

Ledningsgrupper med fler än en kvinna är effektivast

– en jämförelse bland svenska börsbolag

Uppsats på avancerad nivå



Examensuppsats 30 hp
Matilda Sandström

Avdelningen för psykologi

Examinator: Patrick Millet, patrick.millet@miun.se

Handledare: Ingrid Zakrisson, ingrid.zakrisson@miun.se

Författare: Matilda Sandström, matilda_sandstrom@hotmail.com

Utbildningsprogram: Psykologprogrammet, 30 hp

Huvudområde: Psykologi

Termin, år: 10, 2014



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Förord

Denna studie är ett arbete som jag med stolthet förmedlar till dig som läsare. Jag vill tacka mina närmsta vänner och min familj för kloka ord, hjälp och stöttning under arbetets gång. Ett extra tack till Joakim Härwell för översättning av rapporter och Petter Utbult för korrektur. Jag vill även tacka Johan Grant på Organisationspsykologerna i Stockholm och min handledare Ingrid Zakrisson på Mittuniversitetet i Östersund som båda har hjälpt mig att forma studien.

Särskilt stort tack till alla vd:ar och ledningsgrupper som valt att delta i studien och de journalister som gjort fina artiklar under rekryteringsprocessen.

Under tiden som jag genomförde denna studie arbetade jag som juniorkonsult på Organisationspsykologerna i Stockholm. Studien är en obetald examensuppsats men forskningsfrågan låg i Organisationspsykologernas intresse så jag fick rådgivning samt teknikhjälp därförifrån. Detta gör att resultaten tillfaller även dem.

Abstract

Majoriteten av medlemmarna i de svenska börsbolagens ledningsgrupper består av män, samtidigt som psykologisk gruppforskning föreslår en mer blandad könssammansättning för att tillvarata resurser och kompetenser. Utifrån tidigare teorier med utgångspunkt i Kanters (1977) gruppdefinitioner om hur könssammansättningen påverkar gruppen formulerades hypotesen att ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med endast män eller endast män och en kvinna. Verktuget Skattning av Ledningsgruppens Effektivitet skapades för att mäta effektivitet utifrån Katzenbachs (1998) definition av vad en effektiv ledningsgrupp är. Mätningen genomfördes på totalt 31 svenska börsbolags ledningsgrupper. Grupperna bedömdes ur en yttre effektivitet av 63 intressenter och ur en inre effektivitet av 193 ledningsmedlemmar genom skattning vid ett tillfälle. Signifikanta resultat visade både genom inre och yttre bedömningar att ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med endast män eller endast män och en kvinna. Således ger denna studie oss ett resursargument för att öka andelen kvinnor bland de svenska börsbolagens ledningsgrupper.

Abstract	3
Introduktion	5
Betydelsen av svenska börsbolags ledningsgrupper	6
Grupp effektivitet inom organisationer	6
Effektivitet för ledningsgrupper	7
Könssammansättning av grupper	8
<i>Uniform groups / Homogena grupper</i>	9
<i>Skewed groups / Grupper med män och en kvinna</i>	9
<i>Tilted groups / Heterogena grupper</i>	10
Studiens syfte	12
Metod	13
Deltagare	13
Procedur	14
Instrument	14
Statistisk bearbetning	17
Resultat	18
Diskussion	20
Referenser	23

Introduktion

Det är vinter i Stockholm, jag ringer samtal nummer 150 i listan. Jag får aldrig prata med vd:n, för han har anställt en sekreterare som sköter sitt jobb väldigt bra och som efter påtryckningar ändå väljer att selektera bort mig. I stället tar jag reda på var börsbolagens vd:ar samlas och anmäler mig till ett sådant event. Eventets syfte är bolagspresentationer och mingel, det äger rum i en konferenslokal på stan. I lokalen är det mycket folk. Alla är män, äldre män i mörka kavajer. Jag har också mörk kavaj men jag är kvinna, ung kvinna. En vd håller en företagspresentation och jag går fram till denne efteråt. Vi hälsar.

- Hej! Matilda Sandström. Tack för en intressant presentation, jag gillade det du sa om globaliseringen.
- Hej, tack, vad kul att höra. Jobbar du med serveringen här?

Under samtalet reflekterar jag inte över frågan, utan förklarar vem jag är, vad jag vill och vi klickar. Vd:n bestämmer sig för att deras ledningsgrupp ska delta i den studie jag håller på med, som jämför effektiviteten i svenska börsbolags ledningsgrupper utifrån deras könssammansättning. Jag går nöjt vidare till nästa vd. På vägen hem är det sol, jag räknar visitkort som jag samlat under timmarna i lokalen och känner mig som Zlatan! Sedan tittar jag ned på min kavaj och funderar över om kavajen var lik serveringspersonalens vita skjortor. Om någon av de äldre männen i mörka kavajer kommit fram hade vd:n sannolikt inte frågat om de jobbar med serveringen. Min kavaj är mörk men jag fick ändå frågan då jag går emot normen. Jag är inte en man – jag är kvinna, ung kvinna.

Inför min studie fick jag höra att det var omöjligt att få börsbolagens ledningsgrupper att delta. Efter att ha fått med över 30 bolag är det påståendet motbevisat och arbetet med studien har på ett personligt plan förändrat min syn på individ, roll och grupp. Vd:n i exemplet ovan är en medveten person, men befinner sig i homogena sammanhang. Där drabbas man lätt av ett tunnelseende, normen är att vara man.

Debatten om näringslivets skeva könsfördelning kommer ofta att handla om kompetenser hos män respektive kvinnor. Inte bara är det en svår debatt, då kompetens handlar om individen och kontexten den verkar i snarare än om kön (Keen, 1989). Det är dessutom en återvändsgränd då det i näringslivet är gruppen som levererar resultatet och det borde således handla om gruppens kompetens (Watson, Michaelsen & Sharp, 1991). Det har därför blivit allt viktigare med en bättre förståelse av bestämningsfaktorerna vad gäller grupperns effektivitet. En av de potentiella faktorerna för just detta är gruppens heterogenitet (Hamilton, McCaffrey, Stecher, Klein, Robyn & Bugliari, 2003). Denna studie undersökte heterogenitet utifrån ett könsperspektiv. Detta mot bakgrund av att de anställda i svenska börsbolags ledningsgrupper, enligt en kartläggning i AllBright-rapporten (2014), totalt sett uppgår till 81 procent män. AllBright är en stiftelse som arbetar för fler kvinnor på ledande positioner och tar bland annat fram rapporter i kartläggande syfte. Börsbolagens ledningsgrupper består totalt av 253 grupper med ett snitt på sex till sju personer i varje. 88 bolag har en kvinna i ledningsgruppen och 83 bolag har två eller fler. Resterande 82 bolag har bara män i ledningsgruppen (AllBright, 2014).

Tre argument är vanligt förekommande när man talar om vikten av ökad kvinnorepresentation på näringslivets toppositioner (Hernes, 1987). Det första handlar om rättvisa och demokrati. Det andra handlar om män och kvinnors olika intressen och att dessa bör företrädas på lika villkor. Det tredje argumentet handlar om könet som resurs – eftersom kvinnor och män har olika erfarenheter behövs båda könen för att gruppen och samhället ska fungera så bra som möjligt (Hernes, 1987). Denna studie syftar till att belysa det sista resursargumentet om hur vi könsmässigt sammansätter ledningsgrupper bland svenska börsbolag på effektivaste sätt. Detta då det är en viktig samhällsfråga och många organisationer i dag efterfrågar mätbara mått på grupperns effektivitet samtidigt som man strävar efter ökad mångfald (Tronner, 2012).

Betydelsen av svenska börsbolags ledningsgrupper

Företag och organisationer består av komplexa miljöer som bygger på att personer med specialiserad kunskap samarbetar (Tsoukas, 1996). Koncernledningen som är den högsta ledningen för börsbolagen har en väldigt stor betydelse för att effektivisera och utveckla organisationen. Ledningen har till uppgift att rusta organisationen för att hantera framtida utmaningar som inte kan förutses. Detta kan inte hanteras av en enskild individ. Uppgiften och situationen är för komplex och behöver hanteras av en grupp (Risling, 1987). Ledningsgruppernas arbete är komplext och kännetecknas av osäkerhet. Det krävs då en mer personlig och kommunikationsintensiv form av samordning. Då är gruppen den mest väsentliga mekanismen (Grant, 1996). En effektiv grupp presterar ofta bättre än en individ som arbetar ensam, speciellt när arbetsuppgifterna kräver en mångfald av kompetenser, bedömningar och erfarenheter (Katzenbach & Smith, 1993).

I regeringens och Utbildningsdepartementet skrivelse till riksdagen om jämställdhetspolitikens inriktning 2011 till 2014 står det att Sveriges regering har som ett av sina politiska delmål att få en jämn könsfördelning av makt och inflytande bland styrelser och ledning i svenska börsbolag (Sabuni, 2011). Svenska börsens ledningsgrupper spelar en avgörande roll för Sveriges framtid, eftersom de politiska organisationernas inflytande över samhället minskar medan näringslivet spelar en viktigare roll. Enligt Statens offentliga utredningar (SOU 2005:66) pekar denna förskjutning på det inflytande svenska börsbolag har och i ökad utsträckning kommer att få över det svenska samhället.

Diskussionen kring jämställdhet i företag har länge varit fokuserad på styrelserna. De senaste åren har det skett en liten ökning av andelen kvinnliga ledamöter i bolagsstyrelserna, men förändringen går långsamt (AllBright, 2014). AllBright-rapporten (2014) visar även att antalet kvinnor i styrelsen inte påverkar hur många kvinnor som sitter i ledningsgruppen och att styrelsen är inte den grupp som operativt påverkar bolaget. Vidare menar man i AllBright-rapporten (2014) att fokus bör skiftas till börsbolagens ledningsgrupper där makten är mer koncentrerad och där den dagliga driften av bolagen sker.

Grupp effektivitet inom organisationer

Effektivitetsmätning är något som enligt Bruzelius & Skärvad (1995) ofta diskuteras men sällan definieras. Att mäta effektivitet medför ofta svårigheter och olika tillvägagångssätt för detta lämpar sig olika väl beroende på sammanhanget. Ragneklint (2002) menar utifrån sin forskning, där han genom kvalitativa intervjuer undersökte vad effektivitet betyder inom organisationer, att begreppet effektivitet är komplext och inte går att definiera på något enkelt sätt. Han menar att effektivitetsbegreppet blir vad det definieras som i respektive sammanhang. Detta då effektivitetsbegreppet i djupare mening uttrycker många olika individers och grupper värderingar, och blir ogripbart utanför en bestämd situation (Ragneklint, 2002).

Traditionellt sett har det i första hand varit ekonomiska dokument, i form av exempelvis årsrapporter, som utgjort underlag för effektivitetsmätningar inom organisationer (Olve, Roy & Wetter, 1999). Det har dock framförts mycket kritik mot detta då det anses ge missvisande information samt uppmanar till ett kortsiktigt tänkande och suboptimering. En verksamhet som för tillfället inte verkar ekonomiskt effektiv kan på lång sikt vara den mest effektiva. Anledningen kan vara att resurser just avsatts för att göra de förändringar som man tror krävs för att nå vissa mål längre fram (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

På engelska använder man på två olika begrepp för effektivitet. Det ena är *efficiency* och betyder inre effektivitet, medan det andra är *effectiveness* och betyder yttre effektivitet.

Den inre effektiviteten visar om saker görs på rätt sätt och den yttre om man gör rätt saker (Ljungberg & Larsson, 2001). För att kunna uppnå effektivitet krävs att företaget finner en balans mellan den inre och den yttre effektiviteten (Bruzelius & Skärvad, 1995). En definition som föreslås på själva begreppet effektivitet för organisationer är således: Grad av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning ur organisationens yttre och inre perspektiv (Ewing & Samuelsson, 2002).

Socialstyrelsen publicerade 2013 en handbok för effektivitetsanalyser där olika empiriska studier för effektivitetsmätning inom organisationer kartlades. Det resulterade i slutsatsen att effektivitetsmätning bör anpassas till organisationen med hänsyn till mål och mått. Socialstyrelsen (2013) hävdar genom denna handbok att effektivitet handlar om att använda tillgängliga resurser på bästa sätt utifrån de mål som finns för verksamheten. Ofta påverkar tillgången på underlag vilket angreppssätt som är möjligt att använda.

Handboken hävdar att detta gäller generellt vid effektivitetsmätning, oavsett organisationens inriktning eller storlek. Organisationerna mäter sin effektivitet inte bara för att kontrollera sig själva utan även för att se hur de står sig mot sina konkurrenter. Den inre effektivitetsbedömningen visar effektiviteten inom företaget, medan den yttre bedömningen visar hur effektivt företaget är i vad det levererar. Både den inre och yttre effektiviteten är faktorer som företagen själva har möjlighet att påverka. Enligt Socialstyrelsens handbok ska effektivitetsmätningar inom en organisation göras genom ett par steg där man först väljer de mest betydelsefulla måtten. Dessa mått ska spegla strategi och vision. De ska även vara precisa, enkla och förståeliga. Måtten ska även vara mätbara och kunna väcka någon form av förändring (Socialstyrelsen, 2013).

Även Risling (1987) menar att effektivitetsmätning inom organisationer ska göras genom både inre och yttre bedömningar. Risling specificerar sig på just ledningsgrupper och menar att varje ledningsgrupp har sina unika förutsättningar och sin unika situation med olika verksamheter och organisatoriska mål. Det gäller då att skilja på vad som enligt honom är självpåtaga styrkor/misstag, externa krafter eller slumpen. Risling föreslår två typer av bedömningar för ledningsgruppers effektivitet. Det ena är bedömning av den yttre effektiviteten som mäter vad ledningsgruppen, utifrån sin specifika situation, producerar. Det ska enligt Risling bedömas av intressenter som är beroende av ledningsgruppen. Det andra är bedömning av den inre effektiviteten där ledningsgruppens själva bedömer hur effektivt de arbetar utifrån effektivitetskriterierna (Risling, 1987). Den yttre och inre effektiviteten handlar således om det är intressent eller medlem som bedömer. Vad som bedöms som effektivitet både ur ett yttre och inre perspektiv måste fastslås i kriterier utifrån vad forskningen säger är effektivitet för ledningsgrupper.

Effektivitet för ledningsgrupper

Katzenbach är en erkänd forskare inom effektivitet för ledningsgrupper. Han har under flera år producerat artiklar, böcker och forskningspublikationer om varför vissa ledningsgrupper presterar bättre än andra. Katzenbach (1998) definierar en effektiv ledningsgrupp som ett verkligt team med följande egenskaper: ”Ett verkligt team är en liten grupp personer med kunskaper och erfarenheter som kompletterar varandra, som är engagerade och överens om gruppens syfte, mål och arbetsmetodik, samt ömsesidigt håller varandra ansvariga för gruppens arbetsresultat” (Katzenbach 1998). Katzenbachs definition sammanfattas i fyra dimensioner:

1. Kompletterande kunskaper och erfarenheter. Nyckeln till höga prestationsnivåer för ledningsgrupper är att medlemmarnas kunskaper och erfarenheter tillsammans täcker hela det område som teamets arbetsuppgift kräver. Det finns tre kategorier av färdigheter som alla måste balanseras i förhållande till teamets syfte och mål. Dessa är tekniska expertkunskaper, problemlösningskapacitet och beslutsfattningskapacitet (Katzenbach, 1998).

2. Gemensamt syfte och gemensamma mål. Ett delat engagemang för ett meningsfullt syfte och viktiga mål är väsentligt för att en ledningsgrupps hela potentiella energi ska kunna utnyttjas. Utan en gemensam inriktning, accepterade arbetsmetoder och uppföljning för att mäta framsteg kan ett teams potentiellt mycket höga prestationsnivåer inte uppnås (Katzenbach 1998).

3. Engagemang för en gemensam arbetsmetodik. Varje ledningsgrupp måste utveckla sin egen arbetsmetodik. Den måste vara sådan att varje teammedlems kunskaper (inklusive vd:s'), erfarenheter och förmågor utnyttjas på bästa sätt. Detta innebär att man inte bara måste ta hänsyn till medlemmarnas kunskaper och erfarenheter utan även till deras tillgänglighet och andra faktorer som underlättar eller försvårar samarbete (Katzenbach, 1998).

4. Ömsesidig ansvarighet. En ledningsgrupps medlemmar bör hålla varandra ömsesidigt ansvariga för gruppens arbetsresultat. Den här ömsesidiga ansvarigheten kan uttryckas i motsättningen mellan ”vår chef håller oss ansvariga” och ”vi håller varandra ansvariga”. Detta är den grundläggande skillnaden mellan en ”vanlig” arbetsgrupp och ett äkta team och det är detta som lägger grunden för möjligheten till synergi (Katzenbach, 1998).

Katzenbachs definition av en effektiv ledningsgrupp är tillämpbar och får stöd i avhandlingar där man sammanställt forskning om ledningsgrupper och deras framgångsfaktorer med avseende på effektivitet. Denna

sammanställning kan grovt indelas i två olika perspektiv där det första utgörs av den gruppeffektivitet som är beroende av resurser och ledning (Tronner, 2012). Med det menas att grupper behöver tydliga direktiv, mål, ledarskap, nödvändiga resurser och en stödjande organisatorisk omgivning (Hackman, 1987). Dessa teorier har ett resursperspektiv då gruppens resultat är beroende av vad som tillförs gruppen (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Ur Katzenbachs fyra definitioner ovan faller detta resursperspektiv under definition nummer 1. *Kompletterande kunskaper och erfarenheter* samt definition 2. *Gemensamt syfte och gemensamma mål*.

Det andra perspektivet i sammanställningen är den gruppeffektivitet som är beroende av utvecklingen av deltagarnas relationer. Med det menas att man för att kartlägga gruppeffektivitet behöver ta hänsyn till deltagarnas interaktion och hur den påverkar deras förmåga till kunskapsintegration (Tronner, 2012). Dessa teorier fokuserar på de sociala relationerna mellan gruppdeltagarna och ser dem som en avgörande faktor för effektiva grupper. Detta anses vara beroende av gruppens utveckling och den tid de har samarbetat (Schutz, 1958; citerad i Tuckman, 2001; Wheelan, 2005). Ur Katzenbachs fyra dimensioner ovan faller detta relationsperspektiv under definition 3. *Engagemang för en gemensam arbetsmetodik* samt definition 4. *Ömsesidig ansvarighet*.

Ytterligare stöd till Katzenbachs definition för vad som avser en effektiv ledningsgrupp ges i Runstens avhandling *Kollektiv förmåga* (2011). Kollektiv förmåga är en modell för kunskapsintegration och beskriver huruvida deltagarna i en grupp agerar som om de vore en enhet. Denna modell baseras på en undersökning av 60 arbetsgrupper från 17 olika svenska organisationer. Enligt Runsten omfattar en effektiv grupp en viss mängd kunskap som genom systemet kan bli åtkomligt för varje individ i gruppen. Medlemmarna måste kunna agera som kompletterande resurser. Arbetsgrupper är beroende både av en känsla av att gruppen stödjer individen, en form av psykologisk trygghet, och att individerna stödjer gruppen genom uppmärksam omsorg (Runsten, 2011).

Som slutargument för Katzenbachs definition hänvisas till Tornbergs (2012) forskningsprojekt med syfte att fastställa vilka kriterier som skapar en effektiv och framgångsrik ledningsgrupp. I en delstudie, bestående av svar från ca 200 ledningsgruppsmedlemmar identifierade hon framgångsfaktorer som samtliga går att placera under Katzenbachs definition ovan. Dessa var: Att ledningsgruppen har ett uttalat och accepterat syfte som formulerar uppdraget. Att alla i ledningsgruppen har en helhetssyn och står enade bakom fattade beslut. Att ledningsgruppens möten är effektiva och har fokus på rätt frågor. Att beslutsfattandet leder till konkreta handlingar. Att det finns en strategi som säkerställer att budskap når ut i organisationen (Tornberg, 2012).

Ovan har effektivitetsteorier för ledningsgrupper definierats och beskrivits på ett generellt plan. Teorier avseende effektivitet beroende på gruppens könssammansättning följer nedan.

Könssammansättning av grupper

Inom psykologin ses människan som en odelbar enhet av kroppsliga, känslomässiga och mentala erfarenheter. Människan är också en interagerande del av en större helhet när hon tillhör en grupp. Hon påverkar och påverkas av andra i sin omgivning. Människan definierar sig själv i relation till sin omgivning, andra kulturer, kön, idéer och varelser (Clarkson & Mackewn, 1993). Individens beteende kan inte ses isolerat från andra (Yontef, 1993). Det individuella och det sociala samspekar när individer arbetar i grupp. Kunskap innefattar alltid en blandning av ett personligt och ett social-organisatoriskt element. (Grant, 1996). Sett till gruppers arbete i organisationer kan de erfarenheter som i praktiken används omöjligt fastställas eftersom de är i ständig utveckling. I stället för att studera erfarenheter och kunskap som något individer och organisationer har, bör det studeras som något de gör (Yontef, 1993).

En av de mest erkända forskarna inom grupp psykologi och kön är Kanter (1977). Hennes utgångspunkt är att organisationens struktur, kultur och värderingar skapar gränser för de möjligheter medlemmarna kan verka inom. Könssammansättningen inom företagets grupper spelar stor roll för hur kvinnor och män kan agera på arbetsplatserna, för hur de bemöts och hur de betar sig. Om majoriteten är män sätter det gränser för kvinnors möjligheter och hur deras beteende och kompetens bedöms. Det dominerande könet präglar normer och agerande. Minoritetens kompetens kommer i skymundan, alternativt blir stigmatiserad (Kanter, 1977).

Kanters forskning beskriver dynamiken majoritet kontra minoritet för grupper ur ett könsperspektiv. Kanter har definierat fyra kategorier av grupper som beskriver proportionerna i antal individer och hur de intergrerar med varandra. De fyra kategorierna kallar hon för *Uniform*, *Skewed*, *Tilted* och *Balanced groups*. *Uniform groups*, består av en signifikant social typ. Denna kategori kan komma att utveckla interna skillnader och olikheter, men kan betraktas som homogen avseende kön. *Uniform groups* har alltså en typologisk proportion på 100:0 vilket innebär att alla i kategorin består av samma kön. *Skewed groups* är kategorin där en könskategori är överlägsen en annan, upp till proportionerna 85:15. *Tilted groups* kännetecknas av att kategorin börjar få en mer jämn könsfördelning. Denna grupp har ett typologiskt förhållande på 65:35. *Balanced groups* innebär en jämställd kategori med ett typologiskt förhållande på 50:50. Här finns varken majoritet eller minoritet utan kategorin är könsmässigt jämställd. Enligt Kanters forskning påverkar de olika kategorisammansättningarna av grupperna hur de kommer att arbeta tillsammans (Kanter, 1977).

***Uniform groups* / Homogena grupper**

Uniform groups där samtliga gruppmedlemmar är homogena ur ett könsperspektiv, utvecklar kulturer som utesluter medlemmar med "fel" kön. De passar inte in därför att ett annat kön anses normalt i den aktuella positionen. Denna kategori ökar risken för *groupthink*, där gruppmedlemmarna försöker nå ett beslut utan kritisk utvärdering. Detta genom att isolera sig och bilda en gemensam uppfattning (Kanter, 1977). *Groupthink* betyder enligt Janis (1982) att gruppens medlemmar inte säger vad de tänker utan i stället strävar efter att hålla med övriga i gruppen. *Groupthink* innebär ett psykologiskt tryck för konsensus till varje pris och bidrar till att gruppens individer inte yttrar olika åsikter eller alternativa lösningar i gruppens arbete. Vidare menar Janis (1982) att *Groupthink* uppstår när gruppens medlemmar är lika varandra i för hög utsträckning. Fördelen med *uniform groups* är enligt Kanter att denna kategori generellt sett har mindre konflikter och snabbare beslutsfattningsprocesser. Likhet i ledningsgrupper underlättar samarbete och kommunikation, vilket bäddar för konsensus och en hög grad av uppställning när det gäller att verkställa beslut (Kanter, 1977).

Kanters teori om vad som sker i *uniform groups* styrks av Graner (1991) som menar att upplevelsen av likhet är grundläggande för en grups existens. För ledningsgrupper är den likheten tänkt vara grundad i ett gemensamt syfte för samtliga deltagare. Medvetandet om en grups identitet ger också en upplevelse om vad som inte tillhör gruppen. Ju fler gemensamma beröringspunkter desto större är förutsättningarna för en upplevelse av samhörighet. Men känslan av samhörighet är endast positiv upp till en viss nivå för grupper som behöver göra mer än att fatta snabba beslut. Alltför starka normer kring likhet blir en hämmande faktor för en grups möjlighet att utvecklas och för att gruppen ska kunna utnyttja sina resurser. Tryggheten och samhörigheten kan förbytas i en rädsla att avvika. Friheten att agera blir i stället ett beteende präglad av försiktighet. Om gruppen är för homogen förhindrar den medlemmarnas utveckling och *Groupthink* uppstår (Graner, 1991).

***Skewed groups* / Grupper med män och en kvinna**

Skewed groups, som enligt Kanter är kategorin där en könskategori är överlägsen en annan, upp till proportionerna 85:15, innebär att den numerärt dominerande könskategorin kontrollerar gruppen och dess kultur i den utsträckning att den kan benämnas som dominant. De få till antalet i denna kategori kallar Kanter för *token*. De behandlas ofta som representanter för sin kategori (sitt kön) och som symboler snarare än individer. Kanter har utforskat dynamiken mellan majoritet och *token*. Den proportionella sällsynthet en *token* företräder, är associerad med tre sätt att bli betraktad på: synlighet, kontrast och generaliserande. En person som är *token* lägger man märke till. Kontrast, eller polarisering och överdrivet fokus på skillnader, blir därför den andra perceptuella tendensen. I kategorin *skewed groups* blir gruppmedlemmar eventuellt aldrig medvetna om den gemensamma kulturen. Den tas för given och är implicit. Närvaron av en person som är bärare av ett annat kön, ökar självmedvetenheten om den numerärt dominant gruppens kön. Man blir medveten om både likheterna och olikheterna i den egna kategorin i relation till *token*. För att bevara det gemensamma försöker man att hålla *token* en aning utanför, för att upprätthålla en gräns mot de dominant. Det finns en tendens att överdriva skillnaderna mellan de dominant och *token*, eftersom *token* per definition är för få till antalet, för att kunna värja sig mot generaliseringar. Således är det enklare för den dominant gruppen att definiera sig i kontrast till *token* än det är i en *tilted* eller *balanced group*. Det är också lättare att som *token* utmärka sig genom att bekräfta de existerande stereotyperna. Kanter menar att denna dynamik är gemensam oavsett den kulturella kategori *token* hör hemma i. Inte förrän en kritisk massa på cirka en tredjedel i en grupp utgörs av kvinnor kommer dessa att betraktas som individer istället för *token* och då kunna fungera på ungefär samma villkor som männen i gruppen. De har då gått från att symboler till att utgöra en minoritet (Kanter, 1977).

Kanters teori om *skewed groups* får stöd från en svensk kvalitativ studie (Loeld 2008). Studien undersökte genom intervjuer hur ensamma kvinnor i ledningsgrupper upplever grupparbetet. Studien visar att kvinnor med minoritet i ledningsgrupper upplever problem i kommunikation och samspel med sina manliga kollegor. Kvinnorna möts av ett fenomen som beskrivs med följande kännetecken: Monologinriktad kommunikationsstil, kamp om att ta plats, känsla av utanförskap, stödbehov, känslomässig ansträngning och anpassning eller motstånd. Sammantaget upplevs minoritetssituationen som emotionellt krävande och med tiden motivationssänkande. Att vara en enda kvinnan i en ledningsgrupp tycks påverka kvinnans upplevelse av att vara en part med inflytande i gruppen, såväl som hennes faktiska handlingsutrymme (Loeld 2008).

Ytterligare forskningsstöd för Kanters teori ges genom att uttrycket ”glastaket” myntades i slutet av 1970-talet. Detta beskriver det osynliga men kännbara hinder som kvinnor i karriären möter över en viss nivå och som avspeglas i att näringslivets toppositioner domineras av män. Enstaka kvinnor släpps upp men kommer då att fungera som token och ses snarare som symboler för könet de tillhör än som professionella individer anställda för sin kompetens (Tujia, 2010).

***Tilted groups* / Heterogena grupper**

Tilted groups kännetecknas av att kategorin börjar få en mer jämn könsfördelning. Denna kategori har ett typologiskt förhållande på 65:35. Kanter menar att minoriteten i dessa kategorier får möjlighet att påverka gruppens norm. De ses som individer, olika varandra, sinsemellan och i relation till majoriteten eftersom de har blivit flera och inte fungerar som *token* (Kanter, 1977).

Kanters teori om *Tilted groups* stöds av Kramer, Konrad och Erkut (2006) som i en studie ställt frågan: Hur många kvinnor bildar en kritisk massa i en styrelse? Deras resultat visar att man genom att öka andelen kvinnor till två eller fler, ökar sannolikheten att kvinnornas röster och idéer blir hörda och att dynamiken i styrelserummet förändras väsentligt. Kvinnor med erfarenhet av att vara ensamma i en styrelse beskriver att deras åsikter representerar en kvinnas uppfattning och att de därmed blivit föremål för generaliseringar, snarare än att bli uppmärksammade för sina individuella kompetenser. Att ha två kvinnor i styrelsen hjälper. Två kvinnor tenderar att känna sig mer bekväma. Man hör och bekräftar varandra samt ser att detta är två olika individer trots att de har samma kön (Kramer, Konrad & Erkut, 2006).

Ytterligare forskningsfynd som styrker tesen om att det krävs mer än en individ för att gå emot gruppens åsikter har Solomon Asch gjort, som i mitten av 1900-talet gjorde ett konformitetsexperiment. Det gjordes för att se om man kunde få vanliga människor att hävda något de själva inte tror är sant, endast på grund av det sociala trycket en grupp utövar. Asch fann att 76 procent av alla deltagare angav något de själva visste var fel vid minst ett av försöken de deltog i. Det finns en tendens hos människor att göra som de andra i gruppen gör (se Groupthink ovan). Vid en variation av Aschs experiment visade det sig att många fler blev självständiga i sina bedömningar om de inte behövde stå ensamma mot gruppen. Då man gav försökspersonen en kumpan som stack ut och gav ett annorlunda svar än övriga svar så sjönk deras konformitet avsevärt. Asch och hans kollegor fann att detsamma gällde även om denna så kallade ”utbrytare” svarade helt fel. Det räckte alltså med en enda avvikande åsikt för att försökspersonerna i Aschs experiment skulle våga stå upp för sig själva och ange det rätta svaret. Aschs forskning visar att skillnaden i konformitet sker när det är två eller flera (Asch, 1955).

Kanters definition av *tilted groups* får även stöd genom att gruppdeltagare i könsblandade grupper rapporterar både en bättre uppgiftseffektivitet (Lee & Farh, 2004) och en högre arbetsmoral (Jehn, Northcraft & Neale, 1999), jämfört med enkönade grupper.

Kvinnor och män har delvis olika erfarenheter och uttryckssätt. Det gäller att ta till vara olikheterna för att tillsammans skapa något som är bättre än vad vi kan skapa var för sig. Heterogen könsammansättning i ledningsgrupper ger ett bredare informationsunderlag med fler perspektiv, vilket i sin tur höjer kvaliteten på problemlösningar och beslut. Detta är på sikt, då mångfalden på kort sikt kan ge negativa effekter som tidskrävande motsättningar och en sämre gruppatmosfär (Thylefors, 2007). Vidare menar Thylefors att bolagsledning som representeras av den könsammansättning som avspeglar slutkonsumenten också borde ha större förståelse för denne. När företag väljer att inte ta till sig detta riskerar de att gå miste om potentiella tillväxtpotentialer och bättre bolagsstyrning. Konkurrerande erfarenhetsbilder främjas i miljöer där både män och kvinnor finns representerade. Människor som befinner sig i en grupp där

interaktionsgraden är hög blir mer innovativa och könsblandade grupper har större interaktionsgrad än homogena grupper (Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Teorin om Kanters kategori bekräftas även av Woolley (2011) som i sin forskning visar att könsmässigt heterogena grupper blir smartare än homogena. I studierna som genomfördes undersöktes individuell intelligenskvot för försökspersoner som sedan delats in i sammanlagt 192 grupper, som fick jobba med att lösa såväl komplexa problem som att ha "brainstorming" och fatta beslut. När man räknade ut själva teamens intelligenskvot visade det sig att team med heterogen könsblandning fick högst poäng. Det är alltså inte så enkelt som att gruppens intelligenskvot är synonym med individernas genomsnitt utan det handlar om det gruppklimat som skapas av sammansättningen (Woolley, 2011).

Studiens syfte

Det övergripande syftet är att studera om ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med bara män eller män och en kvinna bland svenska börsbolag. Kanter (1977) grupp-kategorier med stöd av ytterligare psykologisk gruppforskning inom organisationer visar att grupperns könsammansättning leder till olika förutsättningar för deras effektivitet. Det är enligt teorin först när vi har två eller fler kvinnor i en ledningsgrupp som de med sin närvaro kan bidra till en mer heterogen gruppsynergi där olikheter accepteras och samtliga individers resurser tillvaratas (Kanter, 1977). Enligt teorin förändras alltså även männen i gruppen i hur de samverkar när gruppen blir mer könsblandad. I studien berörs ej den fjärde av Kanter's kategorier, *balanced groups* med en jämn könsfördelning på 50:50 närmare. Detta då de svenska börsbolagens 253 ledningsgrupper, med ett snitt på sex till sju personer i varje, grovt sett består av de tre första kategorierna. Kategorin *uniform groups* med bara män finns hos 82 bolag. Kategorin *skewed groups* där ledningsgrupper består av män och en kvinna finns hos 88 bolag. Resterande 83 bolag har två eller fler kvinnor. Under 15 stycken av dessa bolag har en jämn könsfördelning på 50:50 eller majoritet kvinnor, varpå de i denna studie uteblir och kategorin *tilted groups* med en könsfördelning på 65:35 är den kategori av dessa 83 bolag som undersöks (AllBright, 2014).

Om det empiriskt bevisas att ledningsgruppers effektivitet förbättras med en mer blandad könsammansättning, har man fått ett resursargument för att öka andelen kvinnor bland bolagens ledningsgrupper. Utifrån tidigare teorier formuleras följande hypotes: *Ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med endast män eller män och en kvinna.*

Metod

Deltagare

Sammanlagt deltog 31 av börsbolagens 253 ledningsgrupper i studien. Bolagen som de 31 ledningsgrupperna tillhörde skiljde sig åt vad gäller bransch och storlek. Av dessa 31 ledningsgrupper bestod åtta grupper av män, åtta stycken hade en kvinna och 15 stycken hade två eller fler kvinnor med en könsfördelning på 65:35, vilket betyder att ingen grupp var helt jämställd könsmässigt.

I den inre skattningen av ledningsgruppens effektivitet bedömde samtliga medlemmar inklusive vd i respektive ledningsgrupp den inre effektiviteten, bortsett från ett bortfall på totalt tre personer ur två olika grupper. Detta resulterade i att sammanlagt 193 ledningsgruppsmedlemmar bedömde den inre effektiviteten. Dessa var mellan 32 och 66 år gamla. En majoritet var svenskar men även övriga länder fanns representerade. 47 stycken var kvinnor och 146 var män.

I den yttre bedömningen av ledningsgruppens effektivitet bedömde minst två intressenter från respektive ledningsgrupp den yttre effektiviteten bortsett från ett bortfall på fem grupper som helt saknade skattning från intressenter. Detta resulterar i att sammanlagt 63 intressenter skattade den yttre effektiviteten. De flesta intressenterna var styrelsemedlemmar för respektive bolag. Dessa var mellan 32 och 73 år gamla. En majoritet var svenskar men även övriga länder fanns representerade. Av dessa var 13 kvinnor och 50 var män.

Skattning av börsbolagens ledningsgrupps effektivitet är känsligt material och bör av etiska skäl godkännas hos respektive vd innan undersökning. Därför riktades rekryteringen för deltagande till samtliga 253 vd:ar hos svenska börsbolag. Rekryteringen skedde under en längre tid (oktober 2013 till april 2014). Nedan beskrivs huvuddragen för denna process.

För att öka sannolikheten till vd:ns godkännande och motivationen att delta erbjöds en rapport över vad som varit specifikt för just deras ledningsgrupp. Detta ökade också svarsfrekvensen eftersom det sannolikt ökar viljan att delta om det innebär att ledningsgruppen får något tillbaka och kan använda resultatet i sitt utvecklingsarbete. Rapporten som vd:n fick tillbaka som tack för gruppens deltagande var en kartläggning på cirka 10 sidor med tabeller och förslag till förbättringsområden utifrån just effektiviteten hos deras ledningsgrupp. Vd:n och gruppen erbjöds även en muntlig presentation av denna rapport i samband med ledningsgruppsmöten.

Rekryteringen började i form av mejlutskick med erbjudande om rapport och deltagande i studie till respektive vd. Adresserna hittades via bolagens hemsidor, Google och genom telefonsamtal med bolagens växlar. Efter mejlutsickingen följde telefonsamtal till de vd:ar som ej besvarat mejlet om erbjudande att delta. Telefonnummer hittades genom bolagens hemsidor, Google, hitta.se, eniro.se samt bolagens växlar. Många gånger nåddes vd:n endast via sekreterare och dessa hittades på samma sätt. En del av de vd:ar som inte svarat på mejl eller telefon rekryterades genom muntlig kontakt. Detta skedde då jag under rekryteringsprocessen närvarade och minglade för rekrytering på ett tiotal event där vd:ar för börsbolagen var samlade. Samtal, mejl och personliga möten skedde fram och tillbaka för att komma i kontakt med just vd:ar för respektive bolag och för att få dem att vilja delta med sin ledningsgrupp. Alla dessa kontakter beskrivs inte men som exempel har totalt cirka 900 mejl skickats, varav över 300 av dem skickats personligen under rekryteringsprocessen. Många kontakter har skett för att nå fram till vd:ar för bolagen. I ett exempel fall gick kontakten via fem personer inom bolaget innan samtal med vd skedde.

För ytterligare marknadsföring av studien och för att öka sannolikheten att få med så många ledningsgrupper som möjligt kontaktades medier, såsom tidningar, radio och TV. Till dem marknadsfördes studien och dess vikt för det svenska samhället. Det resulterade i att Svenska Dagbladet (Molne, 7 mars, 2014), Veckans Affärer (Fjällborg, april, 2014) samt Aftonbladet (Sandström, 17 april, 2014) skrev artiklar om studien. Det ledde till att ytterligare ett par vd:ar beslöt sig för att delta. Dessa artiklar refereras och finns även med i bilaga fem till sju.

De 31 vd:ar som deltog i studien var införstådda med studiens syfte, ett medvetet val för att öka sannolikheten att de skulle delta, men resterande ledningsgruppsmedlemmar och intressenter fick reda på syftet först efter att

de bedömt ledningsgruppens effektivitet. Via publicerade artiklar och en del vd:ars presentation till gruppen om deltagande i studien, finns risken att fler ledningsmedlemmar och intressenter förstod syftet innan skattningen. Ytterligare en insats för att få med så många ledningsgrupper som möjligt var att i framtagandet av instrument prioritera kort svarstid på frågorna. Genom det kunde löftet besannas om att vd, intressenter och ledningsgrupp skulle få mycket tillbaka via rapporten genom en liten insats.

Procedur

Inför skattning av ledningsgruppens effektivitet informerades deltagarna om att deltagande var frivilligt och när som kunde avbrytas samt att både bolag och individer förblir anonyma i alla sammanställningar. De fick även information om att det som gäller specifikt för deras ledningsgrupp återges till vd samt att huvudresultaten publiceras i en psykologisk examensuppsats i juni 2014, vilket kan ses i bilaga ett till fyra. Skattningen av ledningsgruppens effektivitet genomfördes, utifrån vd:s val, dels via mejl, där ledningsmedlemmar samt intressenter fick en länk till en säker databas och kunde göra skattningar när de önskade med tidskrav på en vecka från att de nåtts av mejlutsickket. Om tidskravet ej hölls skickades en påminnelse och samtliga svar var inne inom max två veckor för respektive grupp. Detta för att skattningarna skulle ligga i ungefär samma tid för samtliga i gruppen. Skattningen av ledningsgruppens effektivitet gjordes även i samband med ledningsgruppsmöten, där jag kom ut med formulären och samlade in dem igen efter att medlemmar och intressenter fyllt i dem.

Instrument

Val av instrument för att mäta ledningsgruppernas effektivitet grundade sig på den ovan beskrivna forskningsbakgrunden efter rådgivning med erfarna forskare och verksamma organisationspsykologer/konsulter. Dessa var Johan Grant på Organisationspsykologerna, Anders Risling på Anders Risling AB, Anders Sjöberg på Henrysson, Åkerlund & Sjöberg AB samt Maria Tornberg på IHM Business School. Deras påverkan på instrumentskapandet följer den rangordning som de står skrivna på ovan.

Effektivitet är komplext att mäta men att bedöma effektivitet utifrån en yttre och en inre effektivitet är vad som enligt tidigare studier tedde sig som det bästa valet. Man vill alltså göra en bedömning inifrån av hur gruppen arbetar, och utifrån av hur den levererar. Vad som ska bedömas vad gäller hur just en ledningsgrupp ska arbeta och leverera för att definieras som effektiv är också komplext. Men Katzenbachs (1998) definition får stöd och är tillämpbar på den övriga forskning som beskrivits ovan. Hans definition av en effektiv ledningsgrupp är: "Ett verkligt team är en liten grupp personer med kunskaper och erfarenheter som kompletterar varandra, som är engagerade och överens om gruppens syfte, mål och arbetsmetodik, samt ömsesidigt håller varandra ansvariga för gruppens arbetsresultat."

Katzenbachs (1998) definition sammanfattas i fyra dimensioner och gjordes till fyra delskalor. Dessa var: 1. Kompletterande kunskaper och erfarenheter. 2. Gemensamt syfte och gemensamma mål. 3. Engagemang för en gemensam arbetsmetodik. 4. Ömsesidig ansvarighet. Frågor som ansågs vara viktiga med tanke på de teoretiska utgångspunkterna formulerades till varje delskala.

Skattning av ledningsgruppens effektivitet (SLE) bedömdes utifrån det förslag Risling (1987) föreslår med stöd från ytterligare forskning, rådgivning och teorier som ovan beskrivits. Den inre effektiviteten definierades enligt Katzenbachs och bedömdes av ledningsgruppen själva genom 27 frågor (SLE 27) som kan ses i bilaga 1. Reliabiliteten (Cronbachs α) på SLE 27:s samtliga 27 skattningsfrågor var 0,9 vilket är över 0,7 och anses som god.

Den yttre effektiviteten bedömdes av intressenterna genom färre frågor som kunde bedömas ur ett externt perspektiv. Dessa frågor plockades ut från SLE 27 och resulterade i fem frågor. Reliabiliteten (Cronbachs α) på SLE 5s fem skattningsfrågor var 0,74 vilket anses som god. Anledningen till att SLE 5 endast bestod av fem frågor var att övriga 22 frågor i SLE 27 ej var av den karaktären att de kunde bedömas ur ett externt perspektiv.

Delskalan *kompletterande kunskaper och erfarenheter* skapades utifrån sju frågor för SLE 27 och en fråga för SLE 5 (tabell 1). Dessa frågor rörde bland annat om medlemmarnas kunskaper och erfarenheter tillsammans

täcker hela det område som ledningsgruppens arbetsuppgift kräver. För SLE 27 gjordes reliabilitetsanalyser för varje delskala. Detta gjordes ej för SLE 5, eftersom det ej är statistiskt möjligt att genomföra med en till två frågor på varje delskala. Reliabiliteten för denna delskala (Cronbachs α) var 0,69 för SLE 27.

Delskalan *gemensamt syfte och gemensamma mål* skapades utifrån sju frågor för SLE 27 och två frågor för SLE 5 (tabell 1). Dessa frågor rörde bland annat om gruppen hade ett delat engagemang för ett meningsfullt syfte. Reliabiliteten för denna delskala (Cronbachs α) var 0,7 för SLE 27.

Delskalan *engagemang för en gemensam arbetsmetodik* skapades utifrån sju frågor för SLE 27 (tabell 1). Dessa frågor rörde bland annat om gruppmedlemmarnas kunskaper, erfarenheter och förmågor utnyttjas på bästa sätt med hänsyn till faktorer för samarbete. Reliabiliteten för denna delskala (Cronbachs α) var 0,70 för SLE 27.

Delskalan *ömsesidig ansvarighet* skapades utifrån sex frågor för SLE 27 och två frågor för SLE 5 (tabell 1). Dessa frågor rörde bland annat om ledningsgruppens medlemmar höll varandra ömsesidigt ansvariga för gruppens arbetsresultat. Reliabiliteten för denna delskala (Cronbachs α) var 0,65 för SLE 27.

Tabell 1. Samtliga frågor för bedömning av inre (SLE 27) och yttre (SLE 5) effektivitet sorterade efter delskala.

Delskala	Påstående	Ledningsgrp (SLE 27)	Intressent (SLE 5)
Kompletterande kunskaper och erfarenheter	<ul style="list-style-type: none"> • har de expertkunskaper som krävs för att lösa tekniska och funktionskopplade frågor i linje med vårt övergripande syfte/mål. • förstår uttalade och outtalade behov hos de kunder som vi skapar värden för. • kompletterar varandra genom kommunikation och samverkan. • optimerar resurserna inom respektive affärsenhet. • har den kapacitet som krävs för att lösa problem och fatta beslut i linje med vårt övergripande syfte/mål. • förstår uttalade och outtalade behov hos de medarbetare som berörs av vårt arbete. • tycker olika i våra diskussioner 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X
Gemensamt syfte och gemensamma mål	<ul style="list-style-type: none"> • agerar mot ett gemensamt syfte/mål. • är uppdaterade och har en god förmåga att ”se runt hörn” i våra målsättningar. • har samma förståelse för det gemensamma syftet/målet med ledningsgruppsarbetet • prioriterar rätt saker. • fokuserar tillräckligt på strategiska utvecklingsfrågor under vår gemensamma mötestid. • har tydliga strategier för hur vi ska arbeta. • utvärderar våra delmål. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X X
Engagemang för en gemensam arbetsmetodik	<ul style="list-style-type: none"> • balanserar risker med möjligheter innan vi fattar beslut. • utvecklar varandras kompetenser. • bryr oss om varandra som kamrater. • har en rak och öppen kommunikation. • hanterar meningsskiljaktigheter på ett bra sätt. • har effektiv mötestid. • engagerar oss i varandras utveckling. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	
Ömsesidig ansvarighet	<ul style="list-style-type: none"> • genomför våra beslut • påverkar effektiviteten i organisationen.. • följer upp våra åtgärder. • bidrar lika mycket i diskussionerna. • håller varandra ansvariga för gruppens arbete. • har uttalade ansvarsområden. 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X X

Skattningen av ledningsgruppens effektivitet (SLE), som ses i bilaga ett till fyra, fanns tillgängliga både på svenska och engelska. I SLE 27 var sju av 27 frågor vända till ett negativt påstående och i SLE 5 var en av fem frågor vända. Detta för att minska risken till skattningar utan eftertanke från deltagarna. I slutet av SLE fanns det några kvalitativa frågor (tre för SLE 27 och två för SLE 5). Dessa öppna frågor skapades för att göra de rapporter som bolaget fick tillbaka som tack för deltagande mer informativa och intressanta. Frågorna berörde vad som var ledningsgruppens syfte, upplevelsen av hur ledningsgruppen fungerar samt en tredje fråga om exempel i SLE 27, på vad gruppen tillsammans åstadkommit.

SLE 27 tog cirka tio minuter att fylla i och SLE 5 tog ungefär halva tiden. Samtliga skattningsfrågor i SLE skattades med svarsalternativen 1 = instämmer inte alls (negativt) till 7 = instämmer helt (positivt). Det betyder att en ledningsgrupp kan få ett medelvärde på 7,0 som max och 1,0 som minst. SLE avslutades med bakgrundsfrågor om kön, ålder och om det land man växt upp i. När SLE fylldes i över internet inleddes SLE med fråga om bolagskod. Bolagskod, land man växt upp i och ålder besvarades kvalitativt medan kön besvarades med bestämda värden, där man av etiska skäl även kunde välja att inte svara.

Statistisk bearbetning

Svaren från SLE matades in i SPSS Statistics 21.0 för Windows. Där vändes de frågor som var negativa och sedan genomfördes reliabilitetsanalyser (Cronbachs α) för SLE 27, de fyra delskalorna och hela SLE 5.

De totalt 31 ledningsgrupperna delades in i tre olika grupper beroende på hur många kvinnor som tillhörde gruppen. Det resulterade i åtta stycken grupper med en kvinna, åtta stycken grupper med bara män och 15 stycken grupper med två eller fler kvinnor. För att se om det fanns någon skillnad i effektivitet mellan dessa grupper totala medelvärden gjordes envägs variansanalyser för både SLE 27 och SLE 5 separat. Kraven för normalfördelning och homogen varians var dessförinnan mätt. När variansanalyserna visade signifikanta skillnader gjordes post hoc-test (Scheffe), för att jämföra de tre grupperna sinsemellan och se var dessa skillnader fanns. I alla signifikansprövningar användes signifikansnivån $p < 0,05$. Samma procedur som beskrivs ovan genomfördes på delskalorna för bedömning av den inre effektiviteten (SLE 27) och för den yttre effektiviteten (SLE 5) sammanställdes medelvärdena för respektive delskala även om det bara var en till två frågor per delskala. Samtliga analyser genomfördes med signifikansnivå 0,05, vilket ger antagandet att resultaten inte beror på slumpen.

Resultat

Signifikanta resultat visade att ledningsgrupperna med två eller fler kvinnor var effektivare än ledningsgrupperna med endast män eller män och en kvinna. Detta enligt bedömning av både den inre och yttre effektiviteten.

I SLE 27 som visade den inre effektiviteten, så var alla skillnader mellan de tre gruppkategorierna signifikanta. Ledningsgrupperna med två eller fler kvinnor bedömde sig som effektivast, sedan kom grupperna med bara män. De ledningsgrupper som bedömde sig som minst effektiva var de med män och en kvinna.

De tre olika könsgруппerna för respektive delskala inom den inre effektiviteten (SLE 27) visade att ledningsgrupperna med två eller fler kvinnor bedömt sig signifikant effektivare än ledningsgrupperna med endast män eller män och en kvinna inom samtliga fyra delskalor. För delskalorna *Kompletterande kunskaper och erfarenheter*, *Ömsesidig ansvarighet* och *Engagemang för gemensam arbetsmetodik* visade det sig också finnas signifikanta skillnader mellan ledningsgrupper med endast män, som bedömt sig effektivare än de grupper med män och en kvinna .

Resultaten för bedömningen av den yttre effektiviteten, SLE 5 som intressenterna gjorde visade att grupperna med två eller fler kvinnor bedömdes som signifikant effektivare än de grupper som bestod av endast män eller män och en kvinna. Grupperna med bara män bedömdes även i intressenternas bedömning som effektivare än grupperna med män och en kvinna men skillnaden mellan dessa två grupperna var ej tillräckligt stor för att vara signifikant. I den yttre bedömningen av intressenterna var det endast en till två frågor per delskala vilket medför brister i resultatens reliabilitet som bör tas hänsyn till. Delskalorna visade genom medelvärdena ett stöd till hur ledningsmedlemmarna bedömt den inre effektiviteten.

Huvudresultatet som visades i samtliga analyser var att ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är signifikant effektivare än ledningsgrupperna med endast män eller män och en kvinna. Genom resultaten av medelvärdena ges även en rangordning där ledningsgrupper med bara män är ”effektivare” än ledningsgrupper med män och en kvinna. Denna rangordning uppfyller ej samtliga kriterier som krävs för att kallas effektivitet i denna studie och blir således bara en tes.

Tabell 1. Resultat av envägs variansanalys med effektivitetsdimensionerna som beroende variabel och könssammansättningskategori som oberoende variabel, för ledningsgrupper (inre bedömning, SLE27) och intressenter (yttre bedömning SLE 5) separat.

	Ledningsgrupper (Inre bedömning SLE 27)		Intressenter (Yttre bedömning SLE 5)	
	F	Eta2	F	Eta2
Kompletterande kunskaper och erfarenheter	77.84***	0.45	10.03***	0.25
Gemensamt syfte och mål	18.67***	1.64	15.76***	0.34
Engagemang för gemensam arbetsmetodik	34.02***	2.64		
Ömsesidig ansvarighet	22.08***	0.55	17.36***	0.37
Total effektivitet	47.41***	0.33	18.12***	0.38
Df	2, 190		2, 60	

*** p < .001.

Tabell 2. Medelvärden över effektivitetsdimensionerna för

	Ledningsgrupper			Intressenter		
	0 kvinnor	1 kvinna	2- kvinnor	0 kvinnor	1 kvinna	2 kvinnor
Kompletterande k&e	4.86	4.57	5.66	5.46	4.55	5.87
Gemensamt s&m	4.77	4.60	5.34	4.73	4.64	5.69
Engagemang för g.a.m	5.13	4.70	5.58			
Ömsesidig ansvarighet	5.28	4.91	5.66	4.15	4.55	5.72
Total	5.00	4.69	5.56	4.65	4.58	5.68
N	46	49	98	13	11	39

Diskussion

Syftet med studien var att studera om ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med bara män eller män och en kvinna bland svenska börsbolag. Utifrån tidigare teorier med utgångspunkt i Kanters (1977) gruppdefinitioner om hur könssammansättningen påverkar arbetssättet formulerades hypotesen att ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare än ledningsgrupper med endast män eller med män och en kvinna. Resultatet stödde med signifikanta resultat studiens hypotes. Ledningsgrupper med två eller fler kvinnor bedömdes effektivare än grupper med endast män och grupper med män och en kvinna. Studiens ekologiska validitet styrks då resultaten i bedömning av den inre och den yttre effektiviteten samstämmer. Det vill säga att ledningsmedlemmar och intressenter har skattat lika varandra även då de är oberoende av varandra. Resultatet indikerar att ledningsgruppernas könssammansättning är relevant för gruppens effektivitet. Denna kunskap är viktig då det ger oss ett resursargument för att öka könsblandningen bland svenska börsbolags ledningsgrupper.

Att ledningsgrupper med två eller fler kvinnor är effektivare leder in oss på följdfrågan: På vilket sätt de är effektivare? För att tydliggöra detta jämfördes medelvärdena för de fyra olika delskalorna ur ledningsgruppens inre bedömning, utifrån gruppernas könssammansättning. Nackdelen här var att två av de fyra delskalorna som enskilda skalor hade något låg reliabilitet (Cronbachs $\alpha < 0,7$), vilket bör tas hänsyn till även om de inte låg långt ifrån en god reliabilitet. Delskalan *Kompletterande kunskaper och erfarenheter* hade Cronbachs α 0,69 och delskalan *Ömsesidig ansvarighet* Cronbachs α 0,65. Vidare är det så att effektivitet i den här studien definieras utifrån bedömningar av både inre och yttre effektivitet. För bedömning av den yttre effektiviteten fanns det för få frågor inom respektive delskala för att bli reliabla men medelvärdena som baseras på en till två frågor ger oss ändå en indikation eftersom de stöder den inre bedömningen. Ledningsgruppernas jämförelser utifrån delskalorna har alltså sina brister men redovisas då de kan ge oss en indikation på hur ledningsgrupperna själva bedömer sin ”effektivitet” utifrån dem. Ledningsgrupperna med två eller fler kvinnor skattade sig, som vi ser i tabell 1, högst på *Kompletterande kunskaper och erfarenheter* ($m = 5,66$) samt *Ömsesidig ansvarighet* ($m = 5,66$). Vad som förefaller intressant är att grupperna med män och grupper med män och en kvinna också skattade sig högst på *Ömsesidig ansvarighet* ($m = 5,28$ samt $m = 4,91$). Dock skattar de, i sina egna bedömningar i nederkant på delskalan *Kompletterande kunskaper och erfarenheter*, ($m = 4,86$ och $m = 4,57$). Exempelfrågor ur denna delskala var: ”Vi i ledningsgruppen tycker olika i våra diskussioner”, ”Vi i ledningsgruppen förstår uttalade och outtalade behov hos de kunder som vi skapar värden för” och ”Vi i ledningsgruppen kompletterar varandra genom kommunikation och samverkan”. Enligt de teorier som beskrivs i bakgrunden drabbas både de grupper med bara män och de grupper med män och en kvinna av Groupthink där medlemmarna inte uttrycker sina olika åsikter. Detta påverkar hur ledningsgruppens tillsatta kompetenser och resurser tillvaratas, vilket resultaten ger stöd för i ledningsmedlemmarnas egna bedömning. Enligt teorin är det först när gruppen har två eller fler kvinnor som olikheter accepteras och gruppmedlemmarna samarbetar genom att yttra sina åsikter. Utifrån denna synvinkel är det ett resursslöseri att ha rätt kompetenser men sätta samman dem i en gruppsynergi där kompetenserna och erfarenheterna ej tillvaratas eftersom gruppmedlemmarna ej yttrar dem.

Resultaten visade även indikationer på en rangordning där grupperna med endast män skattade sig effektivare än grupperna med män och en kvinna. I bedömningen av den yttre effektiviteten får detta stöd om vi tittar på medelvärdena, men skillnaden mellan grupperna med bara män och grupperna med en kvinna är ej så stora att resultatet blir signifikant och bör tolkas med försiktighet då rangordningen ej uppfyller alla krav för effektivitet i denna studie. Det är ändå intressanta indikationer då ovan beskriven bakgrund redogör för flera problem med att ha endast en kvinna i ledningsgruppen. Har det att göra med ovan beskriven bakgrund och Kanters (1977) teorier om *token*? Kanters forskning om *skewed groups* och *token* får stöd från en svensk kvalitativ studie (Loeld 2008) och även Tujia (2010) som skriver om glastaket. Här blir det ytterligare en aspekt om att snabbt öka andelen kvinnor i bolagens ledningsgrupper eftersom det finns en risk att de kvinnor som väl är där blir ensamma och får en *token*-funktion som missgynnar både gruppen och individen.

Studien har brister då vd:arna samt möjligt fler deltagare innan de besvarat SLE, hade fått reda på syftet och teorin om att könsblandade grupper är effektivare. Vd:arna fick reda på syftet för att öka sannolikheten till att de skulle vilja delta i studien och artiklarna som publicerades i medierna hade samma syfte. Här valde jag att ta det onda med det goda. Om det är så att deltagarna varit *biased* (påverkade) så kan det ge olika effekter. Den ena är

att de grupper med endast män eller män och en kvinna vill bevisa att det inte alls förhåller sig enligt teorin utan att de faktiskt är väldigt effektiva trots könssammansättningen i gruppen. Alternativt har informationen om syftet lett till att de skattar i enighet med det och dess teorier.

Vidare kan deltagarna ha ytterligare en felkälla, då de vd:ar med grupper som brinner för könsblandning i näringslivet kan vara de som valt att ställa upp eftersom undersökningen presenterades så för vd:arna. Även här kommer ett motargument som går åt andra hållet, då mångfald i näringslivet är en het debatt. De vd:ar och grupper som inte tror på könsblandade ledningsgrupper fick genom denna studie chansen att på ett anonymt sätt bevisa motsatsen. Detta skrev och informerade jag lite extra om i mejlen och samtalen med vd:arna för att minska risken till *biased* deltagare.

Samtliga 253 vd:ar för börsbolagens ledningsgrupper kontaktades för att delta i studien tillsammans med sina grupper. En del svarade ej på mejl, telefon och påträffades inte heller under de sammankomster där flera vd:ar nätverkade. Vissa sekreterare gav avslag innan jag nått fram till vd:n. Det gav en risk att alla 253 vd:ar ej har fått erbjudande om att delta i studien. Således blev urvalet ett så kallat snöbollsurval snarare än ett slumpmässigt eftersom deltagande var frivilligt och i hög grad berodde på de vd:ar som jag lyckades få tag på. Samtliga vd:ar som har uttryckt intresse för att delta har också fått delta. Mitt mål var från början att få med samtliga 253 ledningsgrupper i denna studie men jag fick efter en hel del nej inse att detta inte var möjligt och tog helt enkelt de deltagare som jag lyckades få att ställa upp.

Angående mätinstrument så valde jag att skapa SLE, då jag efter noggrann research inte kunde finna ett bra och tillförlitligt verktyg för att mäta effektivitet hos ledningsgrupper. Effektivitet är ett komplext begrepp men genom bakgrundsforskning, samtal med erfarna organisationspsykologer och goda reliabilitetsmått för både den inre och yttre effektiviteten (Cronbachs α 0,9 för SLE 27 och α 0,74 för SLE 5) kan vi ändå anta att effektivitet utifrån Katzenbachs definition har mätts. Som nämnts ovan hade två av de fyra delskalorna som enskilda skalor låg reliabilitet (Cronbachs $\alpha < 0,7$). Detta är till nackdel för SLE som instrument och jag kan således inte uttala mig om delskalorna mer än att de tenderar åt ett visst håll men det var hellre inte studiens huvudsakliga syfte att tala om skillnader i skattning av den inre effektiviteten. Styrka till verktyget ges i att effektivitet bedöms från två håll genom både ett yttre och inre perspektiv. Gällande SLE 5 så är det 22 frågor mindre än i SLE 27 på grund av att endast fem av de 27 frågorna kunde bedömas ur ett externt perspektiv. Jag hade valet att skapa nya frågor för SLE 5 men valde att inte göra detta då det fanns en poäng med att ha samma frågor som i SLE 27 eftersom ledningsmedlemmar och intressenter då besvarat samma frågor och det blir en yttre samt inre bedömning på samma definition av effektivitet. Ytterligare en orsak till att endast ha fem frågor på SLE 5 var att få så många intressenter som möjligt att bedöma ledningsgruppens effektivitet.

Ytterligare en felkälla i mätningen kan ligga i att SLE genomfördes vid endast ett tillfälle utan uppföljning eller hänsyn till hur gruppens utveckling sett ut och hur länge de har jobbat tillsammans. Enligt relationsperspektivet som beskrivs i forskningsbakgrunden har tiden som gruppen samarbetat betydelse för effektiviteten (Schutz, 1958; citerad i Tuckman, 2001; Wheelan, 2005). Denna felkälla var dock mer oroväckande innan resultaten visades. Detta eftersom det enligt teorin är grupperna med två eller fler kvinnor som behöver mer tid för att skapa en bra gruppsynergi. De behöver förstå och acceptera varandras olikheter medan de homogena inte påverkas i lika hög grad av tiden som gruppen har arbetat ihop, då de snabbare kan finna samarbete via sina likheter. Mångfalden kan alltså på kort sikt ge negativa effekter såsom tidskrävande motsättningar och sämre gruppatmosfär (Thylefors, 2007). Sett utifrån detta perspektiv gör alltså denna möjliga felkälla resultaten ännu starkare eftersom det var de grupperna med två eller fler kvinnor som visade sig mest effektiva.

Det vore intressant att mäta och jämföra bolagens effektivitetsmått mot bolagens lönsamhet för att se hur väl effektiviteten speglar lönsamheten. Då lönsamheten enligt tidigare beskriven forskningsbakgrund är något som kan bero på långt fler faktorer än just ledningsgruppens effektivitet görs inte det i denna studie. Men det skulle lyfta ytterligare ett resursargument för att sätta samman effektiva ledningsgrupper om det gick att hänvisa till att ledningsgruppens effektivitet korrelerar med bolagens lönsamhet.

Denna studie ger oss ett resursargument för att rekrytera fler kvinnor bland de svenska börsbolagens ledningsgrupper. Studien säger oss inte att något kön är bättre än det andra utan att gruppen som helhet blir

effektivare om det finns två eller fler kvinnor. I studien har endast grupper med max tre kvinnor deltagit i grupper som består av i snitt sex till sju personer. Det vill säga, skulle vi få en kvinnodominans skulle effektiviteten rimligtvis likna de mansdominerade vilket också skulle vara intressant att undersöka i en framtida studie. Efter bakgrundsforskningen vill jag hävda att resultaten uppstått på grund av gruppen och dess könsblandning. Som män och kvinnor behövs vi båda för att med våra olikheter bli effektivare som grupp.

Referenser

- AllBright. (2014). *Ny norm – en kvinna i ledningen*. Stockholm: AllBright. Tillgänglig 14-05-15:
<http://allbright.se/wp-content/uploads/2014/03/AllBrightrapporten-20141.pdf>
- Asch, S. E. (1951). Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. 1993. Relations between work group characteristics and effectiveness. Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4): 823.
- Clarkson, P., & Mackewn J. (1993). *Fritz Perls*. London: SAGE.
- Ewing, P., & Samuelsson, L. A. (2002). *Styrning med balans och fokus*. Malmö: Liber.
- Fjällborg, U. (2014-04-10). Blandat är bäst. *Veckans Affärer* nummer 15–16. Scannad:
<http://www.psykopomp.se/transfer/VA.pdf>
- Graner, R. (1991). Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi. Lund: Studentlitteratur.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17: 109–122.
- Hamilton, L., McCaffrey, D. F., Stecher, B. M., Klein, S. P., Robyn, A., & Bugliari, D. (2003). *Studying large-scale reforms of instructional practice. An example from mathematics and science*. Santa Monica, CA: RAND.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Janis, I.L. (1982). Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes. (2 uppl.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why difference make a difference. A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44 (4), 741–63.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J.R. (1998). Ledningsteam. Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer. Göteborg: ISL Förlag.

- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keen, K. (1989). *Vad är kompetens?* Malmö: Idman.
- Kramer, V.W., Konrad, A.M., & Erkut, S. (2006). *Critical Mass on Corporate Boards. Why Three or More Women Enhance Governance*. Wellesley: Wellesley Centers for Women.
- Lee, C. & Farh, J-L. (2004). Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance. Citerad i: Bear, J. B., Woolley, A. W. (2011). The Role of Gender in Team Collaboration and Performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, vol. 36 (2), 146–153.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Molne, V. (2014-03-07) Mångfald innebär ökad innovation och kreativitet. Hämtad 2014-05-15:
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/mangfald-innebar-okad-innovation-och-kreativitet_3340070.svd
- Sabuni, N (2011). *Jämställdhetspolitikens inriktning 2011–2014*. Skr. 2011/12:3. Stockholm: Utbildningsdepartementet. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/17/62/71/8b5692d3.pdf>
- Loeld, K. (2008). *Ensam kvinna i ledningsgrupp – en studie i maktlöshet*. Stockholm: Gestaltakademin. Tillgänglig: http://gestaltakademin.se/wp-content/uploads/2013/04/DissO_KimLoeld_2008.pdf
- Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ragneklint, R. (2002). ”Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!” En studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällelig grundbult. Dissertation. Lund: Lunds universitet.
- Risling, A. (1987). *Konsult i organisation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Runsten, P. (2011). Kollektiv förmåga. En förhandling om grupper och kunskapsintegration. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Runsten, P., & Werr, A. (2007). *Integrating Competencies in Consulting. The Role of Language, Role Frames and Social Action Theory*. Conference paper presented at the Academy of Management Meeting, Anaheim CA, August.
- Sandström, M. (2014-04-17). Kvinnor i styrelser inte det viktigaste. *Aftonbladet*. Hämtad: 14-05-15: <http://www.aftonbladet.se/debatt/debattammen/jamstallldhet/article18740168>.
- Socialstyrelsen. (2013). *Handbok för effektivitetsanalyser – för god hälsa, vård och omsorg*. Artikelnr 2013-3-12. Stockholm: Socialstyrelsen. Tillgänglig:

<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19013/2013-3-12.pdf>

SOU 2005:66. Makt att forma samhället och sitt eget liv. Jämställdhetspolitiken mot nya mål: Slutbetänkande av Jämställdhetspolitiska utredningen. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer. Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/04/79/12/acb7afed.pdf>

Tornberg, M. (2012). *Effektiva ledningsgrupper*. Stockholm: Actea.

Tronner, H. (2012). Hur ser sambandet ut mellan grupperns könssammansättning och kollektiv förmåga i kunskapsintensiva miljöer? Stockholm: Psykologiska institutionen.

Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System. A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, vol. 17, 11–25.

Tujia, M. (2010). Kvinnor karriär och familj. En studie om chefer i fyra olika branscher. Lund: Lunds Universitet. Tillgänglig: 2014-05-15:

<http://www.mah.se/upload/Forskningscentrum/CTA/ctadokument/TuijaMuhonenAvhandling.pdf>

Tuckman, B.W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group facilitation*, vol. 3:66–81.

Thylefors, I. (2007). *Arbetsgrupper från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur.

Watson, W., Michaelsen, L.K., Sharp, W., & Neal, S. (1991). Member Competence, Group Interaction, and Group Decision Making. A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. North Texas: University of North Texas Department of Management.

Wheelan, S. (2005). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. N.Y: Sage.

Woolley, A. W. (2011). The Role of Gender in Team Collaboration and Performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, vol. 36 (2), 146–153.

Yontef, Gary M. (1993). *Awareness, Dialogue and Process. Essays on Gestalt Therapy*. New York: The Gestalt Journal Press Inc.

Din upplevelse av koncernledningsgruppen

Följande enkät undersöker din upplevelse av hur ledningsgruppen arbetar inom olika områden. Genom att svara på denna enkät bidrar du som ledningsgruppsmedlem med upplevelsen av ledningsgruppsarbetet ur ett internt perspektiv. En liknande enkät delas ut till utvalda intressenter. Detta för att ge en bild av ledningsgruppsarbetet ur ett "externt" perspektiv. Det interna och "externa" perspektivet kartläggs sedan tillsammans för slutresultatet. Frågorna tar 5-15 min att svara på beroende på hur utförligt du väljer att svara på de öppna frågorna i slutet. Dina svar är viktiga. Vi är tacksamma om du svarar på en gång eller senast inom en vecka.

Deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta. Undersökningen genomförs med fullständig sekretess och säkerhet. Huvudresultaten kommer att redovisas i en psykologexamensuppsats på generell gruppnivå utan att företag eller individer identifieras. Resultatet för just er ledningsgrupp återges till VD på gruppnivå, där individer ej identifieras. Om du har några funderingar kontakta gärna: Matilda Sandström, telefon: 0702556649, mejl: matilda.sandstrom@organisationspsykologerna.se

Vi i ledningsgruppen:

		1. "Instämmer inte alls"	2	3	4	5	6	7. "Instämmer helt"	"Vet ej"
1	...förstår uttalade och outtalade behov hos de kunder som vi skapar värden för.								
2	...har de expertkunskaper som krävs för att lösa tekniska och funktionskopplade frågor i linje med vårt övergripande syfte/mål.								
3	...har olika förståelse för det gemensamma syftet/målet med ledningsgruppsarbetet.								
4	...balanserar risker med möjligheter innan vi fattar beslut.								
5	...utvecklar varandras kompetenser.								
6	... genomför inte våra beslut.								
7	... kompletterar varandra genom kommunikation och samverkan.								
8	... optimerar resurserna inom respektive affärsenhet.								
9	... följer upp våra åtgärder.								
10	... agerar mot ett gemensamt syfte/mål.								
11	...saknar den kapacitet som krävs för att lösa problem och fatta beslut i linje med vårt övergripande syfte/mål.								
12	...bryr oss om varandra som kamrater.								
13	...prioriterar fel saker.								
14	...har en rak och öppen kommunikation.								

Ledningsgrupper med fler än en kvinna är effektivast

Vi i ledningsgruppen:

1. "Instämmer
inte alls" 2 3 4 5 6 7. "Instämmer
helt" "Vet ej"

15	... bidrar lika mycket i diskussionerna.											
16	... fokuserar för lite på strategiska utvecklingsfrågor under vår gemensamma mötestid.											
17	... hanterar meningsskiljaktigheter på ett bra sätt.											
18	... har tydliga strategier för hur vi ska arbeta.											
19	... förstår uttalade och outtalade behov hos de medarbetare som berörs av vårt arbete.											
20	... håller varandra ansvariga för gruppens arbete.											
21	... har effektiv mötestid.											
22	... saknar uttalade ansvarsområden.											
23	... engagerar oss i varandras utveckling.											
24	... utvärderar våra delmål.											
25	... tycker oftast lika i våra diskussioner											
26	... är uppdaterade och har en god förmåga att "se runt hörn" i våra målsättningar.											
27	... påverkar effektiviteten i organisationen.											

Vad är er ledningsgrupps syfte/övergripande gemensamma mål?

Kan du ge ett exempel på något som ni i ledningsgruppen åstadkommit som grupp?

Beskriv med dina egna ord hur du upplever att ledningsgruppen fungerar

Du är: Man/ Kvinna/ Ej svar

Din ålder:

Var är du född? (land):

Ledningsgrupper med fler än en kvinna är effektivast

Din upplevelse av koncernledningsgruppen

Följande enkät undersöker din upplevelse av ledningsgruppens arbete inom olika områden. Genom att svara på denna enkät bidrar du med upplevelsen av ledningsgruppsarbetet ur ett "externt" perspektiv. En liknande enkät delas ut till samtliga medlemmar i ledningsgruppen. Detta för att ge en bild av ledningsgruppsarbetet ur ett internt perspektiv. Internt och "externt" perspektiv kartläggs sedan tillsammans för slutresultatet. Frågorna tar 5-10 min att svara på beroende på hur utförligt du väljer att svara på de öppna frågorna i slutet. Dina svar är viktiga. Vi är tacksamma om du svarar på en gång eller senast inom en vecka.

Deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta. Undersökningen genomförs med fullständig sekretess och säkerhet. Huvudresultaten kommer att redovisas i en psykologexamensuppsats på generell gruppnivå utan att företag eller individer identifieras. Resultatet för just er ledningsgrupp återges till VD på gruppnivå, där individer ej identifieras. Om du har några funderingar kontakta gärna: Matilda Sandström, telefon: 0702556649, mejl: matilda.sandstrom@organisationspsykologerna.se

Ledningsgruppen:

		1. "Instämmer inte alls"	2	3	4	5	6	7. "Instämmer helt"	"Vet ej"
1	... agerar mot ett gemensamt syfte/mål.								
2	... har de expertkunskaper som krävs för att lösa tekniska och funktionskopplade frågor i linje med deras övergripande syfte/mål.								
3	... genomför inte sina beslut.								
4	... är uppdaterade och har en god förmåga att "se runt hörn" i sina målsättningar.								
5	... påverkar effektiviteten i organisationen.								

Vad uppfattar du är ledningsgrupps syfte/övergripande gemensamma mål?

Beskriv med dina egna ord hur du upplever att ledningsgruppen fungerar

Du är: Man/ Kvinna/ Ej svar

Din ålder:

Var är du född? (land):

Your view of the management team

The following survey is designed to analyze how your management team performs within certain areas. As a member of the management team, by completing this survey, you will contribute with your views from an internal perspective. A similar survey will also be given to stakeholders. We do this in order for them to be able to contribute with their views as well but from an “external” perspective. Following your management team’s and your stakeholder’s completion of this survey, your combined answers will be analyzed and help contribute to the final product. Depending on how much time you choose to assign to each question particularly the open parts at the end, the survey takes about 5-15 minutes to answer. We value your experience and would appreciate completion of this survey at your earliest convenience, or at the latest within the nearest week.

Participating in this survey is completely voluntary an anonymous and you can on any given time withdraw your participation. The final result will be presented in a psychology masters dissertation without identifying the companies or the participants. Your management team’s results will be distributed to your CEO, without identifying any participants; this means your name will not appear anywhere in the survey. For further inquiries please contact: Matilda Sandström, phone: 0702556649, email: matilda.sandstrom@organisationspsykologerna.se

As a management team we:

		1. "Disagree"	2	3	4	5	6	7. "Agree"	"Don't know"
1	... understand our customers implicit and explicit needs.								
2	... possess the vital qualifications, necessary to solve technical/ process related questions in line with our overall purpose.								
3	... have different perceptions of the mutual purpose/goals which the management team work towards.								
4	... balance risk-taking and/with opportunities before making decisions.								
5	... help each other grow and develop each other’s qualities.								
6	... don’t carry through with our decisions.								
7	... complement each other through open communication and team work.								
8	... optimize our resources within our respective business units.								
9	... follow up on proceedings that we’ve taken.								
10	... act together towards a mutual purpose/ goal.								
11	... lack the vital qualifications that are necessary to solve problems and make decisions that are in line with our overall purpose.								
12	... care about and value each other as friends.								
13	... focus on the incorrect priorities.								
14	... keep an open dialogue.								

SvD NÄRINGSGLIV

”Mångfald innebär ökad innovation”

En ny svensk studie undersöker om mångfald i ledningsgrupper ger bättre effektivitet. Homogena grupper har enligt tidigare forskning högre konformitet och gruppträck och hämmar därför kreativitet och innovation.



7 mars 2014 kl 18:15 , uppdaterad: 8 mars 2014 kl 10:24

Mångfald i ledningsgrupper och frågan om kvotering har bitit sig fast i debatten. Nu vill Organisationspsykologerna sätta ner foten och med ny forskning en gång för alla visa att mångfald i ledningsgrupper ger bättre resultat. Matilda Sandström, juniorkonsult på Organisationspsykologerna, bedriver en forskningsstudie som jämför effektiviteten i börsens ledningsgrupper utifrån deras könsfördelning.

– Det handlar egentligen inte om kön. Effektivitet beror på gruppens sammansättning. Heterogena grupper är bevisat mer effektiva än både homogena och gisslanggrupper, säger Matilda Sandström.

I studien består homogena grupper av enbart män och gisslanggrupper av ledningsgrupper med enbart en kvinna.

Det finns dock risker med att gå över till en mer heterogen gruppdynamik. När man tar in olika personer i en grupp går till en början produktiviteten och effektiviteten ner - individerna har svårt att förstå varandra och behöver

ägna mycket tid till diskussion. Men lär personerna sig att hantera mångfalden blir resultaten mycket bättre på lång sikt.

– Problemet i debatten är att de som är för kvotering säger att det inte finns några risker. Det stärker andra sidans argument. Man måste erkänna att en ökad mångfald har ett pris på kort sikt, men en långsiktig vinst, säger Johan Grant, vd för Organisationspsykologerna.

Ett ord som varit på tapeten under våren är kompetens och vad det egentligen innebär. Ett av de tyngsta argumenten mot kvotering har varit att företagen måste få anställa personer med bäst kompetens. Ett fokus som Matilda Sandström nu vill justera.

– Jag tycker det är alldeles för stort fokus på individen i stället för gruppens kompetens. Det är gruppen som helhet som gör jobbet. Det är dit vi vill flytta fokus, säger Matilda Sandström.

Johan Grant tror inte att det kommer att ske en förändring utan tvångsåtgärder. Inbyggda strukturer är svåra att bryta frivilligt och börsbolag har stor press på sig att leverera resultat på kort sikt. En homogen grupp kan fungera bättre när det behöver tas snabba beslut eftersom det blir mer gruppträck och mindre diskussion. Men långsiktigt kan det innebära att ett sämre beslut fattas.

– Det finns en stor makt i näringslivet och det skulle vara fördelaktigt för Sverige om vi låg i framkant. Man kan se att förändringstakten i samhället ökar hela tiden, och den stora fördelen med mångfald är att det ger ökad innovation och kreativitet. När kreativitet blir viktigare blir också mångfald det, säger Matilda Sandström.

Både Johan och Matilda poängterar vikten av att inte enbart fokusera på effektivitetsargumentet - att inte säga att nu kommer vi direkt tjäna massa mer pengar. Förändring tar tid och det är viktigt att även använda sig av ett värderingsperspektiv.

– Det är viktigt att män som är tunga makthavare ställer sig upp och säger att "nu gör vi så här. Det här en modern arbetsplats och därför har vi också kvinnor här. Har ni ett problem med det så kom och säg det till mig", säger Johan Grant.

VIKTOR MÖLNE

BONUS LEDARSKAP

BLANDAT ÄR BÄST

Homogena ledningsgrupper har visserligen trevliga möten och fattar snabba beslut. Men snart är det bevisat – **jämställda grupper** är inte bara **lönsammare** utan också **effektivare**.

AV ULRIKA FJÄLLBORG

ATT JÄMSTÄLLDHET ÄR ekonomiskt lönsamt har många studier visat. En mångfaldig grupp ger fler perspektiv, mer erfarenhet och ökad kunskap. Men arbetet med att dra nytta av detta anses inte alltid lätt, långt ifrån alla upplever nyttan av den mångfald de skaffar sig.

Organisationspsykologerna har dragit i gång en studie av ledningsgrupperna på Stockholmsbörsens bolag för att jämföra gruppens effektivitet med föredömlingen av kvinnor och män.

"Könsdebatten i näringslivet har handlat för mycket om individer. Jag vill flytta fokus till gruppseminariestudier", säger **Matilda Sandström**.

Hennes statistik visar att ledningsgrupperna på börsens bolag består av 81 procent män och 19 procent kvinnor.

Hon delar in bolagen i tre typer:

✘ Bolag med enbart män i ledningsgruppen kallar hon homogena. Då hör 82 av börsens 253 bolag.

✘ Bolag med en kvinna i ledningsgruppen kallar hon gisslagrupper, det är 88 av börsbolagen.

✘ 83 bolag har heterogena ledningsgrupper – med två eller fler kvinnor.

"Psykologisk gruppforskning visar att heterogena grupper är mer effektiva än homogena och att så kallade gisslagrupper

ger färre beslut på samma sätt som homogena", säger **Matilda Sandström**.

Gisslagrupper ger såväligen lite försäkringar åt minoriteten att utöva sina idéer, de blir bara en besvikelse, ett undantag som överläts i gruppen i ringas ta hänsyn till. Men brukar pratas om att en minoritet behövs vara 30 procent för att gruppen ska få full utvärdering av den.



Matilda Sandström

MEST UTMÄRKANDE FÖR homogena grupper är att de har färre konflikter, lätt att kommunicera och komma överens, beslutsfattandet går snabbare. Men den har också enklare referensram och hög risk att pratas av okritiskt "grupptänkande" vilket gör att de inte ifrågasätter och arbetar igenom olika scenarier. Att sätta i hälsor och beteende blir höghälsa.

Heterogena grupper där minst 30 procent är kvinnor – eller män – har lägre risk att drabbas av okritiskt grupptänkande eftersom ökad erfarenhet och perspektiv är ett naturligt tillstånd i gruppen. Det kan innebära att det tar längre tid att lösa problem och fatta beslut, att utslaget i gruppen inte är lika tydligt, men å andra sidan blir besluten mer genomtänkta och grundas på en större erfarenhetsbas.

Organisationspsykologerna mäter effek-

tiviteten genom en enkät där medlemmarna i ledningsgruppen själva skattar kvaliteten i ledningsgruppsarbetet på olika sätt. Betygen relateras till hur olika medlemmarna svarar.

OMÅLLA I ledningen anser att de "bryr sig om varandras som kamrater" men svarar väldigt olika på "Vi fokuserar tillräckligt på strategi på våra möten" är det ett tecken på dålig effektivitet.

"Det tyder på att gruppen värdesätter kamratskapet högre än verksamheten", säger **Matilda Sandström**.

Av alla riskerna med homogena grupper är grupptänkande den hon ser som allvarligast: att ingen omtankat, vägar, bryr sig om att ifrågasätta. Metoden upplevs för stort, det är lättare att flyta med strömmen.

"Homogena grupper skattar kamratskap väldigt högt på bekostnad av strategi. När man brukar hälla med varandra blir det obekvämligt att sticka ut. I en heterogen grupp sticker man inte ut så mycket som man sticker ut", säger **Matilda Sandström**.

I början av juni ska analysen vara klar. Undersökningen är inte fullt genomförd än och de svar hon hittills fått in är inte statistiskt säkerställda. Men som hon ser det i dag håller tesen:

"Ja. Homogena grupper och gisslagrupper ser ut att vara mindre effektiva än heterogena."

EN ENSAM KVINNA BLIR GISSLAN - MÅSTE VARA MINST TVÅ

HETEROGENA BOLAG

Två eller fler kvinnor i ledningsgruppen



GISSLANBOLAG

En kvinna i ledningsgruppen



HOMOGENA BOLAG

Enbart män i ledningsgruppen



84 VECKANS NYHETER

108 21-10 - 10 APRIL 2014

Nordnet
Glöskämsbolag, 11 män / 1 kvinna

”En hel del kvar att göra”

FÖR HAKAN NYBERG, vd på Nordnet, kändes erbjudandet att delta i studien klokt. Nordnets ledning har under ett års tid haft ett eget ledarskapsprogram där en konsultfirma följt och utvärderat deras arbete genom regelbunden feedback.

Med tre kvinnor i en bolagsledning på tolv personer har han ”lite kvar att göra”, som han säger.

Framför allt ser han mångfalden som ett stöd att hålla sin kommunikation tydlig och skarp. Då blir också själva verksamheten tydlig och skarp. Hakan Nyberg väntar fortfarande på Nordnets rapport som inte är färdigsammanställt än.



FYND FRÅN RHÔNE- DALEN

”Mjukt, men desto mer ärvärdigt, mjölnigt smak med omedelbar charm...”

ALLT OM VIN 1-044

Domaine de la Curnière är ett franskt och spanerat vin med smak av mörka skogsbär, solmogna hallon och mörk choklad.

Den passar utmärkt till lammet och i pink och grillat nötkött.



Kara Bio
Hälsoprodukt bolag, 7 män / 2 kvinnor

”Vi tillhör undantagen”

PER BENGTSSON, vd för medicinteknikbolaget Kara Bio, är också nöjd.

”Vi har en hög andel kvinnor i ledningsgruppen och det är inte så många bolag som har det, så vi lärar gärna ut oss som forskningsobjekt”, säger han.

Kara Bios bolagsledning består av tre män och två kvinnor.

”Jag är nöjd med allt undersökningen visar om oss utifrån hur vi använder tiden. Vi kan bli mer tids effektiva. Å andra sidan är vi i en bransch där man inte ska skjuta från höften. Det kan vara värt att tänka länge inför beslut.”





ALLT OM VIN 1-044

FYND!

ALLT OM VIN 1-044

119kr

DOMAINE DE LA CURNIÈRE

Vacqueyras - Rhône
Frankrike
Venus 2015, 14,9% vol.

www.domaine-cu.com

Bejer Electronics
Glöskämsbolag, 8 män / 1 kvinna

”Bättre med fler kvinnor”

FREDRIK JÖNSSON är vd på Bejer Electronics som är en typisk glöslångrupp med en kvinna i ledningsgruppen på nio personer. Övermålet har de fyra nationaliteterna i ledningen.

”Vi har potential att bli väldigt mycket mer effektiva. Du måste jobba med detta hela tiden”, säger han.

Han tillträdde som vd för sex år sedan. På den tiden har Bejer Electronics utvidgat verksamheten från 12 till 22 länder och han har rekryterat en helt ny ledningsgrupp. ”Vi behöver lägga ner mer arbete på att bli ett team. De människor som sitter längre ifrån behöver vi ägna mer tid åt att få med.”

Han har visserligen själv rekryterat ledningsgruppen – med en kvinna och nio män. Men han tror att det vore bättre med fler kvinnor.

”Både mångfald och jämställdhet ligger högt upp på agendan när vi rekryterar. Ett företag med 80 procent av omsetningen utomlands kanske bör ha fler icke-overskar i ledningen också.”

www.bejer.se

Barn som får alkohol hemma dricker sig berusade oftare än andra barn.

AFTONBLADET

1 2 3

Textstorlek:



Det har länge pratats om kyotering av kvinnor i bolagsstyrelser - men egentligen borde vi fokusera på könsfördelningen i företagens ledningsgrupper, menar debattören.

Kvinnor i styrelser — inte det viktigaste

Debattören: Flytta fokus i frågan om jämställdhet i näringslivet

Det är vinter i Stockholm, jag ringer samtal nummer 150 i listan. Jag får aldrig prata med vd:n, för han har anställt en sekreterare som sköter sitt jobb extremt bra och efter påtryckningar ändå väljer att selektera bort mig. Istället tar jag reda på var börsbolagens vd:ar samlas och anmäler mig till ett sådant event.

Eventets syfte är bolagspresentationer och mingel, det äger rum i en konferenslokal på stan. I lokalen är det mycket folk. Alla är män, äldre män i mörka kavajer. Jag har också mörk kavaj men jag är kvinna, ung kvinna.

En vd håller en företagspresentation och jag går fram till denne efter. Vi hälsar.

– Hej! Matilda Sandström. Tack för en intressant presentation, jag gillade det du sa om globaliseringen.

– Hej, tack vad kul att höra. Jobbar du med serveringen här?

Under samtalet reflekterar jag inte över frågan, utan förklarar vem jag är, vad jag vill och vi klickar. Vd:n bestämmer sig för att deras ledningsgrupp ska delta i den studie jag håller på med, som jämför effektiviteten i Stockholms börsbolags ledningsgrupper utifrån könssammansättning. Jag går nöjt vidare till nästa vd.

På vägen hem är det sol, jag räknar visitkort som jag samlat under timmarna i lokalen och känner mig som Zlatan!



”JOBBAR DU I SERVERINGEN?” Som kvinna avviker man från normen av hur en vd ska se ut, även om kavajen är på.
Foto: LINA SIKSJÖ

Sedan tittar jag ned på min kavaj och funderar över om kavajen var lik serveringspersonalens vita skjortor.

Om någon av de äldre männen i mörka kavajer kommit fram hade vd:n sannolikt inte frågat om de jobbar med serveringen. Min kavaj är mörk men jag fick ändå frågan. Jag är inte en man – jag är kvinna, ung kvinna.

Inför min studie fick jag höra att det var omöjligt att få börsbolagens ledningsgrupper att ställa upp. Det var inte omöjligt och arbetet med studien har förändrat min syn på individ, roll och grupp. Vd:n i exemplet ovan är en medveten person, men befinner sig i homogena sammanhang. Där drabbas man lätt av ett tunnelseende, normen är att vara man.

Debatten om näringslivets skeva könsfördelning kommer ofta att handla om kompetenser hos män respektive kvinnor. Inte bara är det en svår debatt, då kompetens handlar om individen och dess kontext snarare än om kön.

Den är dessutom en återvändsgränd då det är gruppen som levererar resultatet och det således borde handla om gruppens kompetens.

Heterogena grupper är bevisat mer effektiva än homogena och så kallade gisslanggrupper (där kvinnor utgör en klar minoritet, över 85 procent är män).

I dag består börsbolagens ledningsgrupper av en homogen grupp män (81 procent), uppdelade på 253 grupper med ett snitt på sex personer i varje.

88 bolag har en kvinna i ledningsgruppen (gisslanggrupper).

83 bolag har två eller fler kvinnor i ledningsgruppen (över 30 procent är kvinnor och har möjlighet att påverka gruppdynamiken).

Resterande 82 bolag har bara män i ledningsgruppen (homogena grupper).

Stockholmsbörsens ledningsgrupper spelar en avgörande roll för Sveriges framtid.

De politiska organisationernas inflytande över samhället minskar medan näringsliv spelar en viktigare roll. Diskussionen kring jämställdhet i företag har länge varit fokuserad på styrelserna. Men antalet kvinnor i styrelsen påverkar inte hur många kvinnor som sitter i ledningsgruppen och styrelsen är inte gruppen som operativt påverkar bolaget.

Jag vill flytta fokus från styrelser till ledningsgrupper, där makten är koncentrerad och den dagliga driften av bolagen sker.

På sikt skulle vi skapa ett mer konkurrenskraftigt Sverige genom att sätta samman mer heterogena ledningsgrupper.

Matilda Sandström

DEBATTÖREN

Matilda Sandström, 25, Stockholm. Studerar på psykologprogrammet, arbetar som juniorkonsult på Organisationspsykologerna i Stockholm.

DEBATTEN

Hotet om en lag om kvotering av kvinnor in i bolagsstyrelserna hänger sedan en tid över det svenska näringslivet. Men är det verkligen där som könsblandade grupper gör störst skillnad? Dagens debattör tror inte det.

Utskriftsdatum: 2014-05-11

Publicerad: 2014-04-21