individerna uppfattar öppenheten på olika sätt går att se i enkätundersökningen, där Grupp 1 har ett lägre snitt än övriga grupper på frågan om öppenheten i arbetsklimatet, vilket pekar på BKC1 inte fullt ut lyckats etablera en miljö som uppfattas vara lika öppen, i förhållande till övriga grupper.

5.6.3 Hantering av undergrupper och samarbete

Att aktivt hantera undergrupper framkommer som ett viktigt inslag i ledarskapet hos de flesta ledarna. Ledarnas erfarenheter av att grupper bildas av individer med liknande egenskaper förutspås av teorin kring skiljelinjer, som pekar på att grupperingar av minoriteter kan bildas inom gruppen, vilket påverkar samarbete negativt. De flesta ledarna beskriver ett aktivt sätt att hantera detta på, genom att förändra sammansättningen av grupperna vid små projekt, vilket

pekar på vikten av att vara medveten om och hantera undergrupper. BKC6 som beskriver ett större överseende för undergrupper på arbetsplatsen, kommenterar att detta har lett till en uppdelning längs skiljelinjer baserade på ålder. Skiljelinjer baserade på ålder framstår som den typ av uppdelning som förefaller uppkomma lättast i flera av grupperna. I enkätsvaren har Grupp 6 den högsta spännvidden för ålder och över medel i spännvidd för anställningstid, vilket även det pekar på en skiljelinje mellan en grupp yngre och en grupp äldre anställda. Vad som också går att utläsa av enkätsvaren är att Grupp 6 är den grupp som har lägst resultat på både trivsel och måluppfyllelse, samt näst lägst resultat på arbetsklimat i enkätundersökningen, vilket skulle kunna bero på nackdelarna med undergrupper och det faktum att det snarare blir motsatsen till inkludering. Medvetenhet om risken för detta, och en vaksam och aktiv hantering av undergrupper framstår i ljuset av detta som en viktig del i ledarskapet. Genom att uppmuntra, och i vissa fall tvinga, individer att samarbeta lyckas ledarna skapa förutsättningar för ett utbyte av erfarenheter och idéer som kan bidra till ökad tolerans och förståelse inom gruppen. Detta skapar en förståelse mellan människor med olikheter som genom integration och lärande ligger till grund för en inkluderande gruppkultur.

5.6.4 Värdeord som verktyg i det dagliga arbetet på gruppnivå

Samtliga ledare berör på något sätt Swedbanks värdeord ”Öppen. Enkel. Omtänksam.”, och beskriver hur dessa används i det dagliga arbetet. Företagets värdeord fungerar som ett verktyg för att skapa en inkluderande gruppkultur, och blir genom processen en viktig del av gruppkulturen. Trots att denna uppsats fokuserar på ledarens dagliga ledarskap, kan en viktig poäng göras här. Det frekventa användandet av företagets värdeord visar betydelsen av val av värdeord. Det krävs att företagsledningen förstår behovet av dessa som verktyg i ledarskap, samt platsen värderingarna har när man ska skapa en inkluderande kultur där mångfald kan frodas. Värdeorden bör förankras i just den inkluderande kultur man har, eller vill etablera, och vi har observerat hur detta kan ske genom ledarnas användande av värdeorden i det dagliga arbetet.

5.6.5 Delslutsats

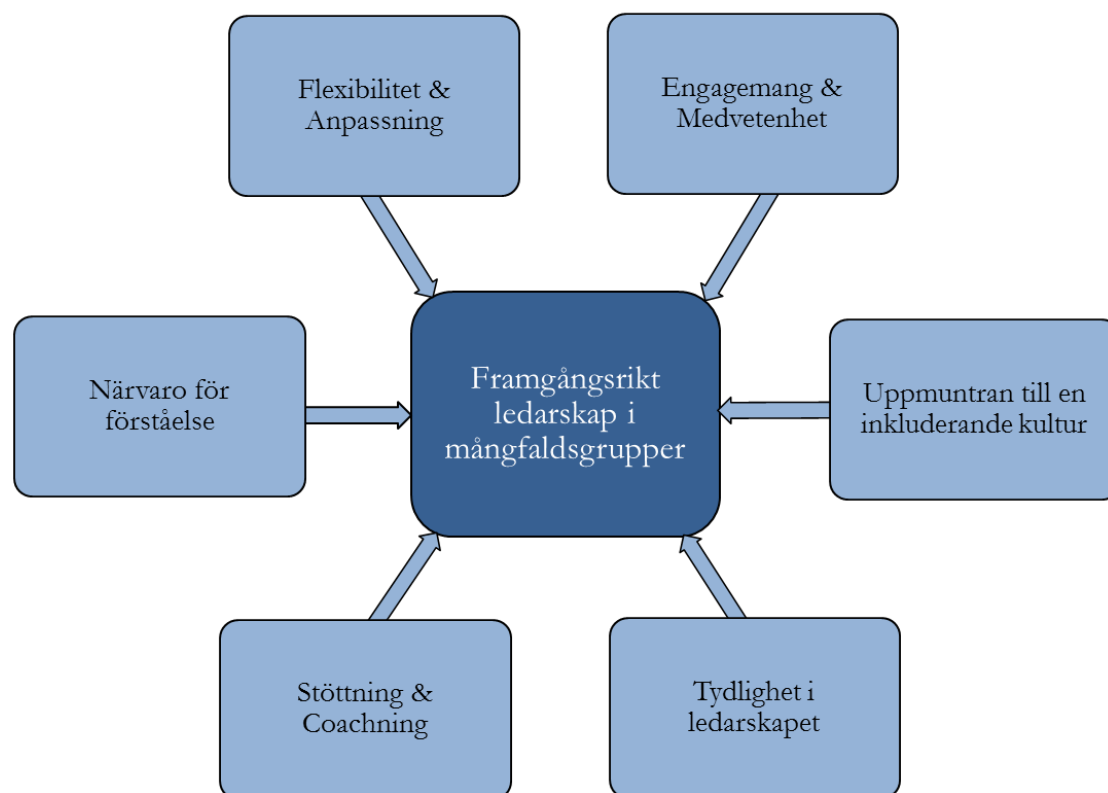
Att lyckas skapa en inkluderande gruppkultur är av central betydelse för det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper. Empirin pekar på hur ledarna i det dagliga arbetet kan uppmuntra en sådan kultur genom att leva, förmedla och använda värderingar från företagskulturen som kan ligga till grund för kulturen på gruppnivå. Ledarens öppenhet är en viktig del av gruppkulturen, då den skapar ett öppet arbetsklimat där alla kan uttrycka sig. Slutligen bör ledare ha en strategi för att hantera undergrupper inom gruppen, för att undvika interna skiljelinjer och skapa en kultur där en mångfald av individer kan inkluderas.

5.7 Modell för framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper

Nedan presenteras en översiktsbild som sammanfattar de olika delar som karaktäriserar det framgångsrika ledarskapet i de mångfaldsgrupper som har studerats.

FIGUR 6: Modell för framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper

Uppsatsförfattarnas modell baserad på resultaten av studien.



6. DISKUSSION

I detta kapitel utvecklar vi implikationerna av våra resultat. Vi placerar in resultaten i en relevant kontext, samt kritiserar tillförlitligheten i vårt eget arbete utifrån studiens förutsättningar och begränsningar. Vi diskuterar även graden till vilken vårt resultat är generaliserbart och överförbart, samt ger förslag på ämnen för framtida forskning.

6.1 Studiens bidrag

Resultatet av den genomförda studien är en modell som beskriver det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper. Den framtagna modellen föreslås bidra till att fylla den kunskapslucka som finns kring processer som översätter mångfald till positiva resultat. Till skillnad från tidigare modeller som beskriver ett inkluderande ledarskap har vår intention varit att producera en modell med hög praktisk applicerbarhet, varför vi studerat det beskrivbara ledarskapet. De faktorer vi har pekat på är förvisso av en ganska allmän natur, men det gör det möjligt för varje ledare att anpassa ledarskapet till den specifika mångfalden i sin grupp. Implikationen av den ständigt ökande mångfalden i samhället och på arbetsplatsen, blir att framtidens ledare bör anamma en ledarstil som inkorporerar de faktorer vi föreslår, samtidigt som de är lyhörda och observerar hur mångfalden ser ut i just deras grupp. Genom upplysning, utbildning och medveten rekrytering i linje med den modell vi föreslagit kan företag tillskansa sig fler fördelar med mångfald. Möjligheten att nå en bredare kundbas och öka lönsamheten kan därmed uppnås genom att anställa och utbilda ledare som framgångsrikt kan leda i grupper med större mångfald.

6.2 Utvärdering av resultaten i förhållande till metod

De slutsatser vi dragit bör kritiskt vägas mot studiens utformning och utförande. Eftersom empirimaterialet vilar på ett litet antal intervjuer, är ett viktigt antagande att ledarna är lämpliga att ge en bra bild av ledarskapet i det dagliga arbetet. Vi bedömer att denna lämplighet är hög, då detta togs i beaktande vid val av fallföretag och intervjupersoner. Den kvalitativa intervjumetoden innebär att det är ledarens egen beskrivning av sitt ledarskap som legat till grund för analysen. Enkätundersökningen uppväger denna ensidighet till viss del, då det har gett oss möjlighet att tolka ledarnas beskrivning av ledarskapet i ljuset av gruppens åsikt. Den höga svarsfrekvensen för enkätundersökningen utgör en god förutsättning för att denna nyansering kunnat ske på ett tillfredsställande sätt. Frågor i enkäten kan dock i viss mån ha missuppfattats av respondenterna, men med syftet att säkerställa tillförlitligheten av enkätsvaren testades enkäten tre gånger med totalt tio personer innan den skickades ut till respondenterna. Vidare har vårt induktiva synsätt vid val av teori haft en stor inverkan på resultatet av studien, då det avgränsat vårt teoretiska ramverk till främst teorier kring inkludering. En deduktiv approach baserad på annan teori, hade

kunnat generera andra slutsatser, men karaktären av studiens forskningsfrågor gjorde att det induktiva synsättet passade bättre.

6.3 Generaliserbarhet och överförbarhet

Varje fallstudie är behäftad med svagheter som utgår från den specifika kontext som företaget befinner sig i. Den begränsade mängden detaljer förknippade med Swedbank som har vägts in vid analys gör att resultatet av studien bör kunna överföras till andra arbetsplatser där man arbetar i grupp i liknande miljöer. Vi har uppnått en god samstämmighet mellan de svar vi fått, trots att ledarna som intervjuats sinsemellan är olika och leder grupper med olikartad mångfald. Då företagsspecifika faktorer så som mångfaldsutbildningar har diskuterats under intervjuerna har vi inte kunnat identifiera att samstämmigheten beror på den företagsspecifika kontexten.

6.4 Förslag till framtida forskning

Den modell vi föreslår som en beskrivning av det framgångsrika mångfaldsledarskapet utgår från en fallstudie, med specifikt fokus på ledarskap i det dagliga arbetet. Sett till den explorativa karaktären av vår studie föreslås att vidare forskning utvärderar modellens validitet och generaliserbarhet, dels i liknande miljöer som den vi studerat, men även på andra organisationsnivåer och i andra branscher. Karaktären av mångfald i grupperna utgör ytterligare ett brett forskningsuppslag. Att vi har studerat grupper med olika typer av mångfald föreslår en viss generaliserbarhet för vilka miljöer modellen kan användas i. Modellen bör dock testas i studier inriktade på specifika typer av mångfald, utifrån både mångfalddimensioner och gruppens sammansättning i termer av andelar och antal. Dessutom bör betydelsen av respektive faktor studeras för att undersöka om någon faktor är viktigare än någon annan. Vi föreslår slutligen att fokus ska vändas mot individerna i gruppen för att utvärdera den roll som interaktioner mellan dem, till skillnad från ledare-medarbetare, spelar i att skapa förutsättningar för framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper.

7. SLUTSATS

Genom den här uppsatsen har vi försökt att kartlägga framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper, enligt följande två forskningsfrågor:

1. *Vad karaktäriserar framgångsrikt ledarskap i det dagliga arbetet i mångfaldsgrupper på Swedbank?*
2. *Hur kan man modellera ett framgångsrikt ledarskap i mångfaldsgrupper utifrån studien och det teoretiska ramverket?*

Vi har undersökt detta genom en fallstudie på Swedbank AB, och har genom analys av den empiri som samlats in kommit fram till en modell (se Figur 6) med sex faktorer som karaktäriserar detta ledarskap. Denna karaktärisering utgör svaret på den första forskningsfrågan.

Faktorerna bidrar på olika sätt till att skapa en inkluderande miljö på arbetsplatsen, som möjliggör tillvaratagande av mångfaldens fördelar. Ledarna har en viktig roll i att skapa och upprätthålla denna miljö för inkludering, vilket tar sig uttryck i deras dagliga arbete. Det framgångsrika ledarskapet i mångfaldsgrupper karaktäriseras av ett stöttande, engagerat och nyfiket ledarskap som utgår från ett intresse för medarbetarna. Det är ett ledarskap som bygger på en fysisk och mental närvaro som skapar förståelse för individen och gruppen, och som möjliggör ett flexibelt och anpassningsbart ledarskap i det dagliga arbetet. Dessutom är ledaren tydlig i kommunikation av förväntningar och handlande i syfte att undvika missförstånd. Vidare är den framgångsrika ledaren i mångfaldsgrupper medveten om och intresserad av mångfaldsfrågor, vilket utgör en inre kompass i vardagsarbetet. Detta bidrar till att skapa känslor av legitimitet och genuinitet inför ledarens ledarskap. Slutligen använder ledaren företagets värdeord som ett verktyg i arbetet med att skapa en inkluderande gruppkultur, där ledaren är känslig inför, och motarbetar, problematik som kan uppstå till följd av grupperingar inom gruppen.

Modellen, tillsammans med diskussionen kring vår metod och överförbarheten av våra resultat till andra mångfaldsgrupper, utgör svaret på den andra forskningsfrågan. Utifrån den empiriska studie vi genomfört, och ett teoretiskt ramverk präglad av litteratur på inkluderingsområdet, har vi lyckats modellera det ledarskap vi föreslår som framgångsrikt i mångfaldsgrupper. Detta är vårt huvudsakliga bidrag till forskningen inom ledarskap och mångfaldshantering.

Referenser

Tryckta Källor

- Ahrne, G. & Svensson, P. 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*. 1:3 uppl. Stockholm: Liber.
- Avery, D.R. & McKay, P.F. 2010. Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management. *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 25. s.227-252.
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Cox, T.H. & Blake, S. 1991. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, vol. 5(3). s.45-56.
- Day, D.V. & Antonakis, J. 2012. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46(2). s.229-273.
- Ferdman, B.M. 2013. The practice of inclusion in Diverse Organizations. I Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (red.) *Diversity at work: the practice of inclusion*. s.3-54. John Wiley & Sons.
- Ferdman, B., Barrera, V., Allen, A. & Vuong, V. 2009. Inclusive behavior and the experience of inclusion. *BG Chung (Chair), Inclusion in organizations: Measures, HR practices, and climate*. Symposium presented at the 69th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, vol. 6(2). s.219-247.
- Guillaume, Y.R., Dawson, J.F., Woods, S.A., Sacramento, C.A. & West, M.A. 2013. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86(2) s.123-141.
- Harrison, D.A. & Sin, H. 2006. What is diversity and how should it be measured. I Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J.K. (red.) *Handbook of workplace diversity*. s.191-216. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hays-Thomas, R. 2004. Why now? The contemporary focus on managing diversity. *The psychology and management of workplace diversity*. s.3-30.
- Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J. 2005. *Handbook of workplace diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kulik, C.T. & Roberson, L. 2008. Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. I Brief, A.P. *Diversity at work*. s. 265-317. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. 1998. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, vol. 23(2) s.325-340.
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. 1982. Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, vol. 52(1). s.31-60.

- Li, J. & Hambrick, D.C. 2005. Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, vol. 48(5). s.794-813.
- Mangione, T.W. 1995. *Mail surveys: Improving the quality*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mirchandani, K. & Butler, A. 2006. Beyond inclusion and equity: Contributions from transnational anti-racist feminism. I Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J.K. (red.) *Handbook of workplace diversity*. s.191-216. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M.E. 2005. *Managing diversity: Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. 1991. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*. s.165-186.
- O'Reilly III, C.A., Caldwell, D.F. & Barnett, W.P. 1989. Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*. pp. 21-37.
- Phillips, K.W., Mannix, E.A., Neale, M.A. & Gruenfeld, D.H. 2004. Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of experimental social psychology*, vol. 40(4). s.497-510.
- Pitts, D.W. & Wise, L.R. 2010. Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 30(1) s. 44-69.
- Pless, N. & Maak, T. 2004. Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, vol. 54(2) s.129-147.
- Sawyer, J.E., Houlette, M.A. & Yeagley, E.L. 2006. Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 99(1). s.1-15.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. 2011. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, vol. 37(4). s.1262-1289.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A. & Jonsen, K. 2010. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, vol. 41(4). s.690-709.
- Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. 2004. *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, vol. 58. s.515-541.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J. & O'Reilly III, C.A. 1984. Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, vol 29. s.74-92.
- Webber, S.S. & Donahue, L.M. 2001. Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, vol. 27(2) s.141-162.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", *Research in organizational behavior*. vol. 20. s. 77-140.
- Yin, R.K. 2014. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G.A. 2002. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Intervjuer

MA 1. *Chef Ledar- och medarbetarförsörjning på Axfood AB*. Pilotintervju 2015-03-06.

KC 1. *Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-19.

BKC 1. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-10.

BKC 2. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-11.

BKC 3. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-12.

BKC 4. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-12.

BKC 5. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-18.

BKC 6. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-18.

BKC 7. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-23.

BKC 8. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-03-24.

BKC 9. *Biträdande Kontorschef på Swedbank AB*. Intervju 2015-04-01.

Elektroniska källor

Axfood AB. 2015. *Prisat mångfaldsarbete*.

<http://www.axfood.se/sv/Om-Axfood/Aktuellt-nyhetsarkiv/Nyhetsarkiv/Prisat-mangfaldsarbete/> [2015-05-01]

The Hartford. 2006. *Diversity and Inclusion*. <http://www.thehartford.com/our-company/diversity>. [2015-05-01].

Kaleel Jamison Consulting Group. 2011. *12 behaviours for inclusion*.

<http://www.kjcg.com/our-work/our-approach/documents/KJ12InclusiveBehaviorsARColor091508forwebsite.pdf>. [2015-05-01]

Swedbank AB. 2015a. *Om Swedbank*. <https://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm>. [2015-05-10]

Swedbank AB. 2015b. *Syfte, värderingar och vision*. <https://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/syfte-varderingar-och-vision/index.htm>. [2015-05-10]

Swedbank AB. 2015c. *Välkommen till Unga Jobb*. <http://www.ungajobb.se/>. [2015-05-10]

Swedbank AB. 2015d. *Äntligen Jobb*. <https://www.swedbank.se/om-swedbank/swedbank-i-samhallet/engagemang-ungdomar/antligen-jobb/index.htm> [2015-05-10]

APPENDIX

A.1: Intervjuguide

Inledning - Uppsatsförfattare

Fråga om det är OK att spela in

Berättar vad uppsatsen har för syfte och sammanhang

Förklarar varför vi valt just intervjuer som undersökningsmetod

Rekapitulerar varför vi valt ut just intervjupersonen

Inledning - Intervjuobjekt

Be personen berätta om sig själv och sin position i företaget

Kort berätta om den nuvarande positionen i företaget

Berätta lite om gruppen

- gruppens sammansättning
- gruppens dagliga arbete

Mångfald & Ledarskap

Sett ur ett ledarskapsperspektiv, hur arbetar du med ledarskap i ditt dagliga arbete?

- Konkreta exempel

Vad anser du vara skillnader mellan en heterogen och en homogen grupp när det kommer till ledarskap?

- Hur påverkar det ditt sätt att leda? Exempel?

Mångfaldsutbildning och Mångfaldspolicy

Hur arbetar företaget med mångfald?

Har företaget en mångfaldspolicy?

Har ni mångfaldsutbildningar?

- Vilka har möjlighet att gå utbildningen?
- Är det en renodlad mångfaldsutbildning?

Hur arbetar du med de här sakerna (mångfald, policy, utbildningar)?

Hur använder du den i ditt ledarskapsarbete? Dagliga arbete?

Hur ser du på utvecklingen mot ökad mångfald på arbetsplatsen?

Ser du några fördelar/problem med ökad mångfald på arbetsplatsen?

Vad anser du vara det mest positiva med mångfald i gruppen du leder?

- Varför?
- Hur arbetar du för att förstärka det?

Vad ser du för svårigheter med mångfaldsgrupper?

- Hur arbetar du med att förhindra/förebygga det?

Gruppenkultur

Hur skulle du beskriva företagskulturen?

- Konkreta exempel på hur det tar sig i uttryck

Hur skulle du beskriva kulturen i gruppen?

- Utveckla gärna?
- Gör du något särskilt för att stärka/bygga gruppkulturen?

Hur effektiv anser du att gruppen är?

Hur ser du på gruppens prestation?

Hur arbetar ni med mål?

- Måluppföljning
- Målplanering
 - Gruppnivå/individuellt
 - Vad händer om någon inte levererar

Ideutbyte och kommunikation?

Hur utbyter medlemmar i gruppen åsikter på arbetsplatsen, mellan varandra och med dig? Formella kanaler?

Informella kanaler?

Finns det utrymme att uttrycka olika perspektiv?

- Hur?

Mångfald anses ge ökad kreativitet & innovation, märks det hos er?

- Vad gör du för att underlätta detta?

Beskriv de mötessituationer ni har på arbetsplatsen?

Hur arbetar ni med lag/task forces/undergrupper?

Integration och Inkludering

Hur arbetar du med att få olikheterna i gruppen att fungera?

- Konkreta exempel
- Erfarenheter från nyanställningar?

Samarbete

Hur arbetar du för att stärka samarbete i gruppen?

- Konkreta exempel

Hur löses konflikter som uppstår på i gruppen?

Vad är normalt roten till konflikter?

- Är din erfarenhet att fler konflikter uppstår i heterogena gruppen än i homogena grupper?

Hur viktigt är förmåga att lösa konflikter för framgångsrikt ledarskap?

- Ledarskap i mångfaldssammanhang?

Huvudsakliga faktorer

Vilka skulle du säga är de viktigaste faktorerna för att skapa en miljö för mångfald?

A.2: Enkätundersökning

Enkät om mångfald och ledarskap

Den här enkäten innehåller frågor som handlar om ett antal mångfalddimensioner (kön, ålder, språkkunskaper, utbildningsnivå m.fl.). Vi undrar även om de tankar, idéer, åsikter och erfarenheter som representerar dessa olika dimensioner kommer till uttryck på arbetsplatsen.

Enkätens andra del handlar om ledarskap och betydelsen av det för trivsel, kommunikation, effektivitet och arbetsklimat på jobbet.

Enkäten beräknas ta ca 5-10 minuter att fylla i.

Alla svar är anonyma och ingen analys av svar på individnivå kommer att göras.

Svaren på enkäten kommer ligga till grund för en kandidatuppsats om Mångfald och Ledarskap vid Handelshögskolan i Stockholm.

Vi är oerhört tacksamma för att ni tar er tid att fylla i enkäten!

Vänliga hälsningar

Markus & Ronja

Kandidatstuderande på Handelshögskolan i Stockholm

***Obligatorisk**

Uppge enkätkod *

Könstillhörighet

Vilket kön identifierar du dig med? *

- ☐ Kvinna
- ☐ Man
- ☐ Annat

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (inom gruppen) som representerar ditt kön? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner inom gruppen, samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Ålder

Uppge din ålder i något av spannen nedan. *

- ☐ 18-24
☐ 25-29
☐ 30-34
☐ 35-39
☐ 40-44
☐ 45-49
☐ 50-54
☐ 55-59
☐ 60-64
☐ 65-69
☐ 70-

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (inom gruppen) som representerar din ålder? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Tid på arbetsplatsen

Hur länge har du varit anställd på Swedbank? *

Räkna även in tjänstledighet, barnledighet etc. Räkna även in tid arbetad på företaget innan det tog namnet Swedbank AB.

- ☐ 1-6 månader
☐ 7-12 månader
☐ 1-2 år
☐ 3-5 år
☐ 6-10 år
☐ 10-15 år
☐ mer än 15 år

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (inom gruppen) som representerar din arbetsplatserfarenhet? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Geografisk härkomst

Markera de områden där du och/eller någon av dina föräldrar är födda. *

Kryssa vid behov i mer än ett svar. Om du är osäker på vilken kategori ett land tillhör kryssa för Övrigt och skriv vilket land det gäller i textrutan

- ☐ Sverige
☐ Annat land inom Norden (Finland, Norge, Danmark, Island)
☐ Europa (utanför Norden)
☐ Mellanöstern
☐ Norra Asien (Ryssland, Kazakstan, Mongoliet)
☐ Södra och östra Asien (Kina, Japan, Korea, Indien samt Sydostasien)
☐ Norra Afrika (Norr om Sahara)
☐ Södra Afrika (Söder om Sahara)
☐ Nordamerika
☐ Sydamerika
☐ Oceanien
☐ Övrigt:

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (på arbetsplatsen) som representerar din geografiska härkomst? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Språkkunskaper

Markera om du talar något av nedanstående språk på en grundläggande nivå eller bättre. *

Grundläggande nivå innebär att man kan förstå samtal samt kommunicera med ett enkelt språk

- ☐ Svenska
- ☐ Finska
- ☐ Norska
- ☐ Danska
- ☐ Isländska
- ☐ Engelska
- ☐ Italienska
- ☐ Spanska
- ☐ Portugisiska
- ☐ Franska
- ☐ Grekiska
- ☐ Tyska
- ☐ Holländska
- ☐ Arabiska
- ☐ Assyrisk/Syrianska
- ☐ Persiska
- ☐ Kurdiska
- ☐ Turkiska
- ☐ Somaliska
- ☐ Polska
- ☐ Ungerska
- ☐ Bulgariska
- ☐ Albanska
- ☐ Bosniska
- ☐ Serbiska
- ☐ Kroatiska
- ☐ Makedonska
- ☐ Thai
- ☐ Övrigt:

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (på arbetsplatsen) som representerar dina språkkunskaper? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Utbildningsnivå

Vilken är den högsta utbildningsnivån du är examinerad ifrån? *

(svara motsvarande om utbildning skett i utlandet)

- ☐ Grundskola
- ☐ Gymnasium
- ☐ Universitet/Högskola 1-2 år
- ☐ Universitet/Högskola 3-4 år
- ☐ Universitet/Högskola 5 år eller mer
- ☐ Doktor, Docent eller Professor
- ☐ Övrigt:

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (på arbetsplatsen) som representerar din utbildningsnivå? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Funktionsnedsättning

Har du en fysisk eller psykisk funktionsnedsättning som påverkar dig i arbetet, och/eller som du har särskilda redskap för? *

Redskap innefattar alla typer av hjälpmedel som är utanför arbetsplatsens normala redskap (ej glasögon eller kontaktlinser)

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Uttryck av perspektiv från funktionsnedsättning

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (på arbetsplatsen) som representerar funktionsnedsättning?

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Trosuppfattning

Vilken religiös inriktning tillhör du? *

- ☐ Kristendom
- ☐ Islam
- ☐ Judendom
- ☐ Hinduism
- ☐ Buddhism
- ☐ Ateism
- ☐ Jag har ingen bestämd trosuppfattning
- ☐ Vill ej uppge
- ☐ Övrigt:

I vilken utsträckning uttrycker du ett perspektiv (på arbetsplatsen) som representerar din trosuppfattning? *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort. Svara på skalan 1-7 nedan.

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ I mycket stor utsträckning

Gruppens mångfaldsperspektiv

Kryssa för det/de alternativ där du anser att individer i gruppen uttrycker perspektiv som skiljer sig från ditt eget. *

Uttrycka perspektiv innebär här att bidra med tankar, idéer, åsikter och erfarenheter i diskussioner på arbetsplatsen samt i arbetet i stort.

- ☐ Kön
- ☐ Åldersskillnader
- ☐ Geografisk härkomst
- ☐ Språkkunskaper
- ☐ Sexuell läggning
- ☐ Utbildningsnivå
- ☐ Funktionsnedsättning
- ☐ Religiös tillhörighet
- ☐ Inget av ovanstående

Arbetet och Ledarskap

Frågorna på denna sida syftar till att undersöka några olika aspekter av livet på jobbet. Dessutom kartläggs ledarens/chefens betydelse inom dessa områden. Utvärdera frågorna utifrån hur du allmänt uppfattar tillståndet i det dagliga arbetet.

Hur väl trivs du på jobbet? *

Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Trivs inte alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Trivs mycket väl

Vilken betydelse har ledaren/chefen för trivselnivån på jobbet? *

Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Ingen betydelse alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket stor betydelse

Hur bra anser du att gruppen är på att nå uppsatta mål? *

Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Mycket dålig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket bra

Hur viktig är ledaren/chefen för att ni ska nå gruppens uppsatta mål? *

Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls viktig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket viktig

Hur öppet är arbetsklimatet inom gruppen? *

Med öppet arbetsklimat menar vi möjligheten att uttrycka skilda åsikter. Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Inte alls öppet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket öppet

Vilken betydelse har ledaren/chefen för att arbetsklimatet inom gruppen ska vara öppet? *

Med öppet arbetsklimat menar vi möjligheten att uttrycka skilda åsikter. Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Ingen betydelse alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket stor betydelse

Hur hög är gruppens tolerans för de behov du har för att kunna hålla god balans mellan arbetsliv och privatliv? *

Här syftar vi på tolerans för föräldraledighet, semesteruttag, arbetstider etc. Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Obefintlig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket hög

Vilken betydelse har ledaren/chefen för gruppens tolerans av behov som beror på privatliv? *

Svara på skalan 1-7 nedan

1 2 3 4 5 6 7

Ingen betydelse alls ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Mycket stor betydelse

A.3: HRM Modell Pless & Maak

Integrerad modell för att skapa en inkluderande kultur genom Human Resource Management

från Pless och Maak (2004, s. 140)

