

Relationen mellan inkludering och ledarskap

Komplexiteten i att leda olikheter utifrån
HR-praktikers upplevelser

Gabriella Bryngemark & Felicia Lövgren

Handledare
Mona Hemmaty



Abstract

- Arbetets art:** Kandidatuppsats inom Personal- och arbetslivsprogrammet
- Sidantal:** 37
- Titel:** Relationen mellan inkludering och ledarskap: Komplexiteten i att leda olikheter utifrån HR-praktikers upplevelser
- Författare:** Gabriella Bryngemark & Felicia Lövgren
- Handledare:** Mona Hemmaty
- Datum:** 2021-01-15
- Sammanfattning:** Vikten av ledares förståelse för hur medarbetares olikheter kan tas tillvara inom organisationer uppmärksammas allt mer i nutida forskning. Att leda olikheter på ett sätt där alla känner sig inkluderade kan dock vara komplext och relationen mellan inkludering och ledarskap är ännu inte tillräckligt utforskad. Uppsatsens syfte är därav att utifrån HR-praktikers upplevelser analysera relationen mellan inkludering och ledarskap samt vilka faktorer de upplever inverkar på relationen. Uppsatsen har en kvalitativ, induktiv och fenomenologisk forskningsansats med semistrukturerade intervjuer som huvudsakligt tillvägagångssätt. Studien är genomförd på en avdelning inom sjukvård i en anonym organisation. Det empiriska resultatet visar att det mellan inkludering och ledarskap upplevs finnas en påtaglig och avgörande relation. I analysen konstateras att ledarskapet upplevs utgöra grunden till inkluderingsarbetet men att arbetet kräver stöd och engagemang från alla delar och nivåer i organisationen. Inkludering upplevs kunna bidra till flertalet fördelar för organisationen även om tidigare forskning inte påvisat kausala positiva samband. Faktorer som upplevs inverka på relationen är bland annat struktur, kultur, individuella skillnader i ledarskapet samt organisationens kontext och omvärld. Utvecklingsmöjligheter för den medverkande organisationen är att förbättra uppföljningen av inkluderingsarbetet samt att i större utsträckning använda sig av delegering och empowerment för att möjliggöra tid för ledningen att ägna sig åt inkludering. Vidare forskning bör fortsätta utreda effekter av inkluderingsarbete och hur det förhåller sig till olika aspekter, tillsammans med en vidare benämning av mångfald.
- Nyckelord:** Inkludering, ledarskap, inkluderande ledarskap, inkluderande kultur, mångfald.

Innehåll

Förord	1
1. Inledning.....	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.1.1 Övergripande diskurs.....	2
1.1.2 Problematisering	3
1.2 Syfte och frågeställningar	4
1.3 Definitioner	4
2. Metod	5
2.1 Utgångspunkter	5
2.2 Genomförande	5
2.2.1 Urval av intervjupersoner	5
2.2.2 Datainsamling och material	6
2.2.3 Bearbetning.....	7
2.3 Kvalitet.....	7
2.3.1 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och objektivitet	8
2.3.2 Etiska hänsynstaganden.....	8
2.3.3 Metoddiskussion.....	9
2.4 Källkritik	11
2.4.1 Sökning.....	11
2.4.2 Urval	12
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Inkludering - samband, effekter och kritik	13
3.1.1 Positiva samband	13
3.1.2 Negativa effekter	14
3.1.3 Kritik och begränsningar med tidigare forskning.....	14
3.2 Inkluderande kultur - förutsättningar, tillvägagångssätt och uppföljning	15
3.2.1 Förutsättningar.....	15
3.2.2 Tillvägagångssätt.....	16
3.2.3 Uppföljning.....	16
3.3 Ansvar för inkludering - lagar, ledning och organisation.....	17
3.3.1 Reglerande lagstiftning.....	17
3.3.2 Ledning och chefer	18
3.3.3 Organisationen i stort	19
3.4 Inkluderande ledarskap - tillvägagångssätt och effekter	19

3.4.1 Tillvägagångssätt.....	19
3.4.2 Effekter.....	20
3.5 Sammanfattning teoretisk referensram.....	21
4. Empiriskt resultat	22
4.1 Upplevelsen av inkludering och dess förhållande till ledarskap	22
4.1.1 Fördelar med mångfald och inkludering	22
4.1.2 Verktyg i arbetet med inkludering.....	23
4.1.3 Inflytandet att påverka arbetet med inkludering.....	24
4.2 Upplevelsen av ledarskap och dess förhållande till inkludering	25
4.2.1 Ledarens ansvar för inkluderingsarbetet	25
4.2.2 Skillnader i ledarskapet	26
4.3 Inverkan på relationen mellan inkludering och ledarskap.....	26
4.3.1 Faktorer utom organisationen.....	26
4.3.2 Faktorer inom organisationen.....	27
5. Analys och diskussion.....	29
5.1 Relationen mellan inkludering och ledarskap	29
5.1.1 Inflytandet att påverka samt ansvaret för inkludering.....	29
5.1.2 Skapandet av inkludering	30
5.1.3 Samband med och effekter av inkludering.....	31
5.2 Faktorer som inverkar på relationen	32
5.2.1 Faktorer utom organisationen.....	33
5.2.2 Faktorer inom organisationen.....	33
5.3 Avslutande diskussion	34
5.3.1 Vad är verksamma HR-praktikers upplevelser av relationen mellan inkludering och ledarskap i organisationen?.....	35
5.3.2 Vilka faktorer upplever de inverka på relationen?	35
5.3.3 Förslag till vidare forskning	36
5.3.4 Avslutande ord.....	36
6. Referensförteckning	38
7. Bilagor.....	42
7.1 Informationsbrev.....	42
7.2 Intervjuguide.....	43

Förord

Under de senaste månaderna har denna uppsats varit vårt främsta fokus. Det har varit en resa som må ha bidragit till varierande känslolägen, men där vi i slutändan alltid lyckats lösa de problem som dykt upp tillsammans. Vi är nöjda och glada över att begagnat oss en djupare förståelse för två otroligt viktiga, om än abstrakta, begrepp samt tacksamma för möjligheten att genomföra vår studie i en sådan stor och inflytelserik organisation. Alla nya erfarenheter och kunskaper tar vi med oss in i våra yrkesliv som blivande personalvetare.

Först och främst vill vi tacka organisationen för deras engagerade bemötande gentemot oss och vår studie. Under en tid då få saker var som vanligt valde ni att ställa upp och tro på vår idé. Vi vill även tacka intervjupersonerna som tog sig tid att berätta om sina upplevelser så frimodigt och innehållsrikt. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra. Ett extra tack till vår kontaktperson som alltid svarade på våra frågor samt gav oss förtroendet att genomföra studien och läsa dokument och policys.

Vi vill även tacka vår handledare Mona Hemmaty som gett oss värdefull feedback och viktig vägledning under denna process. Utan din hjälp hade vi mest gått runt i cirklar. Även tack till programansvarig Maria Löfgren Martinsson som med kloka råd hjälpte oss att komma ner på jorden när våra inledande tankar kring uppsatsen var överallt och ingestans.

Slutligen riktar vi ett tack till varandra för ett intensivt och enträget samarbete som gett oss otaliga skratt och intressanta diskussioner, och inte minst en färdig kandidatuppsats i hand.

Gabriella & Felicia

1. Inledning

Denna uppsats riktar sin uppmärksamhet mot relationen mellan inkludering och ledarskap samt vilka faktorer som inverkar på den. Nedan följer uppsatsens inledande avsnitt. Uppsatsens bakgrund introduceras genom att delar av den diskurs som förts kring mångfald, inkludering och ledarskap redovisas. Därefter följer en problematisering av relationen mellan inkludering och ledarskap tillsammans med en argumentation för uppsatsens betydelse. Vidare presenteras den organisation studien är utförd i tillsammans med uppsatsens syfte och frågeställningar. Slutligen redogörs för grundläggande definitioner av inkludering och ledarskap.

1.1 Bakgrund

Genom historien har diskursen kring mångfald- och inkluderingsfrågor utvecklats. I den tidigare forskningen har intresset gått från att enbart belysa mångfaldens fördelar för organisationer till att utreda sambandet mellan mångfald och inkludering samt begreppens förhållande till andra aspekter, såsom ledarskap. I det följande presenteras övergripande delar av denna diskurs som förts kring begreppen mångfald, inkludering och ledarskap. Därefter följer en problematisering av uppsatsens område genom argument till varför organisationer bör satsa på arbete med mångfald och inkludering, samt varför sambandet till ledarskap är relevant att utforska. Avsnittet avslutas med en redogörelse för hur denna studie kan vara av betydelse för organisationen den är utförd i.

1.1.1 Övergripande diskurs

Mångfalds-, inkluderings- och ledarskapsfrågor har länge varit av intresse för organisationer. Under 1980-talet började begreppet *diversity* (mångfald) dyka upp i den politiska diskussionen i USA till följd av de demografiska rörelser som ökat i landet (Rönnqvist, 2008). Ett årtionde senare dök även begreppet *diversity management* (mångfaldsledning eller ledning av mångfald) upp i diskussionerna och pekade på att organisationer kunde dra flera fördelar av att arbeta med mångfald. Idéströmningarna spred sig vidare till Europa och Sverige där de plockades upp i samhället och omformade politiken. Diskussionen kring mångfaldshantering har på senare tid gått från att enbart tala om mångfald till att i allt större utsträckning innefatta begreppet inkludering, eftersom inkludering även syftar till att ta vara på den potential som finns i mångfald (Roberson, 2006).

Dagens diskurs kring inkludering inbegriper ytterligare hur begreppet förhåller sig till andra aspekter inom organisationen. Att ledare påverkar sina medarbetare är sedan länge känt (Fägerlind, 2012; Yang, 2019; Yukl, 2013), och behovet av att leda olikheter på ett gynnsamt sätt uppmärksammas allt mer i takt med samhällets förändringar (Thompson & Matkin, 2020). Det moderna samhället utvecklar ständigt erkännandet av en mer mångfaldig arbetsstyrka, vilket dagens ledare behöver beakta och hantera genom inkludering. Forskning kring hur ledare kan främja inkludering har växt fram i takt med forskningen

kring mångfald, men det är inte förrän det senaste decenniet som det publicerats artiklar kring sambandet inom flera olika discipliner (Thompson & Matkin, 2020).

1.1.2 Problematisering

Med hänsyn till utvecklingen av begreppen mångfald, inkludering och ledarskap är det aktuellt och betydelsefullt att bedriva ytterligare forskning kring relationen mellan inkludering och ledarskap. Nedan motiveras studien genom att belysa hur individ, organisation och samhälle kan gagnas av vidare undersökning av sambandet.

Ur ett samhällsperspektiv innebär mångfalds- och inkluderingsarbete att ta ett socialt ansvar som organisation (Fägerlind, 2012; Rönnqvist, 2008). Mångfald kan till och med ses som ett kollektivt åtagande som kräver flera organisationers engagemang (de los Reyes, 2000). Arbetet inger trovärdighet som kan skapa goodwill för organisationen och en organisation som representerar resten av befolkningen sett ur ett mångfaldsperspektiv har dessutom lättare för att ge alla kunder ett bättre bemötande (Fägerlind, 2012; Rönnqvist, 2008). Organisationen kan öka sin förståelse för kunders behov samt önskemål och därigenom på ett lättare sätt kunna följa utvecklingen av efterfrågan på produkter och/eller tjänster (Fägerlind, 2012). Vidare krävs att organisationer söker och attraherar kompetens i den större delen av den befintliga arbetskraften för att klara både dagens och morgondagens kompetensförsörjning. Mångfald uppges även främja kreativitet, kvalitet och effektivitet i arbetsgrupper (Derven, 2014; Fägerlind, 2012; Horwitz, 2005). Ur ett individperspektiv kan det leda till högre levnadsstandard, ökad trivsel samt bättre karriärmöjligheter (Rönnqvist, 2008), då högre upplevd inkludering leder till högre arbetstillfredsställelse (Acquavita et al., 2009).

Mångfalds- och inkluderingsarbete är även viktigt med hänsyn till den rättsliga reglering som finns för organisationer gällande diskriminering och arbetsmiljö (Fägerlind, 2012). År 2019 mottog Diskrimineringsombudsmannen 2661st anmälningar angående diskriminering på arbetsplatsen (Diskrimineringsombudsmannen, 2019). Förutom den rättsliga överträdelsen kan diskriminering på en arbetsplats även få ekonomiska konsekvenser för arbetsgivare då det kan leda till minskad motivation, högre sjukfrånvaro samt ökad personalomsättning (DS 2000:69, 2000). I oktober år 2021 planerar regeringens utredare att komma med ett förslag kring skärpta sanktioner för arbetsgivare som inte arbetar förebyggande mot diskriminering (Regeringen, 2020), vilket ytterligare bekräftar vikten av att arbeta med dessa frågor.

Trots att tidigare forskning kring mångfald och inkludering bedrivits i stor omfattning har sambandet till ledarskap inte undersökts tillräckligt (Thompson & Matkin, 2020). Betydelsen av att ledare förstår hur olikheter bland medarbetare kan tas tillvara för att mångfalden ska kunna leda till positiva effekter har noterats i forskning (Yukl, 2013), varav fortsatt undersökning på sambandet är relevant. Ledare har nämligen stora möjligheter att påverka skapandet av en inkluderande kultur då de både har rollen att lägga grunden till

organisationskulturen samt att utveckla arbetet genom ständiga åtgärder (de los Reyes, 2000; Fägerlind, 2012).

Den studerade organisationen bidrar genom sitt medverkande i studien till fördjupad vetenskap kring sambandet mellan inkludering och ledarskap. En redogörelse för sambandet kan även hjälpa organisationen med förståelse för hur relationen upplevs i just deras organisation, vilket i sin tur kan ge upphov till nya idéer och utvecklingsmöjligheter.

1.2 Syfte och frågeställningar

Med avseende på argumenten för att arbeta med mångfalds- och inkluderingsfrågor samt behovet av att ytterligare forska kring sambandet mellan inkludering och ledarskap, ämnar denna studie belysa relationen mellan inkludering och ledarskap i en organisation. Organisationen som medverkar är anonym men är en stor organisation i Sverige som arbetar mot flera olika yrkesområden. Uppsatsen är avgränsad till en avdelning inom verksamhetsområdet sjukvård. Syftet med uppsatsen är att utifrån verksamma HR-praktikers upplevelser analysera relationen mellan inkludering och ledarskap i organisationen, samt utreda vad de upplever inverkar på relationen. Uppsatsen utgår från följande frågeställningar:

- Vad är verksamma HR-praktikers upplevelser av relationen mellan inkludering och ledarskap i organisationen?
- Vilka faktorer upplever de inverkar på relationen?

1.3 Definitioner

Inkludering i arbetslivet kan definieras som en individs känsla av att vara delaktig i både formella och informella processer i organisationen (Mor Barak, 2015). Inkludering innebär om en individ uppfattar att denne är en uppskattad medlem av arbetsgruppen genom att denne blir behandlad på ett sådant sätt att behovet av tillhörighet samt unikhets tillfredsställs (Shore et. al., 2011). En inkluderande organisation är en organisation som når alla färdigheter inom sin arbetsstyrka utan interferens (Roberson, 2006).

Ledarskap i en organisation kan definieras som det faktiska utövandet av ledningsuppgifter (Nationalencyklopedin u.å.). Forskningen kring ledarskap har utvecklats under lång tid där fokus har gått från ledarens egenskaper till att betona ledarens beteende och handlingar till att slutligen fokusera på ledarskapet som symbol. Den sistnämnda aspekten innebär att ledarskapet kan ha en kulturell påverkan genom att ledaren gestaltar organisationen eller att ledaren kan använda olika typer av symboler för att leda organisationen. Då vi anser att forskning i allt större utsträckning behandlar ledarskap som någonting mer än beteenden som kan placeras in i olika mallar, är fokus för denna uppsats inte att utkristallisera traditionella ledarskapsstilar.

2. Metod

Nedan redogörs för de metoder studien använt sig av genom rubrikerna utgångspunkter, genomförande, kvalitet samt källkritik. Utgångspunkter tydliggör att uppsatsen är en kvalitativ studie med fenomenologisk och induktiv ansats. Genomförande beskriver hur urvalet av intervjupersoner skett samt hur datainsamling och bearbetning av material bedrivits. Kvalitet resonerar kring uppsatsens validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och objektivitet samt fortsätter med att beskriva etiska hänsynstaganden och avslutas med en metoddiskussion. Den sista rubriken, källkritik, behandlar sökning samt urval av den litteratur uppsatsen innehåller.

2.1 Utgångspunkter

Uppsatsen utgår från det interpretativa paradigmet vilket syftar till att analysera människors subjektiva upplevelser och på sådant sätt försöka förklara och/eller förstå ett fenomen (jfr Bryman, 2016; Cohen, 2011; Fejes & Thornberg, 2019). Inom det interpretativa paradigmet är det vanligt med kvalitativ metod då man eftersträvar en djup förståelse (Denscombe, 2009). Den kvalitativa forskningen genomfördes med hjälp av fenomenologi och en induktiv ansats vilket innebär att uppsatsens teoretiska referensram har baserats på det som framkommit ur datainsamlingen (jfr Cohen, 2011; Fejes & Thornberg, 2019). Inom fenomenologin vill forskaren komma fram till vad som utgör essensen av ett fenomen genom att fånga upp de gemensamma nämnarna i olika upplevelser (Fejes & Thornberg, 2019). Forskaren är intresserad av vad ett objekt har för betydelse för individen, och inte av objektet i sig. Datainsamlingen inom fenomenologi sker vanligtvis via självrapporter eller intervjuer. I denna uppsats genomfördes kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att få en samlad bild av HR-praktikers upplevelser om relationen mellan inkludering och ledarskap.

2.2 Genomförande

I det följande redogörs för genomförandet av uppsatsen genom rubrikerna: urval av intervjupersoner, datainsamling och material samt bearbetning.

2.2.1 Urval av intervjupersoner

De intervjuade är HR-praktiker som arbetar i den undersökta organisationens avdelning inom sjukvård. HR-praktiker har ofta förmågan att kunna analysera alla nivåer inom organisationen samt se verksamheten ur flera perspektiv, till följd av deras tvärvetenskapliga teoretiska kunskaper inom flertalet discipliner (Ulfsson, 2013). Således ansågs det fördelaktigt att intervju HR-praktiker med hänsyn till argumentet att dessa skulle kunna ge en samlad bild av relationen. Detta beslut togs redan innan kontakten med organisationen upprättades. Utöver detta fann vi det både intressant och spännande, att som blivande personalvetare få ta del av denna yrkesgrupps erfarenheter och tankar.

I den första kontakten med organisationen skickades ett informationsbrev ut med en förfrågan om att medverka i studien. Informationsbrevet finns som bilaga under rubrik 7.1. När samarbetet med den valda avdelningen inom organisationen blev aktuellt föreslogs intervjupersonerna av kontaktpersonen i organisationen. Urvalet kan beskrivas som bekvämlighetsurval, då vi valde att intervjua de personer som låg nära till hands, det vill säga de personer kontaktpersonen föreslog (jfr Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Det kan även beskrivas som ett medvetet urval då fyra HR-praktiker som hade möjlighet att delta samt var intresserade av att berätta om sina upplevelser kring ämnet valdes. Antalet intervjuer ansågs genomförbart inom den tidsram som fanns för arbetet samt rimligt i förhållande till uppsatsens avsikt att undersöka ett specifikt fenomen snarare än att producera ett generaliserbart resultat.

Ytterligare information om intervjupersonerna presenteras under rubrik 4.

2.2.2 Datainsamling och material

I huvudsak har datainsamling skett genom semistrukturerade intervjuer. Denna variant av intervjuer bygger på att forskaren är flexibel med den intervjuguide som utformats genom att ordningsföljden inte nödvändigtvis följs samt att frågorna inte måste ställas likadant till alla intervjupersoner (Denscombe, 2009). På sådant sätt lämnas stor frihet åt intervjupersonen att utveckla intervjun kring det som de själva anser betydelsefullt i relation till ämnet (Bryman, 2016). Då studien genomfördes med fenomenologisk ansats ansågs semistrukturerade intervjuer som ett lämpligt alternativ där intervjupersonerna hade möjlighet att beskriva fenomenet utifrån sina egna upplevelser och där intervjuare hade möjlighet att anpassa frågor utefter vad intervjupersonerna berättade (jfr Denscombe, 2009). Intervjuguiden finns som bilaga under rubrik 7.2.

Intervjuerna genomfördes online via video med hjälp av verktyget Microsoft Teams. Att genomföra intervjuerna på distans ansågs som en nödvändig åtgärd med tanke på rådande omständigheter med Covid-19 då resor och personliga möten kunde undvikas genom detta arbetssätt. Intervjuer som utförs online, där det är möjligt att se varandra, är bra för flexibilitet, och bekvämligheten kan göra att deltagare i större utsträckning tackar ja till att medverka i studier (Bryman, 2016). Dessutom är intervjuer som genomförs online både kostnads- och tidseffektivt (Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Då intervjuerna genomfördes via video efterliknades intervjuer som sker i verkligheten i så stor utsträckning som möjligt. Dock ger en intervju som genomförs online inte nödvändigtvis samma resultat som en intervju genomförd i verkligheten. Kring detta förs en närmare diskussion under rubrik 2.3.3. Intervjuerna spelades även in med hjälp av ljudupptagning för att underlätta senare arbete med transkribering och tematisering samt undvika bortfall av viktiga detaljer i intervjupersonernas berättelser.

Som komplement till intervjuerna användes även dokument som sekundärkällor. Detta för att öka förståelsen kring vissa avtal och policys som intervjupersonerna berättade om under intervjuerna. De dokument vi begagnat oss av är ett avtal kring arbetsmiljö, förnyelse och samverkan, policys för lika rättigheter samt rutin för kränkande särbehandling och trakasserier. Dessa material har vi inte bearbetat eller analyserat i sig utan snarare nyttjat som ett sätt att fördjupa vår uppfattning kring fynd som redan framkommit ur intervjuerna. En dialog fördes mellan oss och kontaktpersonen i organisationen kring användningen av dessa och dokumenten skickades till oss i förtroende.

2.2.3 Bearbetning

Materialet från intervjuerna bearbetades och analyserades av oss båda med hjälp av fenomenologisk forskningsansats (jfr Fejes & Thornberg, 2019). Då intervjuerna var genomförda transkriberades dessa för att kunna strukturera och hantera materialet. Transkriberingarna lästes sedan igenom och delades upp i mindre beståndsdelar för att kunna urskilja viktiga ämnen i varje transkribering. Transkriberingarna med de mindre beståndsdelarna sammanfördes sedan till ett dokument. Genom att samla materialet från intervjuerna i ett dokument kunde gemensamma nämnare i intervjupersonernas berättelser urskiljas. De mest centrala gemensamma nämnarna grupperades till olika kategorier. Dessa kategorier ordnades sedan till tre större teman med hänsyn till studiens frågeställningar. De första två temana är kopplade till studiens första frågeställning och det tredje temat till studiens andra frågeställning. Dessa teman presenteras under rubrik 4 “Empiriskt resultat” genom titlarna “Upplevelsen av inkludering och dess förhållande till ledarskap”, “Upplevelsen av ledarskap och dess förhållande till inkludering” samt “Inverkan på relationen mellan inkludering och ledarskap”. Att kategorierna utgjordes av tre större teman som relaterades till frågeställningarna ansågs förenkla kommande analys och diskussion samt tydliggöra kopplingen till studiens syfte och frågeställningar.

Analysen och diskussionen genomfördes genom att det empiriska resultatet vägdes mot den teoretiska referensramen. Materialet bröts ned i mindre delar för att sedan sättas samman igen och göra det möjligt att dra egna slutsatser. För att förtydliga kopplingen till studiens syfte är även rubrik 5 “Analys och diskussion” uppdelad utefter de två frågeställningarna genom rubrikerna 5.1 “Relationen mellan inkludering och ledarskap” och 5.2 “Faktorer som inverkar på relationen”. Avsnittet sammanfattas med en avslutande diskussion uppdelad utefter studiens två frågeställningar, förslag till vidare forskning samt några avslutande ord kring studiens fynd och tillvägagångssätt.

2.3 Kvalitet

Kvaliteten i uppsatsen diskuteras utifrån de olika kvalitetsbegreppen: validitet, reliabilitet, generaliserbarhet samt objektivitet. Därefter redogörs de etiska hänsynstaganden som gjordes under uppsatsen gång. Avslutningsvis förs en reflekterande och kritisk diskussion kring uppsatsens metod.

2.3.1 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och objektivitet

För att säkerställa studiens validitet, eller trovärdighet, genomfördes en respondentvalidering genom att låta intervjupersonerna ta del av det empiriska resultatet före publicering (jfr Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Genom att kontrollera studiens fynd med deltagarna kan förståelsen bekräftas eller till och med förbättras eftersom det är deras upplevelser som studerats (Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Inom kvalitativa studier är det nästintill omöjligt att säkerställa reliabilitet, eller pålitlighet, genom att upprepa undersökningen i detalj. Det handlar snarare om att tydligt återspegla de val som gjorts samt de tillvägagångssätt som använts för att andra ska kunna bedöma i vilken mån de "utgör ansedda procedurer och rimliga beslut" (Denscombe, 2009, s. 381) och kan rättfärdigas. För att säkerställa reliabiliteten har en grundlig genomgång samt diskussion av studiens utgångspunkter, genomförande och kvalitet redovisats.

Vid kvalitativa studier används ofta begreppen transferabilitet eller överförbarhet istället för generaliserbarhet (Bryman, 2016; Denscombe, 2009; Fejes & Thornberg, 2019). Detta då kvalitativa studier inte uppnår statistisk generaliserbarhet såsom kan göras i kvantitativa studier. Kraven blir istället att kunskapen från resultaten ska gå att överföra till en annan, jämförbar, situation. Således krävs av forskaren en gedigen beskrivning av både utförandet och kontexten studien är gjord i (Bryman, 2016). Uppsatsens kontext beskrivs närmare under rubrik 1.2 "Syfte och frågeställningar" och genomförandet under rubrik 2.2 "Genomförande". Transferabilitet eller överförbarhet ställer även krav på läsarens förmåga att kunna transferera resultaten från denna uppsats till ett annat liknande fall (jfr Fejes & Thornberg, 2019).

En kvalitativ undersökning kan aldrig vara helt objektiv men genom en medvetenhet om forskarens påverkan samt med ett reflexivt tillvägagångssätt ökas objektiviteten i den mån det går (Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Ett reflexivt tillvägagångssätt innebär att forskaren reflekterar över följderna av sina metodval, värderingar, åsikter och beslut. Således behövs en sensitivitet angående den kulturella, politiska och sociala kontext forskaren befinner sig i (Bryman, 2016). Vi har försökt trygga objektiviteten genom att inte försumma någon data på grund av exempelvis egna erfarenheter eller åsikter samt noggrant reflektera över de val som gjorts under uppsatsens gång.

2.3.2 Etiska hänsynstaganden

Utgångspunkterna vid samhällsvetenskaplig forskning är forskningskravet samt individskyddskravet (Vetenskapsrådet, u.å.). Det första syftar till att samhället och samhällets medlemmar har ett berättigat krav på att forskning bedrivs, samt att den inriktas på väsentliga frågor och att den håller hög kvalitet. Det andra innebär att individer vid forskning inte får utsättas för fysisk eller psykisk skada, förödmjukelse eller kränkning. För att säkerställa att detta senare krav efterföljs har följande fyra huvudkrav listats: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Kraven bör tas

i beaktning vid all samhällsvetenskaplig forskning. I denna studie har kraven tagits hänsyn till och nedan ges en mer detaljerad beskrivning för tillvägagångssättet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagare och uppgiftslämnare om de villkor som gäller för deras medverkan (Vetenskapsrådet, u.å.). Intervjupersonerna informerades före intervjuerna att deras medverkan var frivillig samt att de hade rätt att utan vidare förklaring avbryta. Denna information fanns med i intervjuguiden vilket säkerställde att informationen inte missades. Intervjuguiden finns som bilaga i uppsatsen under rubrik 7.2. Information som kan tänkas påverka intervjupersonernas medverkan skall också presenteras (ibid), varav uppsatsens syfte samt hur materialet från intervjuerna skulle komma att användas redogjordes för genom informationen i intervjuguiden. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sin medverkan och således behövs ett samtycke till att delta (ibid). Samtycket från intervjupersonerna inhämtades parallellt med att informationen kring deras frivilliga medverkan gavs under intervjuerna, se intervjuguide. Konfidentialitetskravet innebär att intervjupersonerna ska ges konfidentialitet och att personuppgifterna ska hanteras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem (ibid). Detta säkerställdes genom att intervjupersonerna anonymiserades och att de uppgifter som samlades in hanterades varsamt vilket meddelades under intervjuerna. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlats in om enskilda individer enbart får användas i forskningssyfte, samt att dessa uppgifter inte får föras vidare eller lånas ut till utomstående (ibid). De uppgifter som samlades in till denna studie används enbart i ändamålet att besvara uppsatsens syfte och raderas efter avslutad studie, vilket intervjupersonerna också blev informerade om under intervjuerna. Uppgifterna behandlas enbart av författarna till denna uppsats samt handledare.

2.3.3 Metoddiskussion

Metodvalet anses ha fungerat väl i förhållande till uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Däremot finns vid alla studier flertalet faktorer som bör reflekteras över då de kan inverka på kvaliteten. Nedan förs en kritisk reflektion kring objektivitet, urvalet av intervjupersoner, intervjuer som datainsamlingsmetod samt användningen av teman.

Objektivitet är möjligt att reflektera över då forskare alltid har tidigare erfarenheter, åsikter och värderingar vilket påverkar utförandet av studiens alla delar (Bryman, 2016; Denscombe, 2009). Subjektivitet kan aldrig nås fullt ut, och är särskilt problematiskt vid kvalitativa studier där forskaren ofta är närmare det som undersöks. Vi hyser egna erfarenheter av inkludering och ledarskap vilket kan ha gjort att det stundtals varit lättare att förstå intervjupersonernas berättelser samt gjort det möjligt att emellanåt relatera till de exempel som framkommit. Vi anser att det är eftersträvansvärt att arbeta med inkludering, och begreppet värderas ofta som någonting positivt i samhället, vilket kan ha stått i vägen för objektiviteten. Empirin kan således ha påverkats av våra underliggande antaganden. Faktorer såsom ålder, kön etcetera, kan också påverka vad intervjupersonen väljer att berätta och i vilken grad de är ärliga i sina svar (Denscombe, 2009). Effekten av

intervjuarens karakteristika är beroende av vad dessa faktorer innebär för intervjupersonen. Vidare kan vår självprestation ha kommit i vägen för intervjun. Vi försökte därför att vara neutrala och tillmötesgående under intervjuerna samtidigt som engagemang visades och uppmuntran gavs till intervjupersonerna.

Urvalet av intervjupersonerna kan delvis ifrågasättas då det är utfört med hjälp av organisationen. De kan ha föreslagit de personer som de förmodade skulle ge svar organisationen kan ställa sig bakom, vilket kan påverka validiteten av det insamlade materialet (jfr Alvesson, 2011). Hade ett annat urval skett där andra personer intervjuats hade uppsatsens resultat kunnat se annorlunda ut. Resultatet hade också kunnat förändras genom att intervjua personer i en annan grupp. Upplevelsen av relationen mellan inkludering och ledarskap kan vara annorlunda för exempelvis chefer eller medarbetare i organisationen. Under intervjuerna framkom att HR-praktikerna upplevde det komplext att redogöra för exakt hur saker ter sig ute i organisationen eftersom deras tid för att vara ute i olika delar är begränsad.

Att nå den yttersta sanningen genom intervjuer kan vara problematiskt på flera sätt (Alvesson, 2011). Intervjupersonerna kan exempelvis sakna svaret på en fråga eller sakna förmåga att berätta om det. Känsliga ämnen kan vara svåra att prata om, särskilt med en person man tidigare inte träffat och då man befinner sig i en situation som inte är naturlig. I denna uppsats har inga frågor bedömts vara särskilt känsliga eller personliga. Däremot kan frågor som behandlar någons upplevelse vara känsliga även om ämnet i sig inte bedöms vara det, speciellt eftersom det i detta fall gällde intervjupersonernas nuvarande arbetsplats.

Då forskaren försöker få fram vad intervjupersonens kunskaper är, kan sanningen också äventyras genom att intervjupersonerna anpassar svaret efter vad de tror att forskaren vill höra eller har möjlighet att förstå (Alvesson, 2011). Under studiens första intervju saknades ett förtydligande kring inkluderingens samband till de olika mångfaldsgrupper som nämns i diskrimineringslagen. Vi upplevde att detta behövde kommuniceras tydligare i resterande intervjuer för att säkerställa att intervjuare och intervjuperson delade utgångspunkt under intervjuerna. I resterande intervjuer tydliggjordes därför denna koppling i presentationen av studien. Att det saknades i den första intervjun kan ha påverkat vad intervjupersonen berättade.

Intervjuer utgör en komplex social situation vilket innebär flertalet krav på intervjuaren, exempelvis att skapa närhet till intervjupersonerna för att få dessa att slappna av samtidigt som objektivitet ska eftersträvas (Alvesson, 2011). Detta kan delvis underlättas genom att mer än en intervjuare närvarar vid intervjutillfället (Eisenhart, 1989 se Alvesson, 2011). Vi båda deltog vid samtliga intervjuer för att kunna dela på ansvaret med denna balans. Att båda deltog innebar även att den ena kunde ta en mer lyssnande och

reflekterande roll då den andra höll i intervjun. Denna person kunde därför enklare få en överblick och fylla i där det behövdes.

Då intervjuerna genomfördes online är det möjligt att reflektera över skillnader jämfört med intervjuer i verkligheten. Vid onlineintervjuer kan det uppstå teknologiska problem, vilket sällan är fallet vid intervjuer i verkligheten. Vid en intervju kunde intervjupersonen inte starta sin kamera, varpå denna intervju endast genomfördes med ljudupptagning. Detta förhindrade att ansiktsuttryck och gester kunde läsas av vilket kan ha påverkat tolkningen av intervjupersons berättelser. Ytterligare ett störningsmoment skedde då notisljud från dator förekom under intervjuernas gång och ljudet kunde inte stängas av. Detta medförde eventuellt att både vi och intervjupersoner under ett kort ögonblick tappade fokus. Störande ljud kan givetvis förekomma även vid intervjuer i verkligheten.

Vid bearbetningen av intervjumaterialet genomförde vi en tematisering för att fånga essensen av det som sagts under intervjuerna. Teman är ett försök att redogöra för någonting komplext, varpå de kan påminna om metaforer (Alvesson, 2011). Risken är dock att temana, metaforerna, förenklar allt för mycket vilket kräver noggranna reflektioner över de teman som brukas. Tolkningen av det insamlade materialet kan ha gjort att en del saker fallit bort i vår uppsats. Vi har ämnat att presentera datan på ett transparent och riktigt sätt för att motverka detta. Ett aktivt val som däremot gjordes var att inte redogöra för den data som ansågs irrelevant i förhållande till att besvara studiens syfte och frågeställningar.

2.4 Källkritik

Källkritik innebär att bedöma källors tillförlitlighet och riktighet (Hellspång, 2001). I nedanstående avsnitt följer en genomgång av den sökning och det urval som genomförts gällande uppsatsens litterära referensram.

2.4.1 Sökning

För att fastställa vad som sedan tidigare är känt inom uppsatsens område gjordes en litteraturoversikt (jfr Bryman, 2016). Denna gjordes efter insamlandet av data i linje med induktiv metod där empirin är utgångspunkten för den teoretiska referensramen (jfr Fejes & Thornberg, 2019). Genom att urskilja ett antal teman utifrån resultatet av intervjuerna kunde inspiration sedan hämtas från tidigare uppsatser med liknande syfte. Uppsatserna hittades genom hemsidan Uppsatser.se med hjälp av sökorden "inkludering och ledarskap". Genom referenserna i dessa uppsatser, och de referenser som referenserna i sin tur ledde till kunde flera olika relevanta källor hittas. För ytterligare litteratur användes sökmotorn LUBSearch, Lunds universitets egen databas för vetenskaplig forskning. I dessa fall användes sökorden "inclusion + leadership", "inclusion + workplace", "inkludering i arbetslivet", "mångfald i arbetslivet", "empowerment", "empowerment + definition" samt "empowering leadership". Funktionen "peer reviewed" fylldes i för att säkerställa artiklarnas vetenskaplighet då funktionen innebär att verket har granskats av andra forskare inom samma område före publicering.

2.4.2 Urval

Litteraturen består till övervägande del av förstahandskällor, men i vissa avseenden kunde bara andrahandskällor tillgås. I de fall annat än förstahandskällan användes gjordes en noggrann bedömning av källans kvalitet genom att titta närmare på förlag, författare samt referenser. Genom att undersöka publikationens ursprung kan andrahandskällor kontrolleras (Hellspång, 2001). Exempelvis kunde förstahandskällan till definitionen av inkludering i arbetslivet av Mor Barack från 2014 inte tillgås, men då andrahandskällan som användes från 2015 var skriven av samma författare ansågs källan trovärdig. Vidare användes två litteraturöversikter där enbart fynd från tidigare forskning framläggs. Sammanställningarna gör dock litteraturen mer tillgänglig och lättöverskådlig och ansågs därför vara lämpliga.

I första hand valdes aktuell och nutida forskning skriven under 2000-talet, där brukning av källor publicerade det senaste årtiondet särskilt försöktes användas. Äldre forskning nyttjades vid enstaka tillfällen, varvid innehållet och relevansen noga utvärderades. Exempelvis användes en studie kring grupper hetero- och homogenitet från 1993. Studien är dock väl refererad i forskning samt omnämns av Fägerlind (2012) som en klassiker inom området.

En del använda källor är tidigare kurslitteratur som i huvudsak användes för att förklara grundläggande begrepp såsom fenomenologi och empowerment, eller som komplement till uppsatsens metodavsnitt. Källorna ansågs trovärdiga då de kontrollerats av Lunds universitet samt ansågs kunna bidra med värdefulla aspekter med hänsyn till studiens syfte och metodologiska utgångspunkter. Ett exempel är Alvesson (2011) som bidrar till ett relevant och kritiskt förhållningssätt till intervjuer som metod.

Vid användningen av tidigare forskning för att styrka sin egen studies tes finns alltid en risk för "publication bias" (Devito & Goldacre, 2019). Vid brukning av både första- och andrahandskällor finns en risk för att källan som refereras till enbart eller till stor del använt sig av källor som stödjer forskningsfrågan. Som andra- eller tredjehandspart kan detta vara svårt att kontrollera. Även vid skrivandet av denna studie finns en risk av förbiseende av det som inte stödjer forskningsfrågan, varpå författarna försökt presentera även en mer kritisk syn på relationen mellan inkludering och ledarskap. Det är även viktigt att reflektera över tendensen, det vill säga benägenheten att endast välja sådant som står i linje med den tes man kan tänkas ha i en uppsats (Hellspång, 2001). För att få ett så brett perspektiv som möjligt och minimera tendensen i uppsatsen hämtades litteratur från flera olika tidskrifter, länder och universitet.

3. Teoretisk referensram

Då studien, som tidigare nämnts, har en induktiv forskningsansats innebär detta att uppsatsens teoretiska referensram baserats på det som framkommit ur datainsamlingen (jfr Cohen, 2011; Fejes & Thornberg, 2019). Den litteratur som valts till detta avsnitt är således grundad på de teman som framkom under bearbetningen av resultatet. Utifrån den litteratursökning som genomfördes på de centrala temana från resultatet, såg vi det rimligt att tematisera teorin utefter olika genomgående ämnen vi upplevde förekomma frekvent i litteraturen. Dessa var övergripande: inkluderingens möjliga utfall, hur en inkluderande kultur kan främja inkluderingsarbete, vem som har ansvar för inkludering samt hur ledarskap kan möjliggöra inkludering. Således är den teoretiska referensramen ordnad efter följande rubriker: "Inkludering - samband, effekter och kritik", "Inkluderande kultur - förutsättningar, tillvägagångssätt och uppföljning", "Ansvaret för inkludering - lagar, ledning och organisation" samt "Inkluderande ledarskap - tillvägagångssätt och effekter". Sist följer en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

3.1 Inkludering - samband, effekter och kritik

Nedan presenteras positiva samband, negativa effekter samt kritik och begränsningar med tidigare forskning inom mångfald och inkludering. Den tidigare forskningen har kunnat påvisa negativa effekter men inte kunnat konstatera kausala positiva samband. Då endast korrelation mellan mångfald och bättre organisatoriska resultat kunnat fastslås, medför det att de positiva sambanden inte kan benämnas som positiva effekter. Med hänsyn till detta presenteras därför kritik samt begränsningar som riktats mot tidigare studier inom mångfald och inkludering.

3.1.1 Positiva samband

Det förekommer ett samband mellan mångfald, vad gäller kön och etnicitet, och ökade försäljningsintäkter, ökat antal kunder samt större vinst jämfört med konkurrenter (Herring, 2009). Sambandet återstår även vid kontrollerandet av andra faktorer som inverkan, som organisationens storlek, ålder eller placering. Vidare ger samma typer av mångfald positiva effekter eller inga effekter alls på organisationens produktivitet inom branscherna tillverkning och detaljhandel samt tjänstesektorn (Barrington & Troske, 2001). Således kan slutsatsen dras att mångfald inte skadar en organisations produktivitet. Ökad inkludering har vidare visat sig kunna leda till förbättrade vårdresultat (Bradley, 2020).

Mångfald kan öka en organisations kreativitet och problemlösningsförmåga (Herring, 2009). Genom att tillåta att nya idéer och perspektiv ger inflytande kan innovation och problemlösning främjas eftersom det kan frambringa nya insikter som eventuellt annars inte hade framkommit (Derven, 2014). Heterogent sammansatta arbetsgrupper är mer effektiva när det kommer till att identifiera problem, finna alternativa lösningar eller förutspå resultat eller prognoser eftersom gruppen har en kognitiv och funktionell mångfald

(ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Kognitiv mångfald kan definieras som olikhet i perspektiv och tolkningar, olikhet i tekniker och verktyg för att förbättra eller lösa ett problem samt olikhet i användandet av modeller för att dra slutsatser om orsak och verkan. En heterogen arbetsgrupp med olika perspektiv ger fler möjligheter att se situationen ur olika vinklar, än en homogen arbetsgrupp med låg kognitiv mångfald där risken är större att alla fastnar vid samma problem på grund av liknande perspektiv (ur intervju med Scott E. Page se Fägerlind, 2012). Den kognitiva mångfalden påverkas dels av exempelvis kön, ålder och etnisk bakgrund, men även faktorer som utbildning, intressen, erfarenheter och sätt att se på världen. Mångfald kan även delas upp i funktionell och social mångfald där den funktionella innebär arbetsrelaterade skillnader och den sociala innebär skillnader i bio-demografi, som ålder, kön eller etnicitet (Simons & Rowland, 2011). Genom granskning av tidigare fallstudier av mångfald visade sig den funktionella mångfalden vara till hjälp för organisationer, medan den sociala mångfalden var neutral för organisationer.

3.1.2 Negativa effekter

Mångfald kan försvåra kommunikationen inom en arbetsgrupp vilket kan bidra till missförstånd och konflikter inom gruppen (Herring, 2009). Detta kan i sin tur leda till lägre tillfredsställelse och med det högre omsättning av personal (Yukl, 2013). Vidare tenderar vissa individer att till en början ta för mycket kontroll i heterogent sammansatta grupper vilket hindrar alla från att bidra (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Detta kan försvåra förmågan att samarbeta och komma överens om vad som bör prioriteras, vilket kan resultera i att homogent sammansatta grupper initialt presterar bättre ur ett allmänt perspektiv. Över ett längre tidsspann verkar däremot båda typer av grupper prestera likvärdigt. Mångfaldiga arbetsgrupper kan emellertid innebära större kostnader för organisationen eftersom resurser kan behöva spenderas på exempelvis utbildningar kring ämnet eller på att framgångsrikt integrera minoritetsgrupper (Barrington & Troske, 2001). Däremot kan mångfald bidra till att höja organisationens lojalitet eller goodwill, vilket i slutändan kan jämna ut dessa extra kostnader.

3.1.3 Kritik och begränsningar med tidigare forskning

Även om det existerar ett konstaterat samband mellan att organisationer med en större mångfald har samma eller ökad produktivitet jämfört med organisationer med mindre mångfald, ökar nödvändigtvis inte en organisation som får större mångfald sin produktivitet (Barrington & Troske, 2001). Förklaringen till sambandet kan vara att redan framgångsrika företag har möjlighet att ägna mer uppmärksamhet och resurser åt de svårigheter mångfald kan föra med sig (Herring, 2009). Vidare kan begreppet mångfald syfta till flera olika typer av skillnader människor emellan och forskning kring mångfald tydliggör inte alltid vilken typ av olikhet som studerats (Simons & Rowland, 2011). Då effekterna kan vara beroende av detta, bidrar det till en komplexitet gällande diskussionen av mångfaldens effekter.

Att det inte bedrivits ytterligare forskning kring de neutrala effekterna av mångfald, beror på att detta i sådana fall skulle kunna gå emot argumenten för att arbeta med det (Rönqvist, 2008). Dessutom bygger föreställningen om inkludering och exkludering på tanken att det finns ett ömsesidigt förhållande mellan de två begreppen där exkludering innebär inkludering på samma sätt som inkludering innebär exkludering (Doubush, 2014; Goodin, 1996 se Doubush, 2014). Det ömsesidiga förhållandet gör att det normativa antagandet att mer inkludering och mindre exkludering både är eftersträvansvärt samt möjligt att nå ifrågasätts (Doubush, 2014; Gertenbach, 2008 se Doubush, 2014).

3.2 Inkluderande kultur - förutsättningar, tillvägagångssätt och uppföljning

Inledningsvis presenteras förutsättningar för att skapa en inkluderande kultur då nyttan med mångfald är beroende av att olika omständigheter föreligger i organisationen (jfr Rönqvist, 2008). Detta innebär att det inte bara är det direkta arbetet med mångfald som påverkar utfallet, utan även andra aspekter såsom kultur. Därefter redogörs för hur en organisation kan skapa denna inkluderande kultur genom exempel från flera tidigare studier. Avslutningsvis presenteras hur tidigare forskning visat på att arbetet kräver uppföljning.

3.2.1 Förutsättningar

För att mångfaldsarbete ska ge positiva effekter är det av stor vikt att organisationer på olika sätt anpassar utformningen av strukturer och processer utefter en diversifierad arbetsstyrka. Organisationen måste ha en öppen kultur, där nya idéer och tankesätt, samarbete och ifrågasättande ses som positivt för att den kognitiva mångfalden ska kunna tas tillvara (ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012). Heterogena grupper fungerar som bäst i en kultur där arbetsförhållandena, både fysiska och psykosociala, är sådana att alla kan nå sin fulla potential oavsett vem man är (Fägerlind, 2012). Vidare är det viktigt att hierarkiska nivåer inte är kopplade till exempelvis kön eller etnicitet, att olika arbetsätt och beteenden är accepterade samt att misslyckanden, inom rimliga gränser, ses som någonting nödvändigt för innovation. Därtill måste även de dilemman, som kommunikationsproblem eller individers ogillande av olika vägar för att nå målet, hanteras av organisationen för att dra fördelar av mångfald (ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012).

För att lyckas skapa en inkluderande kultur måste organisationen vidare ha en grundläggande ram som alla inom organisationen känner till (Fägerlind, 2012). Ramen ska bestå av en gemensam värdegrund, övergripande verksamhetsmål samt tydliga mål för enskilda arbetsgrupper. Kulturen bör vila på faktiska moraliska grunder och underliggande antaganden som kan hindra inkludering bör ifrågasättas (Pless & Maak, 2004). Av den anledning kan ledarskapet, beslutsfattandet och samarbetet behöva ses över för att stötta arbetet med inkludering.

3.2.2 Tillvägagångssätt

För ett lyckat och hållbart mångfalds- och inkluderingsarbete är det avgörande att ledningen tydliggör samt motiverar varför arbetet är viktigt (Fägerlind, 2012). Att skapa en inkluderande kultur är svårt och kräver ständigt arbete från organisationen (Pless & Maak, 2004). Det kräver konsekvens men också flexibilitet eftersom det kan finnas skillnader inom olika delar av organisationen beroende på land, region eller samhälle denna del är verksam i, vilket kan påverka arbetet (Derven, 2014).

Att skapa en inkluderande kultur kan göras genom fyra faser: (1) skapa medvetenhet, förståelse och uppmuntra reflektion, (2) utveckla en vision som är inkluderande, (3) reflektera över och bearbeta nyckelkoncept och principer samt (4) skapa ett integrerande HRM system som hjälper till att implementera förändring (Pless & Maak, 2004). Första steget betonas även i en studie från flygindustrin, där ökad kunskap och förståelse för de problem som kan upplevas på arbetsplatsen, visat sig viktigt för att motverka den exkludering och könsdiskriminering kvinnor upplever i branschen (Yanikoğlu, Kılıç & Küçükönel, 2020). Deutsche Post DHL är ett exempel på ett företag som arbetar strategiskt med inkludering genom att ha kopplat mångfaldsarbete till sin corporate social responsibility (CSR) policy (Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015). Syftet med policyn är att alla medarbetare ska kunna använda sina talanger och potential i en miljö fri från fördomar, diskriminering och stereotyper. Vidare uppger dem att de enbart baserar medarbetares lön på arbetsuppgifter och ansvar. Jämfört med andra företag i logistikbranschen har DP DHL högre procentandel kvinnor både globalt inom organisationen samt på beslutsfattande positioner. Att kvinnor bör finnas i större utsträckning på ledande positioner för att lösa ojämlikheterna mellan könen poängteras inom flygindustrin (Yanikoğlu, Kılıç & Küçükönel, 2020).

På sex sjukhus som lyckades minska den standardiserade dödligheten bland patienter som fick kardiovaskulär vård fanns tre utmärkande karaktärsdrag: (1) inkludering av personal från olika nivåer i organisationen med olika utbildningsbakgrund och erfarenheter, (2) uppmuntran av autentiskt deltagande från medlemmarna och (3) användning av en klar konflikthantering genom tydliga rolldefinitioner, synliggörande av minoriteters synpunkter och fokus på det gemensamma målet - att rädda liv (Bradley, 2020). Att ha absolut nolltolerans mot diskriminering är essentiellt i en inkluderande kultur, men om det skulle förekomma bör det finnas verktyg för att anonymt kunna rapportera detta (Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015; Yanikoğlu, Kılıç & Küçükönel, 2020). Den som kränker eller utsätter någon för diskriminering bör få någon typ av sanktion (Yanikoğlu, Kılıç & Küçükönel, 2020).

3.2.3 Uppföljning

Att efterfråga resultat av inkluderingsarbete är betydande, då detta signalerar vikten av arbetet samtidigt som det ser till att det faktiskt blir gjort (Fägerlind, 2012). Gynnsamma

resultat bör uppmärksammas på samma sätt som ej uppnådda överenskomna resultat bör sanktioneras. Detta är centralt i alla led i organisationen, vilket innebär att alla chefer regelbundet måste följa upp arbetet med mångfald och inkludering med underställda chefer samt komma överens om både kort- och långsiktiga mål. Ett alternativ för att skapa delaktighet kring uppföljningen är att som DP DHL skapa ett mångfaldsråd (Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015). För att säkerställa att ett mångfalds- och inkluderingsarbete är hållbart över tid krävs åtgärder som går att mäta (Derven, 2014). Exempel på mätbara åtgärder är att utvärdera arbetet ur ett medarbetarperspektiv, få systematisk feedback från medarbetare samt granska avkastningen på en mångfalds- och inkluderingsstrategi. Dessutom bör man utvärdera organisationens framsteg årsvis allteftersom organisationens ledare blir en mer heterogen grupp samt fokusera på att få in såväl kvalitativa som kvantitativa data.

3.3 Ansvar för inkludering - lagar, ledning och organisation

Ansvar för inkludering är fördelat mellan ledning och chefer, HR-personal samt övriga organisationen (Fägerlind, 2012; Yukl, 2013). Det krävs således engagemang från alla nivåer i organisationen för att skapa en inkluderande kultur (Bradley, 2020). Ansvar är dessutom reglerat utifrån svensk lagstiftning. Nedan presenteras reglerande lagstiftning samt en detaljerad beskrivning av ansvarsfördelningen utifrån ledning och chefer samt organisationen i stort.

3.3.1 Reglerande lagstiftning

Enligt diskrimineringslagen 2 kap. 1 § (SFS 2008:567) får arbetsgivare inte diskriminera någon som hos arbetsgivaren är arbetstagar, gör en förfrågan om arbete, söker eller fullgör praktik eller står till förfogande att utföra eller utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft. Lagen förbjuder direkt och indirekt diskriminering samt trakasserier och sexuella trakasserier kopplat till de sju diskrimineringsgrunderna: etnisk tillhörighet, funktionshinder, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion, sexuell läggning samt ålder. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift organisatorisk och social arbetsmiljö 13§ (AFS 2015:4) ska arbetsgivare klargöra att kränkande särbehandling inte är accepterat i verksamheten samt vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till detta.

Arbetsgivare är även skyldiga att arbeta med aktiva åtgärder för att förebygga diskriminering och på annat sätt verka för lika rättigheter och möjligheter som omfattar bland annat arbetsförhållanden, rekrytering och befordran samt utbildning och övrig kompetensutveckling utifrån diskrimineringslagen, 3 kap. 1 § 5 § (SFS 2008:567). Kraven på det aktiva arbetet innebär i praktiken att större arbetsgivare behöver ha ett planlagt arbete för att kunna leva upp till detta, även om en mångfalds- eller inkluderingsplan inte uttryckligen krävs av lagen (Fägerlind, 2012). Lagen tydliggör den lägsta ambitionsnivån för en arbetsgivares jämställdhets- och mångfaldsarbete.

3.3.2 Ledning och chefer

För att kunna skapa en inkluderande kultur är det vitalt att högsta ledningen tar tydlig ställning i inkluderings- och mångfaldsarbete (Fägerlind, 2012; Pless & Maak, 2004; Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015; Yukl, 2013). Genom ledningens engagemang ges arbetet legitimitet och satsningar får större chans att lyckas (Fägerlind, 2012). Detta kräver i sin tur att ledningen har tillräckligt med kunskap kring mångfalds- och inkluderingsarbete, vetskap om varför det är lönsamt samt själva innehar en vilja att satsa på arbetet. Utan denna grund som sänder signaler att arbetet är viktigt och prioriterat, blir det problematiskt att motivera och intressera resten av organisationen. Ledningen behöver kommunicera en vision för arbetet samt visa en tydlig koppling mellan visionen och organisationens kärnvärden och mål. Genom att ledningen uppmärksammar betydelsen och värdet av en inkluderande kultur kan de stötta och verkställa arbetet med inkludering (Pless & Maak, 2004).

Det aktiva ställningstagandet från ledningens sida behöver ske kontinuerligt och vara konsekvent (Fägerlind, 2012). Ledningen kan göra detta via både kommunikation och praktiska handlingar. Exempelvis genom att själv sätta av tid för att medverka och närvara på utbildningar eller i arbetsgrupper. I det fall diskrimineringar eller kränkningar förekommer är det viktigt att det finns anonyma rapporteringssystem där ledare behandlar informationen konfidentiellt (Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015). Ansvar för att skapa inkludering i en mångfaldig arbetsstyrka kan stundom vara komplext (Yukl, 2013). Ett företag som insett vikten av att ledare bör ha förståelse för mångfald för att kunna skapa inkludering är DP DHL som har en obligatorisk del om mångfald i sin ledarskapsutbildning (Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015).

Ledning och chefer har ett betydande ansvar när det kommer till att skapa en inkluderande kultur (Fägerlind, 2012). Grundläggande är att ledare bör säkerställa att alla medarbetare blir lyssnade på av ledaren själv. Därtill har de ett ansvar att tydliggöra att ett respektfullt bemötande och ett bra samarbete, där det är önskvärt att dela med sig av kunskap och information, gäller alla i organisationen. Det är också centralt att klargöra att detta även gäller i kontakten med andra grupper, som kunder eller leverantörer. Vidare bör ledare påminna sig själva och andra om att alla har med sig olika erfarenheter och att dessa kan bidra till utveckling man på förhand eventuellt inte kan urskilja. I ledarskapet finns även ansvar för att se och synliggöra medarbetarnas kompetenser, insatser och potential för både den aktuella arbetsgruppen och andra arbetsgrupper samt lyssna på önskemål om medarbetarnas utveckling. Ledare och chefer bör föregå med gott exempel och genom att skapa medvetenhet, utbilda och utveckla medarbetare, se över processer och verktyg samt belöna inkluderande beteende på alla nivåer i organisationen, bidrar ledaren till arbetet med inkludering (Pless & Maak, 2004).

3.3.3 Organisationen i stort

För att lyckas med inkluderingsarbete krävs stöd och engagemang från alla delar och nivåer i organisationen (Bradley, 2020; Yukl, 2013). Ett delat stöd krävs för att kunna möjliggöra positiva effekter av mångfald, såsom att omvandla oundvikliga konflikter till kreativ problemlösning (Bradley, 2020). I de flesta organisationer har HR-avdelningen det yttersta ansvaret för processer som påverkar inkludering och delaktighet, såsom utbildning eller rekrytering, men för ett lyckat arbete behövs engagemang även från ledning och medarbetare (Yukl, 2013). Medarbetare har möjlighet att medverka eller motarbeta en inkluderande kultur, då förutsättningarna för att inkludering ska lyckas eller misslyckas ligger i den dagliga kommunikationen mellan medarbetare (Fägerlind, 2012). För att skapa inkludering behöver organisationens medlemmar bemöta varandra med respekt, dela med sig av information och kunskap samt få alla att känna sig inbjudna att delta i diskussioner där allas ståndpunkter välkomnas. Således är det grundläggande att medarbetare får ökad medvetenhet om mångfald och inkludering, mer kunskaper kring vad ett inkluderande arbetsklimat innebär samt blir involverade i det direkta arbetet med inkludering.

3.4 Inkluderande ledarskap - tillvägagångssätt och effekter

Inkluderande ledarskap innebär att ledaren är öppen, tolerant och kommunikativ samt har respekt för medarbetares olikheter och unika behov (Yang, 2019). Ledaren ska försöka att ständigt bidra till att alla medarbetare känner tillhörighet samt skapa goda relationer genom att aktivt stötta och kommunicera med medarbetarna. Nedan presenteras hur en ledare praktiskt kan arbeta inkluderande genom sitt ledarskap samt vad effekterna av ett inkluderande ledarskap kan bli.

3.4.1 Tillvägagångssätt

Ledare har möjlighet att både uppmuntra till uppskattning och tolerans samt försöka hindra diskriminering och intolerans (Yukl, 2013). Uppmuntran till uppskattning och tolerans kan ske genom att ledaren själv föregår med gott exempel och visar respekt för olikheter. Således krävs förståelse för människors olika värderingar och erfarenheter. Vidare är det även viktigt att ledare förklarar fördelarna med mångfald samt stödjer andra som också uppmuntrar till dessa synsätt. Genom att motarbeta stereotypiska och fördomsfulla beskrivningar kan ledare försöka hindra diskriminering och intolerans. Detta kan även ske genom att protestera mot orättvisa behandlingar inom organisationen samt verkställa disciplinära åtgärder för att stoppa trakasserier.

Ledare kan även bidra till att skapa en inkluderande miljö genom autentiskt ledarskap (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014). Detta innebär ett fokus på de fyra komponenterna: självmedvetenhet, transparens i relationer, beaktande av olika perspektiv i beslutsfattande samt internaliserat etiskt förhållningssätt. Autenticiteten ska styra ledarskapet genom att ledaren är öppen och självmedveten samt har förmågan att kunna se bortom sig själv.

Vidare kan ledningen behöva göra en översikt av organisationens rutiner och arbetssätt för att se om någonting begränsar individer från att avancera (Yukl, 2013). Det är avgörande att undanröja eventuella hinder för att alla ska få samma möjligheter samt för att kunna ta vara på de fördelar mångfald kan föra med sig.

Delegering av ansvar och arbetsuppgifter kan ske genom empowerment och ökar medarbetares delaktighet (Yukl, 2013). En exakt definition av empowerment saknas i dagens forskning, men begreppet kan delas upp i strukturellt och psykologiskt empowerment (Abel & Hand, 2018). Det strukturella avser medarbetares tillgänglighet till viktiga aspekter i arbetet såsom tillgång till möjligheter, resurser, kunskap och utbildning samt stöttning, feedback och vägledning. Det psykologiska syftar till upplevelsen hos medarbetare av att kunna inverka, hysa kompetens samt känna meningsfullhet och motivation (Abel & Hand, 2018; Yukl, 2013). Vidare kan empowerment kännetecknas av begreppen: delat beslutsfattande, motivation, utveckling, tillträde, inflytande, makt och kontroll samt valmöjligheter. Delat beslutsfattande innebär att det inte enbart är ledaren som fattar beslut. Motivation representerar den inre motivationen hos individen. Utveckling kan både referera till befordran eller individens upplevelse av fortsatt lärande och vidareutveckling. Tillträde hänvisar till att ha tillgång till viktiga element i arbetet. Inflytande samt makt och kontroll kan höra ihop genom att makt och kontroll kan öka möjligheten att influera, men inflytande kan enskilt även syfta till en lätthet att bli influerad. Makt och kontroll kan innebära både formell makt, genom hierarkiska positioner, och informell makt, genom allianser. Valmöjligheter syftar till upplevelsen av alternativ vid beslutsfattande samt att ha tillgång till resurser och information. Tillsammans bildar begreppen en ram för vad som brukar menas med empowerment.

3.4.2 Effekter

Inkluderande ledarskap har positiv inverkan på medarbetares upplevda arbetstillfredsställelse (Yang, 2019). Studier har kunnat visa en signifikant positiv korrelation mellan strukturellt samt psykologiskt empowerment och arbetstillfredsställelse bland sjuksköterskor (Cicolini, Comparcini & Simonetti, 2014). Medarbetare som genom inkluderande ledarskap upplever psykologiskt empowerment tenderar att känna ökad inre motivation (Zhang & Bartol, 2010). Genom autentiskt ledarskap, som ger högre upplevd inkludering, höjs även arbetsrelaterat självförtroende samt viljan att anstränga sig utöver vad som krävs hos medarbetare (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014). Detta bör resultera i att organisationen får en högre prestationsnivå samt bör bidra till att skapa en arbetsmiljö där människor vill arbeta. Inkluderande ledarskap är även viktigt för att alla ska känna att de får möjlighet att uttrycka sig och delta i arbetet, oavsett olikheter, eftersom det påverkar samarbetet som i sin tur kan påverka upplevelsen och utkomsten för patienter (Bradley, 2020).

Vidare finns ett samband mellan högre upplevt psykologiskt empowerment hos medarbetare och större deltagande i kreativa processer där ledares uppmuntran av kreativitet

fungerar som moderator mellan sambandet (Zhang & Bartol, 2010). Arbetsengagemang har visat sig ha en medlande roll mellan inkluderande ledarskap och arbetstillfredsställelse (Yang, 2019). I denna koppling har den processuella rättvisan betydelse för sambandet när det kommer till yngre medarbetare, då det tenderar att bli starkare bland dessa individer ju mer processuell rättvisa som finns. Processuell rättvisa syftar på rättvisa relaterad till organisationens struktur och beslutsfattande vilket innebär att organisationen i sig har effekter på ledarskapet. Således är likabehandling särskilt viktigt för yngre generationer.

Ledningens förväntningar på och föreställningar kring vad ett mångfalds- och inkluderingsarbete ska generera påverkar dock effekterna av arbetet (Fägerlind, 2012). Vid målsättningen att arbetsgruppen enbart ska spegla samhället för att kunna ge bättre service till en specifik målgrupp finns risk att organisationen aldrig tar vara på mångfaldens potential fullt ut. För att detta ska ske måste hela organisationens förväntningar vara att arbetet ska leda till utveckling och lärande i verksamheten eftersom syftet då är att dra nytta av medarbetares olika kompetenser, erfarenheter och perspektiv. Därigenom existerar en förväntan på medarbetare att bidra med nya idéer och åsikter som kan leda till ökat lärande och slutligen ökad lönsamhet.

3.5 Sammanfattning teoretisk referensram

Genom studerandet av tidigare forskning gällande inkludering och ledarskap har det konstaterats att en inkluderande kultur är nödvändig för att lyckas med inkluderings- och mångfaldsarbete i en organisation. För att en inkluderande kultur ska kunna skapas samt bibehållas behöver ledningen engagera sig samt kontinuerligt arbeta med inkludering, genom bland annat autentiskt ledarskap och empowerment. Ledningen har det yttersta ansvaret för inkluderingsarbetet, inte minst med hänsyn till reglerande lagstiftning, men ansvaret åligger även resten av organisationen. Inkluderingsarbete kan kopplas till flera positiva samband men även negativa effekter. Dessa effekter kan dock motverkas genom kommunikation och effektiv konflikthantering. Flera faktorer både inom och utom organisationen kan inverka på sambandet mellan inkludering och ledarskap. Dessa faktorer är emellertid ofta kontextuellt bundna vilket kommande avsnitt, empiriskt resultat, ytterligare betonar.

4. Empiriskt resultat

Nedan presenteras det empiriska resultatet från intervjuerna med de fyra HR-praktikerna. Gemensamt för de intervjuade är att de arbetar med att stötta chefer inom en avdelning för området sjukvård, även om de delvis har olika arbetsuppgifter som stundtals sträcker sig bortom den studerade avdelningen. Då de alla arbetar med chefsstöd inom denna avdelning har de förståelse för hur ledarskapet ser ut och hur det påverkar inkluderingen. Däremot kan de bara svara för sina egna upplevelser och således inte för vad medarbetarnas eller chefernas upplevelser är av detta. I det följande framläggs också det tidigare nämnda sekundärmaterialet sammanflätat med intervjuerna. Detta material består av några av organisationens dokument och policys gällande samverkan, lika rättigheter och trakasserier.

Essensen från intervjupersonernas upplevelser utgör olika kategorier tematiserade i de tre rubrikerna: “Upplevelsen av inkludering och dess förhållande till ledarskap”, “Upplevelsen av ledarskap och dess förhållande till inkludering” samt “Inverkan på relationen mellan inkludering och ledarskap”. De två första rubrikerna är relaterade till den första frågeställningen och den tredje rubriken är kopplad till den andra frågeställningen. Övergripande för det empiriska resultatet är att intervjupersonerna upplever en påtaglig och avgörande relation mellan inkludering och ledarskap i organisationen. Hur ledarna, både formella och informella, agerar upplevs påverka resten av organisationen och i ett par fall uttrycks relationen som “ständigt närvarande” och “självklar”.

4.1 Upplevelsen av inkludering och dess förhållande till ledarskap

Intervjupersonerna upplever att inkludering överlag är en viktig och ständigt närvarande fråga i organisationen som kommuniceras övergripande. Det genomsyrar organisationens olika delar, processer och tillfällen som exempelvis rekrytering och skrivandet av kravprofiler, i arbetsmiljösammanhang och i planering av verksamheten. Arbetet med inkludering upplevs ha stor betydelse för hur medarbetarna ser på organisationen som arbetsgivare och hur väl de trivs i verksamheten. Då organisationen kan uppfattas som hierarkisk, anses det vara viktigt att det finns en känsla av att alla olika yrkesroller är lika mycket värda och att man är ett team. Intervjupersonerna poängterar dock att arbetet med inkludering skulle kunna utvecklas. Nedan redogörs för upplevelsen av inkludering och dess förhållande till ledarskap genom rubrikerna: “Fördelar med mångfald och inkludering”, “Verktyg i arbetet med inkludering” samt “Inflytandet att påverka arbetet med inkludering”.

4.1.1 Fördelar med mångfald och inkludering

Den unisona upplevelsen bland intervjupersonerna är att organisationen drar fördelar av mångfald och inkludering på flera olika sätt. Genom att återspegla hur samhället ser ut kan man erbjuda sina patienter en bättre service förklarar en intervjuperson: “[...] är det

ju en fördel rent språkmässigt att man kanske kan kommunicera med vissa av våra patienter.” (Intervjuperson 1). En annan fördel som upplevs är ökad förståelse för människors olikheter och eventuella svårigheter, som exempelvis olika socioekonomiska bakgrunder. Dessutom leder det till ett bättre flöde i arbetet, genom att dra nytta av varandras skillnader, varierande kompetenser och erfarenheter. Mångfald och inkludering upplevs även kunna främja arbetsgruppen, genom att olikheter ökar kreativiteten, flexibiliteten, effektiviteten samt förståelsen för varandra inom gruppen. Detta då fler perspektiv bidrar till mer givande diskussioner eftersom man ser organisationen på olika sätt menar en intervjuperson:

“[...] bedömer man ju saker utifrån sina egna erfarenheter och det är klart att det finns jättemycket att vinna på att bjuda in många och så många som möjligt till diskussioner i utvecklingsfrågor och så, just för att man har olika perspektiv och man har olika sätt att se på saker” (Intervjuperson 3)

Arbetsgrupperna i den undersökta avdelningen består av individer från olika yrkeskategorier med olika utbildningsbakgrund. Organisationens karaktär och struktur upplevs således bidra till att grupperna inte tenderar att bli homogena trots att avdelningen ingår i en kvinnodominerad bransch.

4.1.2 Verktyg i arbetet med inkludering

Under samtliga intervjutillfällen framkommer det att organisationen använder orden delaktighet och dialog snarare än ordet inkludering. Det finns ingen exakt uttalad plan för hur man ska arbeta med just inkludering, då det snarare handlar om att använda sig av de olika verktyg som finns för att möjliggöra delaktighet. Intervjupersonerna syftar på att flera av de processer organisationen har utgör en grund för arbetet med inkludering, bland annat arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, medarbetarundersökningar och riskbedömningar. Vidare lyfts även rekryteringssammanhang fram som betydelsefulla i arbetet med inkludering då organisationen är mån om att anställa utifrån kompetens. Organisationen erbjuder bland annat möjlighet att gå bredvid i verksamheten för personer som har rätt yrkeskompetens men behöver lära sig svenska språket. Vidare har organisationen policys för att säkerställa att alla anställda har lika rättigheter samt rutiner för kränkande särbehandling. Organisationens värdegrund upplevs även stötta arbetet med inkludering eftersom den anger att man ska respektera och acceptera varandras unikheter. Organisationens processer tillsammans med dokument och värdegrund gör att arbetet med inkludering upplevs som standardiserat trots avsaknaden av en utarbetad plan.

Ytterligare en betydande del i arbetet med inkludering upplevs vara det samverkansavtal som finns mellan organisationen och olika fackliga organisationer som yrkeskategorierna representeras av. Avtalets syfte är bland annat att underlätta samt stötta samverkan mellan parterna och på så sätt möjliggöra ökad delaktighet bland medarbetare. Vidare syftar även avtalet till att utveckla medarbetarnas inflytande samt ge dem fortlöpande information

och delaktighet vad gäller verksamhetens fortsatta utveckling. Genom detta kan organisationen ta tillvara den kompetens, kunskap och erfarenhet medarbetarna besitter. Arbetsgivare, medarbetare samt fackliga organisationer ska enligt avtalet samverka kring frågor gällande verksamhet, hälsa, arbetsmiljö och likabehandling. Vid exempelvis rekrytering av ny chef bjuds vanligtvis de fackliga organisationernas representanter och medarbetare in för att delta.

4.1.3 Inflytandet att påverka arbetet med inkludering

Intervjupersonerna är överens om att chefer eller ledning har störst inflytande att kunna inverka på arbetet med inkludering men uppger att alla i organisationen kan påverka. Eftersom ledarna upplevs ha störst inflytande uttrycks det betydelsefullt att de regelbundet funderar över om systematiska processer inom organisationen hindrar inkludering. Det finns en stor påverkanskraft hos medarbetarna men deras handlingsutrymme kan försvåras av organisationens struktur och politiska styrning. Medarbetarna kan inte alltid påverka vad man ska arbeta med men kan oftast påverka hur arbetet ska bedrivas. Det är därför viktigt att ledarna skapar och förtydligar detta handlingsutrymme samt är tydliga med och informerar om de beslut som fattas.

Intervjupersonerna upplever att deras egna roller som HR-praktiker är betydelsefulla i arbetet med inkludering. *“[...] vi på HR ska ju vara bärare av detta och vi ska ju liksom uppmuntra och coacha våra chefer till att följa de här sakerna som finns.”* (Intervjuperson 3). HR-avdelningen kan hjälpa ledarna att skapa inkludering genom att ge dem verktyg, utbildning och avlastning samt påminna dem att ”stanna upp” och reflektera kring dessa frågor. HR-avdelningens stöttande roll är någonting man kontinuerligt utvecklar. En intervjuperson poängterar dock att det i slutändan är hur ledaren hanterar frågan som spelar störst roll:

“Jag menar om vi tittar utifrån vår roll på HR att coacha och stötta cheferna i deras arbete så kan vi ju, vi kan inte göra så mycket mer än att ge dem verktyg och redskap och berätta för dem hur vi tycker att situationen bör hanteras eller ge dem liksom tips och råd kring hur man kan tänka i vissa situationer eller hantera frågor och så. Sen är det ju lite upp till dem att utföra, och där, det blir nog väldigt personberoende hur duktig man är på att inkludera sina medarbetare i beslut och i verksamhetens utformande och i den dagliga driften, liksom.” (Intervjuperson 3)

Även om ledarna upplevs ha störst inflytande att påverka inkluderingsarbetet upplevs det som att organisationen vill att alla ska vara delaktiga i detta arbete.

4.2 Upplevelsen av ledarskap och dess förhållande till inkludering

Ledarskapet i organisationen upplevs generellt som bra. Det framkommer att ledarskapet är starkt och att de har duktiga, engagerade samt motiverade chefer som vill verksamhetens bästa. Chefsuppdragen upplevs dock som omfattande, då de innebär ansvar för både personal, ekonomi och service gentemot patienter, vilket innebär att tiden ibland inte räcker till: *“Engagemanget finns där och viljan finns där men ibland är det tiden som gör att det kanske inte räcker hela vägen.”* (Intervjuperson 4). Vidare upplevs ledarskapet som viktigt för att locka nya medarbetare och få dem att stanna inom organisationen. Därför arbetar man aktivt inom organisationen med att skapa en god arbetsmiljö och en förståelse för de beslut som fattas. Nedan presenteras upplevelsen av ledarskap och dess förhållande till inkludering genom rubrikerna ”Ledarens ansvar för inkluderingsarbetet” samt ”Skillnader i ledarskapet”.

4.2.1 Ledarens ansvar för inkluderingsarbetet

Organisationens chefs- och ledarkriterier tar upp att ledarna ska skapa förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Detta genom att delegera och uppmuntra medarbetare till att ta ansvar, stimulera till nytänkande och nya arbetssätt, skapa dialog, kommunicera på ett sätt som motiverar, engagerar och entusiasmerar samt aktivt lyssna och ta in synpunkter. Detta upplevs även som outtalade kriterier, då att vara öppen, att bjuda in alla, att skapa dialog och ge samma möjligheter att komma med förslag och påverka sin arbetssituation, anses vara en självfallen del av ledarskapet, vilket en intervjuperson poängterar:

“Alltså fast jag tycker det ingår i chefsuppdraget på något sätt. Det ingår ju att skapa en delaktighet på varje arbetsplats där ute, varje chef har ju det ansvaret. Att på något sätt lyfta in sina medarbetare, att skapa dialog. Så att det är väl nånting som kanske inte skriftligt på något sätt står i klartext, men som absolut finns där. Och kanske som styr också hur väl man lyckas i sitt medarbetaruppdrag.” (Intervjuperson 1)

En intervjuperson uttrycker vidare vikten av att ledarna bör efterleva värderingarna genom sitt ledarskap och hantera de situationer som är icke-inkluderande:

“[...] om man själv som ledare och chef föregår med gott exempel och man agerar på ett sätt som är inkluderande, att ens medarbetare också då följer efter. Man inte accepterar något annat utan att man ja, om det är så att någon betar sig illa på grund av att någon har en annan bakgrund eller så att man tar tag i det och hanterar det på ett bra sätt och stöttar den som är utsatt och så vidare. Annars sänder man ju en signal att man accepterar ett beteende som inte är okej och då är ju risken att man hamnar i någonting negativt.” (Intervjuperson 2)

Ledaren upplevs således ha både uttalat och outtalat ansvar i inkluderingsarbetet men anses även ha stor frihet att arbeta med de olika verktygen som presenteras under 4.1.1

på det sätt som ledaren personligen vill. Viktigast upplevs vara en förståelse för processerna och de rättsliga krav som ställs, men att det åligger varje ledare att skapa delaktighet bland medarbetarna.

4.2.2 Skillnader i ledarskapet

Viljan för att arbeta med inkludering upplevs finnas bland ledarna i organisationen men individuella skillnader kan påverka utförandet. Vissa ledare tycks kunna hantera inkluderingsarbetet bättre än andra. En intervjuperson förklarar att ledare med tidigare erfarenheter av inkluderingsarbete arbetar på ett annat sätt än de utan erfarenheter:

“De har liksom en lite annan bild av hur man kan jobba, både gentemot patienter men också gentemot sina medarbetare. Att få med alla, att ha en annan respekt för var man kommer ifrån och vad man har med sig och vem man är som person, på något sätt. Jag kan inte riktigt beskriva det närmare än så för det liksom det här, det är lite svårt att ta på, men lite fingertoppskänsla som andra kanske inte har.” (Intervjuperson 3)

Då tidigare erfarenheter av chefskap är varierande har organisationen flera chefsutbildningar, däribland en standardiserad för nyblivna ledare. Många har i grunden utbildning inom sitt yrkesområde och har senare avancerat sig till att även ha en ledarroll. Detta gör att ledarna kan ha stor förståelse för vad det innebär att arbeta inom yrkesområdet men saknar teoretiska kunskaper inom exempelvis personal- eller ekonomifrågor. I vissa situationer kan det därför behövas extra stöd från staben. Det kan till exempel handla om att man inte fullt ut förstår hur man kan arbeta med samverkansavtalet. Det upplevs att ledarnas återkoppling är att de får mycket stöd från staben.

4.3 Inverkan på relationen mellan inkludering och ledarskap

Det finns flera faktorer, både utom och inom organisationen, som inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap. I det följande presenteras detta utifrån rubrikerna: “Faktorer utom organisationen” och “Faktorer inom organisationen”.

4.3.1 Faktorer utom organisationen

Faktorer utom organisationen som inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap är bland annat lagar, förordningar och Socialstyrelsens krav samt att den är offentligt och politiskt styrd. Detta tillsammans med andra avtal som exempelvis kollektivavtal eller samverkansavtal lägger grunden till arbetet och gör organisationen skyldiga att arbeta med dessa frågor genom bland annat aktiva åtgärder. Eftersom organisationens verksamhet är fördelad på flera olika platser, kan även faktorer såsom befolkningsmängd och patientkrets påverka exempelvis hur närvarande diskussionen kring mångfald och inkludering blir. Intervjupersonerna upplever att de rådande omständigheterna med Covid-19 haft en positiv effekt i vissa avseenden enligt medarbetarna. Flertalet processer har blivit

vilande och resulterat i att medarbetarna uppfattat ledarna som mer närvarande och att de således haft större möjlighet att kunna arbeta inkluderande.

4.3.2 Faktorer inom organisationen

Faktorer inom organisationen som inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap är, förutom organisationens värderingar och policys, bland annat verksamhetens struktur och kultur. Generella riktlinjer inom organisationen upplevs kunna främja inkludering. En begränsning över hur många medarbetare en chef ansvarar för och tydliga direktiv över vad som ingår i chefsuppdraget är två exempel på sådana riktlinjer. Detta underlättar ett nära ledarskap, vilket upplevs främja inkludering.

En intervjuperson poängterar att det kan vara svårt att tala om en övergripande kultur eftersom organisationens verksamhet är utspridd på flera arbetsplatser. En annan intervjuperson upplever att organisationen har en övergripande inkluderande kultur, men att denna i sin tur kan påverkas av hur det är lokalt. Det tycks finnas olika kulturer på arbetsplatserna, men att det är accepterat och i sig kan ses som inkludering, berättar en intervjuperson:

”Men som sagt att det är ju utmaningar i en så stor organisation. Man måste också då ta hänsyn till att det faktiskt är lite olika kulturer ute på de olika arbetsplatserna. Och det kanske det också kan få va. Det är ju vissa, vissa saker är ju såklart inte okej. Men andra saker kanske kan få va lite olika. Det handlar ju på något vis också om inkludering, att alla inte är stöpta i samma form, och även arbetsgrupper ser olika ut och behöver ha olika kulturer.” (Intervjuperson 2)

Den lokala kulturen upplevs följaktligen inverka på relationen. Hur man pratar och bemöter varandra, “de mjuka värdena” verkar också kunna skilja sig. På en arbetsplats med låg personalomsättning berättas att en tydlig kultur kan uppstå och att stämningen kan bli antingen familjär eller precis tvärtom: “[...] *att alla går dit och gör sitt och sen går man hem, man pratar inte så mycket om vad man har hemma eller vad man gör på fritiden och så.*” (Intervjuperson 3). Annat som kan påverka och variera lokalt, är bland annat den lokala ledningens kunskaper om inkludering, lagar och regelverk, eftersom en stor kunskap anses ge förutsättningar för ett bättre inkluderingsarbete.

Vidare kan organisationens storlek och struktur inverka på relationen, då det upplevs problematiskt att nå ut till alla medarbetare och säkerställa att alla alltid är delaktiga. Beslut som påverkar den lokala arbetsplatsen kan tas på en annan nivå i organisationen, vilket kan ge effekter för medarbetarnas känsla av inkludering. Detta är dock beroende på hur övergripande beslutet är, eftersom enskilda medarbetare inte alltid upplevs märka av besluten som tas inom organisationen. Att organisationen är stor upplevs även kunna skapa otydlighet för medarbetarna kring vem som har mandat att ta beslut i olika frågor. Ibland

kan det upplevas som att medarbetarna önskar att cheferna ska kunna påverka mer än vad de i realiteten kan.

Ytterligare en faktor som upplevs inverka på relationen mellan inkludering och ledarskap är att organisationen ibland behöver anpassa sin verksamhet genom nya riktlinjer för att få ekonomisk balans. Medarbetare kan vid sådana situationer känna sig mindre delaktiga i processer och beslutsfattande som rör utövningen av deras arbete, men behöver inte känna sig mindre inkluderade på arbetsplatsen i övrigt. Vidare kan organisationen, som tidigare nämnts, uppfattas som hierarkisk och byråkratisk, men den känslan minskas mer och mer, menar en intervjuperson.

5. Analys och diskussion

Nedan presenteras analys och diskussion där det empiriska resultatet ställs mot den teoretiska referensramen. Analys och diskussion har genomförts genom att en samlad bild av intervjupersonernas upplevelser kring relationen mellan inkludering och ledarskap relateras till den tidigare forskningen kring ämnet. Därefter har gemensamma mönster och teman samt skillnader som återfunnits urskilts. Genom avsnittet förs en löpande diskussion där egna slutsatser dras utifrån analysen. Inledningsvis behandlas studiens två frågeställningar genom rubrikerna: "Relationen mellan inkludering och ledarskap" och "Faktorer som inverkar på relationen". Avsnittet avslutas med sammanfattande diskussion där analys och diskussion summeras, förslag till vidare forskning presenteras samt avslutande reflektioner kring studien framläggs.

5.1 Relationen mellan inkludering och ledarskap

I det följande analyseras och diskuteras relationen mellan inkludering och ledarskap utifrån de tre övergripande temana: "Inflytandet att påverka samt ansvaret för inkludering", "Skapandet av inkludering" och "Samband med och effekter av inkludering".

5.1.1 Inflytandet att påverka samt ansvaret för inkludering

Både intervjupersoner och litteratur påpekar ledningens ansvar för att inkluderingsarbetet ska få legitimitet (jfr Fägerlind, 2012; Pless & Maak, 2004; Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015; Yukl, 2013). Det upplevs grundläggande att ledning och chefer engagerar sig för att inkludering ska bli möjlig och öka chanserna för goda resultat (jfr Fägerlind, 2012). Ledarens ansvar för inkludering behandlas bland annat i organisationens chefs- och ledarkriterier, vilket gör att arbetet upplevs vara konsekvent samt kontinuerligt. Kriterierna bidrar även till att organisationens vision gällande inkludering och ledarskap förtydligas för både ledare och övriga i organisationen. Intervjupersonerna upplever att kriterierna möjliggör inkludering då de poängterar bland annat kommunikation, lika möjligheter och lyssnande.

Både intervjupersoner och litteratur betonar att ledare bör föregå med gott exempel och arbeta med de situationer som är exkluderande (jfr Pless & Maak, 2004). Ansvaret för inkludering upplevs även finnas i ledarskapet på ett självfallet och outtalat sätt, inte minst med hänsyn till organisationens värderingar. Det finns frihet för ledare att skapa inkludering på de sätt de själva vill, vilket kan vara motsägelsefullt med hänsyn till de processer och policys som finns att följa. Om denna frihet är alltför stor kan det bli problematiskt för organisationen att säkerställa att arbetet blir gjort på ett gynnsamt sätt. Informationen kring friheten är däremot bristande och hade kunnat utredas ytterligare under intervjuerna.

Intervjupersonerna upplever att ledningen har störst potential att påverka inkluderingsarbetet men att alla i organisationen har möjlighet. Såväl intervjupersoner som tidigare forskning är enade om att ledningen därför regelbundet bör se över om någonting i organisationen hindrar inkludering och i sådana fall undanröja dessa hinder (jfr Pless & Maak, 2004; Yukl 2013). Medarbetarna har ofta möjligheten att påverka hur arbetet ska bedrivas men inte alltid vad man ska arbeta med. Hos medarbetarna finns en stor påverkanskraft vilket tidigare forskning framhåller är viktigt, då arbetet behöver stöd och engagemang från alla nivåer i organisationen för att lyckas (jfr Bradley, 2020; Yukl, 2013). I den dagliga kommunikationen mellan medarbetare finns förutsättningar för att inkludering lyckas eller misslyckas (Fägerlind, 2012). Påverkanskraften kan dock hindras av organisationens struktur samt att de är politiskt styrda, vilket gör det betydelsefullt att ledarna skapar samt förtydligar medarbetarnas handlingsutrymme. HR-avdelningen har ofta det yttersta ansvaret när det kommer till processer som rör inkludering (Yukl, 2013), och intervjupersonerna poängterar att de själva som HR-praktiker har stora chanser att påverka arbetet genom att stötta ledarna samt själva vara förespråkare för inkludering.

5.1.2 Skapandet av inkludering

Organisationen har ingen exakt plan för hur man ska arbeta med inkludering men då man använder sig av olika processer och verktyg i arbetet, upplevs ändå arbetet standardiserat. Detta tillsammans med den gemensamma värdegrunden, som också upplevs stötta arbetet, kan liknas vid en grundläggande ram (jfr Fägerlind, 2012). Organisationen använder orden delaktighet och dialog snarare än inkludering, vilket kan ses som en del i arbetet att skapa en egen vision gällande inkludering för organisationen (jfr Pless & Maak, 2004). Både intervjupersoner och tidigare forskning är överens om att kompetens är det som ska vara avgörande i arbetet och inte faktorer som kön eller etnicitet (jfr Fägerlind, 2012). Det samverkansavtal organisationen ingår i upplevs vara mycket centralt i arbetet att skapa inkludering och delaktighet, då det ämnar stötta, underlätta och utveckla medarbetarnas möjligheter till delaktighet och inflytande. Det skapar också förståelse genom att ge medarbetarna fortlöpande information. Avtalet kan således även ses som en del av en övergripande inkluderande vision samt ett integrerat system som främjar förändring (jfr Pless & Maak, 2004).

Genom de olika verktygen samt samverkansavtalet arbetar organisationen aktivt med att skapa en god arbetsmiljö och förståelse för de beslut som fattas vilket borde leda till en inkluderande kultur (jfr AFS: 2015:4; Pless & Maak, 2004). Organisationer måste anpassa strukturer och processer för att skapa en öppen kultur där nya idéer och tankesätt ses som positivt, vilket innebär att inkludera personal med olika kompetens från olika yrkeskategorier (Bradley, 2020; ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012). Organisationens karaktär och struktur upplevs i sig möjliggöra inkludering. Detta arbete kräver flexibilitet från organisationen vilket blir extra viktigt i detta fall då organisationen är stor och verksamheten är utspridd på flertalet platser (jfr Derven, 2014). Vidare har organisationen flertalet policys som stödjer nolltolerans mot diskriminering, men om

organisationen har ett anonymt rapporteringssystem då diskriminering faktiskt inträffar framkom inte under intervjuerna (jfr Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015; Yanikoğlu, Kılıç & Küçükönel, 2020).

Tidigare forskning poängterar vikten av uppföljning av inkluderingsarbete eftersom det signalerar dess betydelse, ser till att det blir utfört samt säkerställer att det är hållbart över tid (Derven, 2014; Fägerlind, 2012). Arbetet kräver mätbara åtgärder för att uppföljning ska bli möjligt. Organisationen följer kraven på uppföljning rent lagligt och genomför regelbundet medarbetarundersökningar, men då ingen annan typ av uppföljning nämns kan området vara en utvecklingsmöjlighet för organisationen. Detta särskilt då intervju-personerna, som tidigare berörts, upplever att det finns en frihet i ledarskapet med inkluderingsarbetet, vilket försvårar kontrollering av resultatet.

Intervjupersonerna upplever att viljan och utrymmet generellt finns hos ledningen att arbeta med inkludering, men att det föreligger individuella skillnader som påverkar nuvarande arbete med inkludering. Dessa kan exempelvis vara tidigare erfarenheter av sådana uppgifter. Då även tidigare erfarenheter av chefskap tycks variera kan detta innebära att det behövs extra stöttning eftersom ledare behöver kunna hantera konflikter som kan uppkomma och bli hinder för inkludering (jfr Bradley, 2020; ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012).

Att ledaren både har möjlighet att uppmuntra inkludering samt försöka hindra diskriminering är något som både intervjupersoner och teori lyfter fram (jfr Yukl, 2013). Detta upplevs kräva förståelse för och kunskap om inkluderingsarbete samt om de processer och rättsliga krav som ställs (jfr Fägerlind, 2012). Ledaren kan bidra till en inkluderande miljö genom autentiskt ledarskap samt empowerment, vilket särskilt lyfts fram genom organisationens användning av begreppet delaktighet (jfr Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014; Yukl, 2013).

5.1.3 Samband med och effekter av inkludering

Intervjupersonerna är överens om att organisationen drar nytta av att arbeta inkluderande på flera olika sätt. Bland annat nämns att kunna ge patienter bättre service. Detta bör inte vara den enda anledningen till att en organisation väljer att arbeta inkluderande, eftersom detta synsätt inte tar vara på mångfaldens potential till fullo (Fägerlind, 2012). Organisationen kan alltså använda detta som ett av flera argument sålänge det inte är det enda. Intervjupersonerna menar vidare att mångfald och inkludering leder till ett bättre flöde och en högre effektivitet i arbetet vilket borde öka produktiviteten (jfr Barrington & Troske, 2001). Ett bättre flöde borde även öka antalet kunder och således organisationens vinst (Herring, 2009) samt förbättra vårdresultaten (Bradley, 2020). Således kan slutsatsen dras att mångfald och inkludering borde inverka positivt på organisationens ekonomiska resultat vilket organisationen verkar vara medveten om.

Både intervjupersoner och tidigare forskning är överens om att mångfald och inkludering kan öka kreativiteten och problemlösningsförmågan inom arbetsgruppen (jfr Herring, 2009). Detta eftersom fler perspektiv ger möjlighet att se situationer ur olika synvinklar, menar intervjupersonerna, vilket kan liknas med begreppen kognitiv mångfald och funktionell mångfald (jfr ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012; Simons & Rowland, 2011; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Intervjupersonerna menar vidare, att organisationens karaktär innebär att den automatiskt innefattar någon form av heterogenitet och inte tenderar att bli för homogen, eftersom den består av flera olika yrkeskategorier med olika utbildningsbakgrund.

Att organisationen ingår i en kvinnodominerad bransch bör enligt vissa forskare inte ha någon betydelse, då bio-demografiska faktorer såsom kön, ålder eller etnicitet per se är neutrala (jfr Simons & Rowland, 2011). Däremot menar andra att bio-demografiska faktorer kan påverka den funktionella eller kognitiva mångfalden (ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012). Att organisationen ingår i en kvinnodominerad bransch skulle således kunna ge negativ effekt på arbetsgrupperna i organisationen, då det i mer homogena grupper finns en risk att deltagarna fastnar vid samma problem på grund av otillräcklig kognitiv mångfald. Däremot presterar homogena grupper bättre till en början, då kommunikationen i heterogena grupper vid start kan vara bristande och då individer i dessa grupper tenderar att ta för mycket kontroll (Herring, 2009, Watson, Kumar och Mikaelsson, 1993). Därför kan ett tydligt ledarskap vara extra viktigt i början för att gruppen ändå ska kunna prestera på en bra nivå. Att ledarskapet främjar inkludering i arbetsgruppen är vitalt eftersom i de fall mångfald men inte inkludering finns kan negativa effekter uppkomma, såsom lägre arbetstillfredsställelse och större omsättning av personal (Yukl, 2013).

Intervjupersonerna upplever ledarskapet som betydelsefullt för att locka nya medarbetare och få medarbetare att stanna inom organisationen. Litteraturen bekräftar att ett inkluderande ledarskap samt delegering av uppgifter genom empowerment, kan leda till positiv inverkan på arbetstillfredsställelse, en högre inre motivation samt ett högre arbetsrelaterat självförtroende (jfr Cicolini, Comparcini & Simonetti, 2014; Yang, 2019; Zhang & Bartol, 2010). Detta är faktorer som påverkar medarbetare att stanna i en organisation. Bland unga är dessutom den processuella rättvisan av stor betydelse, vilket understryker vikten av likabehandling än mer (Yang, 2019).

5.2 Faktorer som inverkar på relationen

I detta avsnitt analyseras och diskuteras olika faktorer som inverkar på relationen som framlagts i den teoretiska referensramen och det empiriska resultatet. Avsnittet är uppdelat utifrån faktorer utom och inom organisationen som inverkar på relationen.

5.2.1 Faktorer utom organisationen

Både intervjupersoner samt tidigare forskning delar uppfattningen att lagar och förordningar inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap, då dessa lägger grunden för hur arbetet ska utföras (jfr AFS 2015:4; Fägerlind, 2012; SFS 2008:567). Den rättsliga regleringen gör organisationen skyldig till att arbeta med inkludering, då arbetsgivaren måste klargöra vad som inte är accepterat samt förebygga diskriminering genom aktiva åtgärder. Organisationens avtal gällande samverkan och deras olika policys kan jämföras med att ha ett planlagt arbete för mångfalds- och inkluderingsfrågor (jfr Fägerlind, 2012). Intervjupersonerna upplever att de olika dokumenten spelar stor roll för att främja delaktighet och lika rättigheter. Att enbart följa kraven som ställs rättsligt är däremot lägsta nivån av arbetsgivarens inkluderingsarbete (Fägerlind, 2012), men att avgöra om organisationen gör mer än detta är svårt att reflektera över eftersom formuleringar i lagar och förordningar alltid är tolkningsbara. Det är vidare möjligt att tolka diskrimineringslagen som paradoxal då den inte fokuserar på att främja inkludering utan snarare på att undvika diskriminering (jfr Yukl, 2013). Lagen poängterar att människor inte ska behandlas olika på grund av deras olikheter, men inkludering innebär att människor ska få vara annorlunda och göra annorlunda. I vissa fall kan det således vara mer inkluderande att behandla människor olika vilket en av intervjupersonerna understryker genom att säga att det får vara olika kulturer på olika arbetsplatser. Givetvis ska detta ske genom att varje individ specifika behov möts på ett icke-diskriminerande sätt.

Därtill upplever intervjupersonerna att andra faktorer utom organisationen inverkar på relationen, vilka teorin inte behandlar särskilt, eftersom dessa faktorer är kontextbundna. Att det är en stor organisation som är politiskt och offentligt styrd inverkar på beslutsfattande, vilket direkt kan påverka hur ledarskapet förhåller sig till inkludering. Inkludering eller delaktighet kan inte alltid erbjudas beträffande medarbetarnas arbetsuppgifter och nya riktlinjer kan komma att tas för att organisationen ska nå ekonomisk balans. Då organisationen verkar inom sjukvården upplevs även att krav från Socialstyrelsen kan inverka, då dessa riktlinjer påverkar organisationens arbete. Det upplevs även innebära att faktorer som befolkningsmängd, patientkrets eller aktuella händelser i samhället kan variera lokalt och således ställa olika krav på relationen.

5.2.2 Faktorer inom organisationen

Intervjupersonerna tar upp flera faktorer inom organisationen som kan inverka på relationen mellan inkludering och ledarskap. Organisationens struktur och storlek är som tidigare nämnts två av dessa, då beslut som berör en nivå i organisationen kan fattas på en annan nivå, varpå delaktighet i beslut inte alltid är möjligt. På grund av organisationens storlek kan det vara svårt att säkerställa att information når alla medarbetare på alla nivåer, vilket också kan inverka på relationen. Förutsättningar för inkludering ligger nämligen i den dagliga kommunikationen mellan medarbetare (jfr Fägerlind, 2012). Storleken kan därtill skapa otydlighet kring vem som har mandat att ta beslut i olika frågor och göra det

svårt att få insyn i dessa. Organisationens storlek kan således utgöra ett hinder för inkludering då det krävs stöd och engagemang från alla olika delar och nivåer för att arbetet ska lyckas (jfr Bradley, 2020; Yukl, 2013). Att organisationen kan upplevas som byråkratisk och hierarkisk kan tänkas bidra till att känslan av lika möjligheter och rättigheter inte blir lika stark. Detta kan eventuellt göra att alla inte känner sig inbjudna att delta i diskussioner (jfr Fägerlind, 2012). Däremot upplevs strukturen bidra till att organisationen inte blir för homogen vilket kan vara positivt för att kunna dra fördelar av mångfald (jfr ur intervju med Scott E. Page, se Fägerlind, 2012)

Intervjupersonerna upplever ingen övergripande kultur alternativt en övergripande inkluderande kultur som kan påverkas av lokala kulturer på grund av organisationens storlek. De lokala kulturerna påverkas bland annat av den lokala ledningens kunskaper kring inkludering och stämningen upplevs antingen kunna bli familjär eller motsatsen. För att inkluderings- och mångfaldsarbete ska få legitimitet är det viktigt att ledningen har tillräckligt med kunskap kring detta (Fägerlind, 2012). I den lokala kulturen kan det också skilja sig hur man pratar med varandra. Då nyttan med mångfald är beroende av en öppen kultur, kan således de lokala kulturerna spela en mycket stor roll i arbetet med inkludering (jfr Rönnqvist, 2008). Detta gäller vare sig man pratar om en övergripande organisationskultur som dessa påverkar eller att det existerar flertalet olika kulturer inom organisationen.

I ledarskapet finns förutsättningar för inkludering men tidsbrist upplevs vara ett stort hinder som kan inverka på relationen. Det upplevs vara problematiskt att sätta av tid för att som chef medverka eller närvara i utbildningar eller arbetsgrupper och på sådant sätt visa ett aktivt ställningstagande (jfr Fägerlind, 2012). Då intervjupersonerna menar att det finns stor vilja från chefernas sida att vara närvarande och skapa delaktighet kan det således vara en utvecklingsmöjlighet att försöka möjliggöra denna tid. HR-avdelningen har en viktig uppgift i att stötta cheferna i ledarskapet och har ofta det yttersta ansvaret för processer som påverkar inkludering och delaktighet (Yukl, 2013). Intervjupersonerna verkar ha insett vikten utav detta, men då även dem kan ha otillräckligt med tid kan delegering och empowerment eventuellt vara en lösning. HR-avdelningen kan även ses som en typ av ledare på grund av deras ansvar för processerna vilket understryker deras betydelse, utöver att vara en stödfunktion, eftersom ledares engagemang är grundläggande för att arbetet ska lyckas.

5.3 Avslutande diskussion

Syftet med uppsatsen har varit att utifrån verksamma HR-praktiker analysera relationen mellan inkludering och ledarskap samt vad de upplever inverkar på relationen i den undersökta organisationen. Nedan besvaras uppsatsens två frågeställningar en i taget genom att sammanfatta ovanstående diskussioner. Därefter ges förslag till vidare forskning.

Avslutningsvis reflekteras över ämnets komplexitet samt uppsatsens bidrag till forskningen samt den studerade organisationen.

5.3.1 Vad är verksamma HR-praktikers upplevelser av relationen mellan inkludering och ledarskap i organisationen?

I organisationen upplevs det existera en påtaglig och avgörande relation mellan inkludering och ledarskap. Ledarskapet ses som grundläggande för inkluderingen då det största ansvaret för att skapa inkludering upplevs ligga på ledningen. Ledningen anses även ha störst möjligheter att påverka arbetet, även om det poängteras att alla inom organisationen har möjlighet samt bör bidra till arbetet. Hos både ledare och medarbetare finns vilja och påverkanskraft att bidra till inkludering men detta kan ibland försvåras på grund av olika faktorer. Arbetet upplevs standardiserat och välfungerande trots avsaknad av utarbetad plan, eftersom det finns tydliga processer och riktlinjer för hur arbetet ska genomföras. Detta tillsammans med den gemensamma värdegrunden anses utgöra en grundläggande ram för arbetet. Då det däremot även uppges existera frihet för ledningen gällande tillvägagångssättet kan uppföljningen av arbetet försvåras, vilket är någonting organisationen skulle kunna utveckla. Av flertalet verktyg ledningen använder sig av i arbetet, upplevs samverkansavtalet spela mycket stor roll och utgöra en del av en övergripande vision samt ett integrerat system. Organisationen anses dra fördelar av mångfald och inkludering på flertalet olika sätt, både som organisation och i mindre arbetsgrupper. Tidigare forskning har även kunnat visa negativa effekter av mångfald vilket betonar vikten av att arbeta med inkludering. Ledarskapet upplevs inverka på vad sambanden och effekterna blir. Ett inkluderande ledarskap är således vitalt.

5.3.2 Vilka faktorer upplever de inverkar på relationen?

Flera faktorer både utom och inom organisationen upplevs inverka på relationen mellan inkludering och ledarskap. Utom organisationen upplevs lagar, förordningar, avtal, krav utifrån, politisk och offentlig styrning samt hur samhället ser ut inverka på relationen. Inom organisationen upplevs struktur, kultur och storlek ha stor betydelse. Vissa av faktorerna upplevs främja inkludering medan andra snarare tycks vara ett hinder. Värderingar, policys, struktur, kultur och generella riktlinjer upplevs främja inkludering medan struktur, storlek, tidsbrist samt den politiska och offentliga styrningen ibland leder till motsatsen. Organisationen kan behöva hitta ett tillvägagångssätt där de hindrande faktorerna reduceras alltmer. Någonting vi uppmärksammat är möjligheten att använda delegering och empowerment för att skapa tid för chefer och ledning att i större utsträckning kunna ägna sig åt inkluderingsarbete. Vilka faktorer som upplevs inverka på relationen är givetvis kontextuellt beroende och den medverkande organisationen utgör bara ett exempel.

5.3.3 Förslag till vidare forskning

I dagens forskningsläge är inkludering och inte minst relationen mellan inkludering och ledarskap ett ännu relativt outforskat ämne. Tidigare forskning har kunnat konstatera flertalet positiva samband mellan inkludering och exempelvis organisationens produktivitet eller ekonomiska vinst jämfört med konkurrenter (Barrington & Troske, 2001; Herring, 2009). Den tidigare forskningen har på grund av otillräckliga data emellertid inte kunnat påvisa om dessa samband är kausala eller existerar på grund av att redan framgångsrika företag har resurser att ta hand om eventuella konflikter mångfald och inkludering kan föra med sig. Även om satsningar på mångfald och inkludering kan innebära merkostnader för organisationen kan dessa kostnader jämnas ut av att organisationens lojalitet och goodwill ökas (Barrington & Troske, 2001). Den tidigare forskningen kring mångfald och inkludering brister även i flertalet fall när det kommer till att redogöra för vilken typ av mångfald som studerats (Simons & Rowland, 2011). Detta försvårar ytterligare för dagens samt framtida forskning när det kommer till att använda dessa studier som teoretisk referensram. Då mångfald även vanligtvis kategoriseras utifrån diskrimineringsgrunderna i diskrimineringslagen begränsas svängrummet för vad som betraktas som mångfald vilket är beklagligt då andra typer av mångfald kan vara minst lika viktiga att beakta, både för organisationer och i forskning.

Vidare kan det vara problematiskt att forska på effekterna av mångfald och inkludering i händelse av att forskningen skulle visa på neutrala eller till och med negativa effekter (Rönqvist, 2008). Detta skulle motverka arbetet med mångfald och inkludering och skulle kunna ändra gemene mans syn på värdet med mångfald och leda till exkludering. Utvecklingen skulle vara förödande med hänsyn till bland annat de mänskliga rättigheterna. Därtill försvåras forskningsläget av ifrågasättandet av möjligheten att nå mer inkludering, då inkludering i sig innebär exkludering (jfr Doubush, 2014; Gertenbach, 2008 se Doubush, 2014; Goodin, 1996 se Doubush, 2014). Trots detta är det betydelsefullt att undersöka hur inkludering förhåller sig till olika aspekter, såsom ledarskap, eftersom det kan ge anvisningar om hur det blir en positiv faktor för organisationer. De eventuella svårigheter mångfald kan leda till för organisationer har ofta visat sig kunna lösas genom kommunikation och effektiv konflikthantering. Ett större uppmärksammande av den existerande paradoxen i diskrimineringslagen skulle kunna möjliggöra ett både mer lätthanterligt samt bättre integrerat inkluderingsarbete i organisationer. Med stundande förändringar hoppas vi på en mer inkluderande lag. Sammantaget skulle vidare forskning således behöva undersöka förhållandet mellan inkludering och dess positiva samband ytterligare, utvärdera hur olika faktorer påverkar sambanden samt analysera relationen mellan inkludering och ledarskap ännu mer, för att stärka argumenten till arbetet.

5.3.4 Avslutande ord

Att forska på relationen mellan inkludering och ledarskap är komplext. Vi upplever det problematiskt att dra gränser mellan olika kategorier eftersom de ofta är integrerade med

varandra, men genom tematiseringen är vår förhoppning att läsare av denna studie kan tillgodogöra sig ett sätt att se på relationen och dess inverkan på faktorer. Vår gemensamma reflektion är att intervjupersonerna verkar ha många upplevelser av relationen mellan inkludering och ledarskap samt vad som kan inverka på den både utom och inom organisationen. Som blivande HR-praktiker har vi fått stor insyn i hur vi i vår framtida roll kan möta arbetet med inkludering och ledarskap. Vi hoppas att den medverkande organisationen finner det värdefullt att ha deltagit i studien och fått insyn i hur organisationens anställda funderar kring frågor som dessa. Förhoppningsvis ses förslagen på utveckling som användbara. Ett genomgående tema för studien är komplexiteten i att leda olikheter på ett sätt där alla känner sig inkluderade. Med hänsyn till argumenten som presenterats löpande i uppsatsen anser vi att det alltid är en god idé för organisationer att satsa på inkludering och ledarskap. Dessutom borde det vara varje människas rättighet att genom sin unikheter känna delaktighet, tillhörighet och meningsfullhet på sin arbetsplats.

6. Referensförteckning

Abel, S. & Hand, M. (2018). Exploring, defining, and illustrating a concept: Structural and psychological empowerment in the workplace. *Nursing Forum*, 53(4), ss. 579-584.

Acquavita, S, Pittman, J, Gibbons, M & Castellanos-Brown, K (2009). Personal and Organizational Diversity Factors Impact on Social Workers Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work*, 33(2), ss. 151-166.

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Barrington, L & Troske, K. (2001). *Workforce Diversity and Productivity: An Analysis of Employer-Employee Match Data*. https://www.researchgate.net/publication/4825660_Workforce_Diversity_and_Productivity_An_Analysis_of_Employer-Employee_Match_Data [2020-12-15]

Bradley, E.H. (2020). Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), ss. 266-268.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5. uppl. Oxford: Oxford University Press.

Cicolini, G., Comparcini, D. & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses job satisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 22(7), ss. 855-871.

Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. uppl. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.

Cottrill, K., Lopez, P & Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3) ss. 275-292.

De los Reyes, P. (2000). Diversity at work: Paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic & Industrial Democracy*, 21(2), ss. 253-266.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial & Commercial Training*, 46(2), ss. 84-91.

Devito, N. & Goldacre, B. (2019). *Publication bias*. I Catalogue Of Bias. <https://catalogofbias.org/biases/publication-bias/> [2020-11-11]

Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), ss. 220–234.

Diskrimineringsombudsmannen (2020). *Årsredovisning 2019*. Stockholm: Diskrimineringsombudsmannen. <https://www.do.se/globalassets/om-do/do-arsredovisning-2019.pdf>

DS 2000:69 (2000). *Alla är lika olika: Mångfald i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Fejes, A & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Hellspong, L. (2001). *Metoder för brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), ss. 208-224.

Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), ss. 219-245.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), ss. 83-88.

Nationalencyklopedin (u.å). Ledarskap. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2020-11-05]

Pless, N.M. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), ss. 129-147.

Regeringen (2020). *Tilläggsdirektiv till Utredningen om en effektiv och ändamålsenlig tillsyn över diskrimineringslagen, Dir. 2020:102.*

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2020/10/dir.-2020102/>
[2020-12-08]

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), ss. 212-236.

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?: om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad.* Diss. Lund: Lunds universitet.

Shore, L. M., Randell, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe, E.K., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), ss. 1262-1289.

Simons, S. & Rowland, K. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcome. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), ss 171-182.

Starostka-Patyk, M., Tomski, P. & Zawada, M. (2015). Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy, *Procedia Computer Science*, 65, ss. 1038-1045.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The Evolution of Inclusive Leadership Studies: A Literature Review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), ss. 15-31.

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
[2010-11-06]

Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), ss. 590-602.

Yang, B. (2019). Job Satisfaction of Inclusive Leaders and New Generation Employees A Regulated Mediation Model. I 2019 International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME). Malacka, Malaysia 6-8 december 2019, ss. 295-301. doi:10.1109/ICEMME49371.2019.00065

Yanikoğlu, Ö., Kılıç, S., & Küçükönel, H. (2020). Gender in the cockpit: Challenges faced by female airline pilots. *Journal of Air Transport Management*, 86. doi:10.1016/j.jairtraman.2020.101823.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. uppl. Boston: Pearson

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), ss. 107-128.

7. Bilagor

Bilagor av det informationsbrev som skickades ut till organisationer samt den intervju-guide som brukades under intervjuerna.

7.1 Informationsbrev

Uppsats om sambandet mellan inkludering och ledarskap

Vilka är vi?

Vi heter Gabriella Bryngemark och Felicia Lövgren och är två studerande på kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Vi ska denna termin skriva vår kandidatuppsats inom området pedagogik. Tidigare terminer har vi tillsammans skrivit uppsatser i samarbete med X, där vi genomförde en kompetensanalys, samt med X, där vi skrev en uppsats om deras arbete med extern employer branding.

Vad vill vi skriva om?

Vår avsikt är att fokusera på verksamma HR-praktikers upplevelser av hur ledarskapet påverkar inkluderingen i en viss organisation. Vi vill alltså genom intervjuer med HR-praktiker försöka förstå hur de upplever att olika faktorer i ledarskapet påverkar, exempelvis skapar förutsättningar och hinder för, inkluderingen. Tidigare forskning kring inkludering och ledarskap inspirerar oss att vilja undersöka sambandet ytterligare och bidra med djupare kunskap kring ämnet.

Vad behöver vi av er?

Vi önskar få möjligheten att intervjua ett antal verksamma HR-praktiker i er organisation (tre till sex stycken). Med hänsyn till rådande situation med covid-19 kan intervjuerna genomföras digitalt om ni önskar. Intervjuerna beräknas ta ungefär 45-60 minuter och kommer behandlas i enlighet med etiska riktlinjer. De intervjuade medverkar anonymt och ingen obehörig kommer att få ta del av materialet. Intervjuerna kommer att bearbetas och analyseras av oss och till sist mynna ut i vår kandidatuppsats. Vi hoppas kunna genomföra intervjuerna under vecka 47, men är flexibla och anpassar oss gärna efter ert schema.

Varför ska ni delta?

Genom deltagande i studien kan ni få en redogörelse för sambandet i er organisation vilket kan ge upphov till nya idéer och utvecklingsmöjligheter, samtidigt som ni bidrar till fördjupad vetenskap kring sambandet mellan inkludering och ledarskap. Givetvis kommer ni att få tillgång till rapporten efter studiens avslutande och om ni önskar finns även möjlighet för oss att komma till er och presentera detta på plats.

7.2 Intervjuguide

Information

Vi heter Gabriella Bryngemark och Felicia Lövgren och är två studerande vid kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor på Lunds universitet. Vi ska denna termin skriva vår kandidatuppsats inom området pedagogik. Vi ämnar belysa HR-praktikers upplevelser av hur relationen mellan inkludering och ledarskap ser ut i en organisation. Vi vill prata med dig för att få ta del av dina upplevelser kring ämnet. Med begreppet inkludering syftar vi på individens känsla av att vara delaktig i både formella och informella processer i organisationen samt att individen känner tillhörighet och unikhet.

Vi beräknar att intervjun kommer ta cirka 45-60 minuter och din medverkan är helt frivillig. Vill du avbryta under tiden eller inte svara på någon fråga, har du rätt att göra det utan vidare förklaring. Du medverkar anonymt och vi kommer att behandla materialet konfidentiellt samt radera det då uppsatsen är godkänd. Resultatet från intervjuerna kommer sedan att analyseras med hjälp av teori och mynna ut i vår kandidatuppsats där allt material är anonymiserat. Ger du ditt samtycke för att delta i denna intervju? Vi skulle gärna vilja spela in intervjun med en röstinspelare för att lättare kunna bearbeta materialet, går det bra?

Innan vi börjar vill vi poängtera att vi under intervjun önskar att du främst fokuserar på hur du upplever relationen mellan inkludering och ledarskap generellt i organisationen snarare än enbart utifrån dina egna erfarenheter och handlingar som ledare. (Gabriella/Felicia kommer att ställa frågorna och den andra kommer mest att flika in om det är något extra.)

Inledande frågor:

- Vad är din roll inom organisationen?
- Vad består dina dagliga arbetsuppgifter av?
- Vad innebär inkludering för dig?

Övergripande kring inkludering:

- Vad är organisationens definition av inkludering?
 - Finns det en plan för inkludering? Hur upplever du att den fungerar?
- Hur upplever du att man pratar om inkluderingsfrågor i organisationen?
 - Vem eller vilka har (mest) inflytande att påverka dessa frågor?
- Om er organisation drar fördelar av mångfalden, hur upplever du att organisationen gör detta?

Ledarens ansvar och roll

- Vad har ledaren för uttalat ansvar för inkluderingen i organisationen? (Vilka krav ställs på ledaren?)
- Vilket outtalat ansvar anser du att man som ledare har för inkluderingen i organisationen?
- Hur upplever du relationen mellan inkludering och ledarskap i er organisation?
- Vad innebär ett inkluderande ledarskap enligt dig?

Ledarens handlingar

- Hur kommunicerar ledaren angående inkludering i er organisation?
- Hur tycker du att man kan arbeta praktiskt med inkludering som ledare i er organisation?
 - Vilka verktyg finns det för detta?
- Hur upplever du att tidigare erfarenheter av mångfalds- och inkluderingsarbete hos en ledare påverkar nuvarande arbete med inkludering?

Organisationens kontext kring ledarskap:

- Hur upplever du ledarskapet i er organisation, alltså hur skulle du beskriva det?
 - Vilka förutsättningar ger ledarskapet för inkludering?
 - Vilka utmaningar ger ledarskapet för inkludering?
- Om det funnits något motstånd i er organisation mot mångfald eller inkludering: Hur upplever du att ledaren har hanterat detta och vad har resultatet blivit?
- Vilka faktorer utanför er organisation upplever du inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap? (aktuella händelser, lagar, intressenter osv)
 - Vad begränsar?
 - Vad ger förutsättningar?
- Vilka faktorer inom er organisation upplever du inverkar på relationen mellan inkludering och ledarskap? (kultur, struktur osv)
 - Vad begränsar?
 - Vad ger förutsättningar?

Övrigt:

- Har du något annat som du vill ta upp kring sambandet mellan inkludering och ledarskap?

Tack för din medverkan!



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se