



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Är karriärmöjligheter inom banksektorn lika oavsett bakgrund?

En kvalitativ fallstudie om en Storbanks inkluderande mångfaldsarbete

Företagsekonomiska Institutionen
Management & Organisation
Johanna Berg (960522)
Amanda Öberg (960815)
Management Kandidatuppsats FEK325
Termin: VT21
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Målet med Sveriges integrationspolitik är lika möjligheter och livschanser för alla i landet men samtidigt finns det tydliga exempel på när det är svårt för människor med utländsk bakgrund att etablera sig på arbetsmarknaden. Tidigare forskning konstaterar att arbetsgivaren spelar en avgörande roll i integrationen och att organisationens ledare innehar en stor roll i mångfaldsarbetet. Vidare visar tidigare forskning också att diversifierade arbetsplatser sänder ut viktiga budskap till samhället och har påvisats mer lönsamma. Följande studie syftar därför till att undersöka, problematisera och skapa en ökad förståelse kring de upplevelser chefer med utländsk bakgrund haft av en Storbanks mångfaldsarbete och huruvida det haft en inverkan på vägen till en chefsposition. Vår valda Storbank har en betydande roll i samhället och arbetar aktivt för mångfald och integration.

Studiens empiriska material är hämtat genom kvalitativa djupintervjuer med chefer på olika nivåer. Empirin ämnar att skildra respondenternas personliga upplevelser av bankens pågående etiska mångfaldsarbete samt om de upplevt karriärhinder kopplat till sin bakgrund. Det empiriska underlaget analyseras utifrån vår teoretiska referensram om organisationskultur, normalisering och makt, inkludering av etnisk mångfald samt ledarskap. Slutsatsen är att organisationens etiska mångfaldsarbete har betydelse för karriärmöjligheterna för personer med utländsk bakgrund samt att våra intervjurespondenter inte upplevt att deras bakgrund påverkat deras möjligheter. Två avgörande faktorer för detta är Storbanks välkomnande och mottagliga organisationskultur med engagerade, inkluderande och kunniga ledare.

Nyckelord: chefskap/ledarskap, etnisk mångfald, utländsk bakgrund, inkludering

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vårt fallföretag och alla de respondenter vi har fått möjlighet att samtala med. Tack för er tid och det engagemang ni visat. Samtliga intervjuer har varit väldigt inspirerande och att få möjlighet att ta del av era egna upplevelser har givit oss mycket. Tack till vår handledare, Vedran Omanović, som väglett oss genom studien. Slutligen vill vi även tacka och berömma oss själva för ett gott samarbete. Trots att vi är nära vänner sedan många år har inte det minsta lilla gräl uppstått.

Trevlig läsning!

*Amanda Öberg och Johanna Berg
Göteborg, 4 juni 2021*

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Problemdiskussion	5
1.2.1 Vad är mångfald?	6
1.2.2 Vad menas med utländsk bakgrund?	6
1.3.1 Studiens Syfte	7
1.3.2 Forskningsfrågor	7
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Organisationskultur	7
2.2 Normaliseringsprocess och makt	8
2.3 Inkludering av etnisk mångfald	9
2.4 Ledarskap	10
2.5 Sammanfattning av tidigare studier	11
2.6 Sammanfattning av teoriramen	11
3. Metod	12
3.1. Hermeneutiskt förhållningssätt och fallstudiedesign	12
3.2. Urval av organisation och respondenter	13
3.3. Datainsamling	14
3.4. Dataanalys	16
3.5. Etiska ställningstaganden	16
4. Empiri	17
4.1 Introduktion till vår valda Storbank	17
4.2. Respondenternas syn på mångfald	18
4.3. Upplevelse kring bankens mångfaldsarbete	18
4.4 Rekrytering och diskriminering	
4.4.1 Rekrytering	19
4.4.2 Personliga upplevelser och diskriminering	20
4.5. Ledarskap och motivation	21
4.5.1 Organisationskulturens betydelse	22
4.6 Mångfaldsarbetets resultat	23
5. Analys av vägen till chefskap för utlandsfödda	24
5.1 Organisationskultur	24
5.2 Normalisering och makt	26
5.3 Inkludering av etnisk mångfald	28
5.3.1. Rekrytering	29
5.4 Ledarskap	31
6. Diskussion och slutsatser	32
6.1 Diskussion med återkoppling till våra frågeställningar	32
6.2 Slutsatser	36
6.3 Kritik till den egna studien	36
6.4 Förslag till fortsatta studier	37
Källförteckning	38
Bilaga 1	41

1. Inledning

Det första kapitlet av uppsatsen inleds med bakgrunden och problematiseringen av vårt ämnet och avslutas med studiens syfte och frågeställningar.

1.1. Bakgrund

Sverige är ett integrerat samhälle där målet med landets integrationspolitik är att samtliga ska ha lika möjligheter och livschanser (SCB, 2021). Trots det finns det tydliga exempel på när det är svårt för människor med utländsk bakgrund att etablera sig på arbetsmarknaden. I följande uppsats kommer vi fokusera på hur en utländsk bakgrund påverkar möjligheterna till en chefskarriär inom banksektorn. Jämlikhet och jämställdhet har under de senaste åren blivit ett allt mer omdiskuterat ämne. Fokus har då legat på att företag inte tar sitt sociala ansvar gällande diversifiering såväl som könsfördelning. Enligt Statistiska Centralbyråns (2021) årliga mätning levde det 2 686 040 människor med utländsk bakgrund i Sverige år 2020. Detta motsvarar 25.9 procent av den bokförda befolkningen i landet. Definitionen av person med utländsk bakgrund är de som är födda utomlands eller födda i Sverige med två utrikes födda föräldrar. Andelen utrikes födda var 2 046 731 personer och de resterande 639 309 var personer födda i Sverige men med två utrikesfödda föräldrar (SCB, 2021). Att arbeta mot jämlikhet och inkludering av kön, etnicitet och sexuell läggning är ett av de främsta hållbarhetsmålen i FN's (2020) agenda 2030. Målen har därefter inkluderats i Sveriges storbankers hållbarhetsmål och dess vision mot ett socialt hållbart samhälle (FN, 2020).

Den valda sektorn och Sveriges storbanker spelar en betydande roll i samhället. Inte enbart på grund utav den monetära delen, de är även stora arbetsgivare som driver en nödvändig samhällsekonomisk verksamhet. Bankerna innehar en samhällsviktig funktion som gör att ekonomin och tillväxten i landet fungerar (Svenska Bankföreningen, 2018). Det är av intresse att undersöka hur mångfaldsarbetet och inkluderingen ser ut inom sektorn och huruvida en utländsk bakgrund har en påverkan längs karriären eller inte.

Allt fler aktörer inom finans- och banksektorn kräver en mer hållbar utveckling (DI, 2021). BlackRock, en av världens största kapitalförvaltare är ett exempel på detta. Under 2021 har BlackRock höjt sina förväntningar och krav på företag de äger andelar i och kräver att bolagen ska bli mer diversifierade gällande kön och etnicitet (BlackRock, 2020). I 2021 års officiella investeringskrav påpekar BlackRocks VD Larry Fink att mångfalden av ett företags arbetskraft är en viktig faktor för den framtida utvecklingen mot ett hållbart samhälle. BlackRock meddelar att de kommer hålla styrelsen i det investerade bolaget som ytterst ansvariga om de misslyckas med integreringen och efterföljningen av hållbarhetskraven (BlackRock, 2020). Kraven har mött motstridiga reaktioner men också fått medhåll från flera framträdande kvinnliga profiler inom finanssektorn. De hävdar att aktieägare har full rätt att kräva på mer jämställdhet och inkludering (DI, 2021). Det presenterade är ett exempel på hur viktigt det är att ett framträdande bolag ställer nya krav.

1.2. Problemdiskussion

Främlingsfientlighet och fördomar mot människor med annan etnisk bakgrund har ökat i Sverige under de senaste åren och ett exempel på det är hur Sverigedemokraterna vuxit sig

allt starkare. Vid det senaste riksdagsvalet år 2018 växte partiet med 9.5 % i jämförelse med valresultatet år 2014 (Novus, 2021). Sverigedemokraternas ideologi och starkaste sakfråga är invandring, deras väljare är enligt Novus de som idag är mest oroliga och missnöjda med det svenska samhället och missnöjet grundas i den ökade invandringen. I en artikel i Svenska Dagbladet (2019) presenteras en studie av doktoranden Adrian Mehic där det framgår att det finns en korrelation mellan väljarstödet och andelen invandrare i kommunerna. Kommuner med hög andel invandrare har högre väljarstöd och större missnöje. Mehic (2019) förklarar att missnöjet mot invandring och Sverigedemokraternas ökade stöd innebär att fientligheten i samhället ökat.

En potentiell lösning på det ökade missnöjet i samhället är att integrera utlandsfödda på arbetsmarknaden (Holmqvist, Omanović, Urban, 2020). Det är en utmaning och för att lyckas åstadkomma en förändring på arbetsmarknaden anser vi att det krävs ett aktivt arbete av arbetsgivarna. För att arbetsplatsen ska reflektera befolkningssammansättningen behöver aktörerna aktivt delta och ta ställning vilket hade resulterat i en mer integrerad arbetsplats. Samtliga av Sveriges storbanker, Handelsbanken, SEB, Swedbank och Nordea (Svenska Bankföreningen, 2020) uttrycker på sina hemsidor att de värdesätter mångfald och står för ett inkluderande arbetsklimat. Justitiedepartementet beskriver å andra sidan att det finns få med utländsk bakgrund verksamma inom banksektorn. Enligt justitiedepartementets rapport 2005 är antalet med utländsk bakgrund i den övre makteliten, med det menas VD, styrelseledamot och dylikt mycket få. Elva år senare skriver Hillvesson och O'Mahony (2016) att problemet kvarstår och att det är en lång väg kvar till mångfald inom chefsleden då förändringen sker med myrsteg. Skribenterna anser att fördelningen inte reflekterar befolkningen och att det finns ett tydligt gap och underrepresentation.

Vid rekrytering är målet för arbetsgivaren att finna den mest kvalificerade kandidaten till positionen. Rekryteringen bör följa kompetensbaserad rekrytering som ämnar att tillvarata individers kunskaper, erfarenheter och talang (TCO, 2010). I kompetensbaserad rekrytering har alla kandidater lika rättigheter och möjligheter vilket överensstämmer med faktumet att rekrytering ämnar till att hitta rätt person med rätt kvalifikationer. Dessvärre sorteras personer, av olika anledningar, omedvetet bort i processen och kompetensen blir inte tillvaratagen på eller nyttjad i den mån som den kunde blivit (TCO, 2010). Enligt Sveriges Chefsorganisation Ledarna (2021) har arbetsgivaren ett stort ansvar i att både förebygga och motverka att individer missgynnas då särbehandling eller missgynnande är ett konstaterat lagbrott. Diskrimineringslagen (2008:567): *Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.* I lagen urskiljs diverse former av diskriminering och syftar till att identifiera hur individer behandlas annorlunda i en negativ kontext. Att rekrytering ska baseras på kompetens och kvalifikationer låter som en självklarhet men dessvärre ser det inte fullt så ut i praktiken. Enligt TCO:s rapport publicerad år 2010 så missgynnas individer baserad på olika faktorer, däribland etnisk bakgrund.

Det finns studier som har både uppmärksammat och konstaterat att det finns skillnader för människor med svensk bakgrund kontra utländsk bakgrund. Exempelvis studien av

Internationella arbetsorganisationen ILO, där urskiljdes olikheter redan i rekryteringsprocessen. Sökande med utländsk bakgrund eller namn behövde söka dubbelt så många jobb i kontrast mot svenska (ILO, 2007). Diedrich, Bergström, Risberg och Simonsson (2020) har konstaterat att det finns kunskapsluckor mellan etablerade individer på arbetsmarknaden och nyanlända i Sverige och att arbetsgivaren spelar en avgörande roll i hur integrationen ser ut på arbetsplatserna. I en annan studie av Holmqvist et. al (2020) om integration på bostads- och arbetsmarknaden identifierades ömsesidiga samband mellan invandring, boende och arbete. Det behövs utvecklas en samorganisering mellan staten, kommunerna, näringslivet samt individerna för att gemensamt tackla utmaningen. För i takt med att världen blir allt mer globaliserad behövs nya kompetenser och däribland ses språk- och kulturkompetens som två avgörande faktorer. En mångfaldig arbetsstyrka kan bidra till en högre kundtillfredsställelse då det avspeglar världen och landets befolkning. De innehar bredare språklig kompetens samt förståelse vilket är ett effektivt sätt att möta kundens behov men samtidigt vara i framkant i produkt- och tjänsteutvecklingen (TCO, 2010; Fitzsimmons, 2013). Att arbetet har avgränsats till etnisk mångfald beror delvis på att mycket av den befintliga forskningen behandlar skillnaden mellan kön och ej frågan kring etnicitet. Det är ett aktuellt samhällsproblem där banksektorn, tack vare sin storlek och betydande roll, har stor möjlighet att göra skillnad.

1.2.1 Vad är mångfald?

Mångfaldsbegreppet har beroende på kontext flera olika definitioner. I denna studie kommer begreppet grundas efter etnisk bakgrund. Begreppet mångfald beskriver de olikheter eller egenskaper som skiljer människor åt. Däribland kön, religion samhällsklass, sexuell läggning eller etnisk bakgrund. Vid inkludering av etnisk mångfald berikas organisation med kulturell och språklig kompetens som bidrar med nya perspektiv och ny kunskap som kan bidra till en ökad lönsamhet (TNG, 2021; Fitzsimmons 2013).

1.2.2 Vad menas med utländsk bakgrund?

Utländsk bakgrund definieras som personer som är utrikes födda eller födda i Sverige men har två utrikes födda föräldrar (SCB, 2021). De personer som är utrikes födda och har flyttat till Sverige av olika anledningar definieras som första generationens invandrare medan barnen till dem som är födda och uppvuxna i Sverige ses som andra generationens invandrare (Nationalencyklopedin, 2021). I denna studie sätter vi gränsen för utrikes födda som utanför de Nordiska länderna. Avgränsningen har gjorts då personer med bakgrund från de nordiska länderna innehar namn och utseende som liknar den svenska normen (Regeringen, 2005). Samt att vi författare hade misstankar om att fördomar inte påverkar deras möjlighet till en chefsposition i samma utsträckning.

1.3.1 Studiens Syfte

Följande studie syftar till att undersöka, problematisera och skapa en ökad förståelse kring de upplevelser chefer med utländsk bakgrund haft av mångfaldsarbete och huruvida det haft en inverkan på vägen till en chefsposition inom banksektorn.

1.3.2 Forskningsfrågor

För att uppfylla syftet med studien ämnar vi att besvara följande två frågeställningar:

- *Vilken påverkan har en utländsk bakgrund för karriären inom banksektorn?*
- *Vilken påverkan har organisationers mångfaldsarbete när det gäller möjligheten till en chefskarriär för personer med utländsk bakgrund?*

2. Teoretisk referensram

För att besvara syftet och frågeställningarna innehåller vår teoretiska referensramen avsnitt om organisationskultur, normalisering och makt, inkludering av etnisk mångfald och ledarskap. Dessa delar anses vara väsentliga för att kunna urskilja samband och olikheter i den undersökta Storbankens förhållningssätt gentemot en mer inkluderande arbetsplats.

2.1 Organisationskultur

Vår första utgångspunkt grundas i organisationskulturen då kulturen spelar en stor roll för organisationens mottaglighet och hur mångfaldsarbetet bedrivs. Enligt Grey (2009) är det viktigt att skapa en stark homogen organisationskultur med gemensamma värderingar, normer och målbilder. Alvesson och Sveningsson (2010) beskriver hur människorna inom organisationen delar ett meningssystem som sedan reproduceras inom verksamheten. Kulturen är dynamisk och förändras kontinuerligt, den formar en social ordning inom verksamheten som således påverkar individerna och deras beteenden (Alvesson & Sveningsson, 2010; Grey, 2009). Syftet med kulturen är att rekonstruera människors föreställningar och åstadkomma "rätt kultur". En god organisationskultur gynnar arbetsklimatet och interna konflikter kan undvikas (Grey, 2009). Fördelarna med en lyckad organisationskultur är bland annat att det leder till ökad effektivitet, produktivitet och en enad organisation. Walker (2021) poängterar även vikten av organisatorisk identifiering och att medlemmarna personligen kan identifiera sig med organisationen och dess värderingar.

Organisationskulturen ligger som grund för institutionella beteenden vilket kännetecknas av normer, åsikter och sociala processer. Enligt samhällsvetenskapen är det just normer och regler som formar det mänskliga handlandet vilket sedan strukturerar det till återkommande beteendemönster. Meyer och Rowan (1977) förklarar hur institutionaliserade regler baseras på händelser i den informella organisationen till skillnad från den formella strukturen. Resultatet blir en frikoppling mellan den formella och informella organisationen. Enligt Meyer och Rowan (1977) möjliggör denna frikoppling att organisationen kan hantera externa samt interna påtryckningar och flexibelt anpassa sin verksamhet vilket skapar legitimitet.

Grey (2009) menar att organisationskulturen och dess värdegrund är väsentlig för att kunna genomföra förändring samt anpassning. Både Grey (2009) och Walker (2021) konstaterar att kulturen bör genomsyra hela organisationen och accepteras av alla individer. Det är av vikt att personerna inom organisationen kan identifiera sig med kulturen och företaget för att både anpassa och efterleva de önskade beteendet. Walker (2021) nämner också vikten av kommunikation. Hur organisationen kommunicerar både internt och externt är av vikt för

efterföljarskapet inom organisationen men också för att skapa sitt externa rykte och identitet. Kulturen spelar en betydande roll vid förändringsarbeten och det är av intresse att studera hur organisationskulturen och hur dess värdegrund påverkar arbetet mot mer etnisk mångfald. Enligt Grey (2009) och Walker (2021) är det beslutsfattarna som har möjligheten att styra, påverka och kontrollera kulturens utformning.

I nästa teoriavsnitt går vi således in på betydelsen av normaliseringsprocessen av normer, värderingar och beteenden inom organisationen. Detta för att förstå makten som beslutsfattare och ledare har vilket har en stor innebörd för hur mångfaldsarbetet ser ut.

2.2 Normaliseringsprocess och makt

Foucault (1975) definierar makt som "*ett sätt på vilket någon agerar på eller genom andra*" (Foucault, 1975, s.788). Vidare menar Foucault att makt är någonting som uppstår i interaktionen mellan människor. Det bör alltså inte uppfattas som någonting en person äger utan snarare skapas makt dynamiskt mellan människor. Normalisering och efterföljarskapet av makten hänger ihop med organisationskulturen, normerna och värderingarna på arbetsplatsen (Alvesson & Sveningsson, 2010). En normaliseringsprocess syftar till den del av maktprocesser som urskiljer det normala och det onormala, en kategorisering av accepterade och inte accepterade beteenden. Normerna och värderingarna på arbetsplatsen kan likt det Meyer och Rowan (1977) presenterar förklaras med institutionaliserade regler och beteenden. De handlingar och åsikter som inte anses normala blir ifrågasatta och kan leda till bestraffning (Foucault, 1975). Vidare innefattar normaliseringsprocessen också de överenskomna handlingarna i annan kontext, exempelvis policys och regler på en arbetsplats, vilket är det formella och stadgade (Meyer & Rowan, 1977). Med utgångspunkt i studiens syfte är det intressant att undersöka vilka handlingar som är överenskomna inom vår valda Storbank samt att urskilja huruvida de efterföljs eller inte.

Självdisciplin och arbetsmoral är två aspekter som både formas och påverkas av maktprocessen och övervakningen inom organisationen. Personalen övervakas av de överordnade dels för att mäta de anställdas prestationer men också för att se att det önskade beteendet efterlevs (Foucault, 1975). Idag sker övervakningen på plats genom öppna kontorslandskap och effektivitet mäts genom diverse IT system. Denna övervakning kräver självdisciplin från medarbetarna för att nå de bestämda prestationskraven. Enligt McClellan (2021) besitter de personer som vill avancera i karriären en högre grad av självdisciplin, strategiskt tänk och motivation. Det är personliga egenskaper som påverkar individens engagemang för arbetet, prestationer och effektivitet (Meriac, 2013). Individer med en hög arbetsmoral spenderar mer tid på att anpassa sitt beteende efter de förväntningar och krav som ställs på arbetsplatsen. Både McClellan (2021) och Meriac (2013) menar att kulturen fungerar som övervakning när det kommer till självkontroll och prestationer. Förespråkar kulturen att medarbetarna är självgående med frihet under ansvar kommer de anamma det i en bredare kontext och prestera i enlighet med det. Steget därefter menar McClellan (2021) är att bjuda in dessa individer och att ge deras kunskap och potential utrymme. Det är kritiskt för organisationens utveckling att dessa individer bjuds in i konversationen, får utrymme och

blir delaktiga. Foucault (1975) och McClellan (2021) är ense om att kunskap kan likställas med makt samt att kunskap är kritiskt för utveckling, avancemang och ledarskap.

Kombinationen av självdisciplin, goda prestationer och kunskap ökar chanserna att den anställda söker sig vidare mot högre positioner. Förutsättningen för avancemang inom organisationshierarkin ska grundas på individens kompetens och kvalifikationer men dessvärre ser det inte alltid ut så i praktiken och det går vi in på i nästa teori.

2.3 Inkludering av etnisk mångfald

En rekryteringsprocess består av flera delmoment, däribland annonsering, intervjuer och utbildning av nyanställda. Enligt Roth (2008) innehar hela rekryteringsprocessen en risk för diskriminering av den sökande personen. När rekryterare anställer påverkas de ständigt av olika synsätt och också av personliga åsikter, det finns därmed en risk att personliga synsätt och uppfattningar påverkar besluten (Roth, 2008). Kopplat till studiens syfte är det relevant att vara medveten om rekryterarnas personliga synsätt och åsikter. Detta då rekryteringsarbetet är en betydelsefull del och har en stor påverkan på mångfaldsarbetet.

Aktas och Persson (2017) skriver om tillvaratagande av mänskliga resurser och hur högutbildade invandrare inte anställs på den svenska arbetsmarknaden trots sina kvalifikationer. En genomförd studie av ILO (2007) visade att ett typiskt svenskt namn har en större chans att få en arbetsintervju än ett utländskt namn. Arbetet mot en ökad integration i det svenska samhället förutsätter att personer med utländsk bakgrund kommer in på arbetsmarknaden. Utan tillgång till arbete faller möjligheten till en lyckad integrationspolitik (Aktas & Persson, 2017; Bergström & Omanović, 2017). Roths presenterade risker gällande diskriminering vid rekrytering kan ses som en anledning till den långa etableringen. Vidare förklarar Aktas och Persson (2017) att utöver kampen för etableringen på arbetsmarknaden så möts individen också ofta av främlingsfientlighet och fördomar. Detta kan yttra sig på olika sätt, i rekryteringsprocessen, på arbetsplatsen eller vid försök till avancemang. Om vi exemplifierar att en ny chefsposition annonseras på vår valda Storbank inkommer, med största sannolikhet, flertalet ansökningar till tjänsten. I denna situation kommer arbetsgivaren behöva göra ett urval och Roth (2008) beskriver att företagets värdegrund och kultur styr hur urvalet ser ut. Om organisationskulturen förespråkar mångfald och inkludering kommer även individerna i urvalet spegla detta.

Fitzsimmons (2013) och McHugh (2020) lyfter de fördelar som arbetsgivare får av en diversifierad personal. En multikulturell personal har en bredare språklig kompetens, innovationsförmåga, kreativitet och perspektivseende än en homogen personal. McHugh (2020) har i sina studier konstaterat att diversifiering ökar problemlösning då en personal som innehar olika egenskaper, bakgrund och kunskap bättre kan identifiera problem och komma på lösningar. En annan fördel som McHugh (2020) lyfter är att organisationen tjänar externt på att inkludera då deras rykte och varumärke stärks, även kundtillfredsställelsen då en diversifierad personal har mer erfarenhet och en bredare förståelse för olika kunders behov. Randel et. al (2018) lyfter fördelarna med att inkludera, men poängterar även de utmaningar som organisationerna ställs inför gällande att potentialen inte alltid tillvaratas. De menar att

de grupper som är underrepresenterade inte får sina röster hörda i samma utsträckning och att ansvaret för att kunskaper, perspektiv och människor nyttjas till sin fulla potential ligger hos arbetsgivaren. Randel et. al (2018) förespråkar ett inkluderande ledarskap, vilket vi kommer att förklara vidare i teoriramens sista utgångspunkt som är just ledarskap.

2.4 Ledarskap

Samtliga av de ovanstående teoriavsnitten grundas i eller kretsar kring vilket ledarskap som bedrivs. Ledarskapet har en stor påverkan på organisationskulturen, arbetsklimatet, rekryteringsprocessen, inkluderingen av etnisk mångfald och sätter tonen i verksamheten. Ellström, Fogelberg-Eriksson, Kock och Wallo (2016) förklarar att ledarskapet är det som skapar förutsättningarna, inspirerar, uppmuntrar och ger medarbetarna stöd för utveckling.

Enligt Alvesson och Sveningsson (2010) samt Ellström et al. (2016) är ledarskap och chefskap två komplementära roller inom organisationen, de går hand i hand men innefattar olika uppgifter och mening. Ledarskapet skapar identitet, handlande och förutsättningarna för organisationen. Chefsrollen i sin tur identifieras som mer auktoritär, innefattande strukturering och administrativa uppgifter. Organisationens ledarskap påverkar inte bara organisationens utfall och lönsamhet utan också medarbetarnas arbetsklimat samt den etablerade organisationskulturen. Ledarskapet styr på så sätt de värderingar organisationen lever efter. Alvesson & Sveningsson (2010), Ellström et al (2016) och Randel et. al (2018) förklarar att olika situationer, sammanhang eller visioner kräver olika former av ledarskap, det kan vara situationsanpassat, transformativt, inkluderande, värderings- och visionsdrivet. Att leda organisationer är komplext dess ledare ställs kontinuerligt inför diverse utmaningar i form av interna och externa påtryckningar där ledarskapet behöver anpassas.

Beslut fattas i de övre nivåerna inom organisationshierarkin men för att förändring ska vara möjlig krävs det att samtliga medarbetare inom organisationen efterlever och accepterar dess villkor (Grey, 2009; Walker, 2021). Det är enligt Granberg och Ohlsson (2018) viktigt att organisationen tar tillvara på medarbetarnas kompetenser för att framgångsrikt och flexibelt anpassa verksamheten efter omvärldens förändring. Lärande och inkludering skapar goda förutsättningar för ökad effektivitet och lönsamhet. Granberg och Ohlsson (2018) poängterar likt Grey (2009) att organisationskulturen är en kritisk aspekt för att lyckas. Engagemang ses som ett nyckelord för att åstadkomma förändring och skapar mottaglighet. Czarniawska (2015) beskriver att förändringsprocesser kräver delaktighet, kommunikation, kontinuerlig uppdatering och engagemang för att uppnås. Randel et. al (2018) menar att ledare inom organisationen behöver vara inkluderande och öppet kommunicera med sina anställda för att skapa tillit och förtroende. Ett inkluderande ledarskap skapar tillhörighet, förespråkar olikheter och uppmuntrar individerna inom organisationen att utvecklas. Randel et al (2018) poängterar även vikten av gemenskap och tillhörighet, att de anställda trivs på jobbet, känner att de får utrymme och har tillit och förtroende gentemot sina ledare. Utan förtroende tappar ledarna sin kredibilitet och förmåga att påverka. Framgångsrikt ledarskap definieras enligt både Ellström et al (2016) samt Randel et. al (2018) som en delaktighetsprocess med öppen kommunikation och förtroende där möjligheten att påverka finns.

2.5 Sammanfattning av tidigare studier

Tidigare studierna som fokuserar på integrering av mångfald på arbetsplatser har bidragit till flera olika intressanta perspektiv och konstateranden. Bergström och Omanović (2017) har i sin forskning undersökt integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Forskningen konstaterar att utveckling av hållbara integrationsstrategier är viktigt för att beakta företagets intressenter och undersöka hur de på bästa sätt kan tillfredsställa dess förväntningar. Vidare konstateras att organisationen och dess ledare innehar en avgörande roll i mångfaldsarbetet utfall, exempelvis hur integration ska inkluderas i företagets personalarbete och rekrytering.

Page (2008) och Surowiecki (2005) har i sina studier konstaterat att diversifieringen inom ett team ofta är viktigare än det genomsnittliga IQ:t inom samma grupp. Att diversifierade team tenderar till att vara mer produktiva, innovativa samt mer korrekta gällande riskanalyser och prognoser. För att uppnå långsiktig lönsamhet och framgång behöver inkludering och mångfald prioriteras. Arbetsplatser som är diversifierade ses inte bara som attraktiva arbetsgivare utan sänder också ut viktiga budskap till samhället. I de olika studierna kunde även olika tillvägagångssätt och strategier för arbetsmarknadsintegration urskiljas. Exempelvis finns det arbetsgivare som inkluderar för att ej diskriminera, arbetsgivare som såg det som milstolpar i företagsutvecklingen och de som såg det som en långsiktig affärsutveckling. Tillvägagångssätten påverkade inte bara hur företaget bedrev sin verksamhet utan också arbetsklimatet och företagets värdegrund.

Forskningen som vi tagit del av under genomförandet av denna studie benämner att mångfaldsintegrering och inkludering är en utmaning. Det är inte ett jobb som gör sig självt och det krävs kunskap och engagemang för att arbetet ska lyckas.

2.6 Sammanfattning av teoriramen

Vår presenterade teoriram kretsar kring aspekter inom organisationer som är kritiska att analysera för att förstå Storbankens mångfaldsarbete. Ledarskapet som bedrivs i organisationen är det som sätter tonen i de resterande delarna. Det behövs olika typer av ledarskap för att effektivt möta interna och externa påtryckningarna vilket kräver engagerade ledare. Arbetsmarknadsintegration är viktigt för samhällets utveckling och det krävs att arbetsgivare aktivt inkluderar människor och ser deras potential. Ledarskapet påverkar och formar organisationskulturen som i sin tur påverkar normer, värderingar och beteende hos de anställda. En tillåtande och inkluderande organisationskultur minskar riskerna för diskriminering och ser till att rekryteringen fokuseras på kompetens och kvalifikationer.

3. Metod

Den valda forskningsmetoden för studien är en kvalitativ fallstudie baserad på intervjuer. I studien har en av Sveriges storbanker valts ut och intervjuerna sker med mellanchefer i organisationen. Majoriteten av de mellanchefer som intervjuas har utländskt bakgrund och utifrån ett etiskt ställningstagande är de anonymiserade. På sida 14 återfinns en tabell som sammanställer intervjurespondenternas chefsroll, antal år i banken och etniska bakgrund.

3.1. Hermeneutiskt förhållningssätt och fallstudiedesign

Studien har sin utgångspunkt i ett hermeneutiskt förhållningssätt vilket innebär att vi som forskare studerar forskningsfrågan utifrån egen förståelse (Patel och Davidson, 2019). Således har våra egna erfarenheter betydelse när vi tolkar respondenternas svar.

Med utgångspunkt i det hermeneutiska förhållningssättet har vi forskare värdesatt att ha ett empatiskt förhållningssätt gentemot forskningsfrågan. Vilket innebär att vi under utförandet och analysen av intervjuerna har haft ett öppet perspektiv där vi är medvetna om att våra egna erfarenheter bidrar till att tolka respondenternas svar. I enlighet med den hermeneutiska forskningsmetoden ses vår egna kunskap som en tillgång för att på ett övergripande sätt tolka svaren. Enligt Patel och Davidson (2019) har den hermeneutiska forskningsmetoden sin grund i förståelse av kunskap och tolkningar, det är alltså inte ett försök till att producera en egen teori.

Studien är en kvalitativ fallstudie som studerar chefer med utländsk bakgrunds erfarenheter mot en chefsposition. Det etiska mångfaldsarbetet inom banksektorn är komplext och för att kunna identifiera och urskilja mönster kring fenomenet lämpar sig en fallstudie och studiens design möjliggör att identifiera likheter och skillnader inom området. Arbetet avgränsas till en enfallsstudie, en specifikt vald Storbank undersöks och samtliga intervjupersoner arbetar inom samma organisation. Den kvalitativa datan insamlad från intervjuer bidrar till en djupare förståelse med olika perspektiv för att urskilja mönster som kan appliceras i en bredare kontext, det vill säga samhällsligt (Lind, 2019). En fallstudie är fördelaktig då den hjälper oss att analysera komplexa situationer och utveckla resonemang med anknytning till teorier kring mångfald inom banksektorn (Lind, 2019).

Intervjuerna följer en semistrukturerad struktur med diverse olika tematiseringar som ses vara väsentliga gällande det valda ämnet. Valet av en semi-struktur faller sig naturligt då det är en flexibel intervjustruktur som kan anpassas efter samtalet och de områden som önskas behandlas. Vi har inför intervjuerna ett antal förberedda frågor men bjuder också in till spontana dialoger med följdfrågor baserat på svaren. En semistrukturerad intervju möjliggör en mer naturlig interaktion kring ämnet med utrymme för följdfrågor och utveckling på svaren (Patel och Davidson, 2019). Att intervjuer används inom fallstudien motiveras av att det genererar personligt detaljerade och nyanserade svar. Det möjliggör att vi kan fokusera på individernas egna upplevelser och erfarenheter kring ämnet som sedan ligger till grund för att möta studiens frågeställning och syfte (Lind, 2019).

De förberedda intervjufrågorna utgår från en intervjuguide. Guiden innehåller olika teman inom det valda området såsom karriärmöjligheter, mångfaldsarbete, personens bakgrund, personliga upplevelser, organisationskultur och förhoppningar om framtida utveckling. Utifrån de valda temana har sedan intervjufrågor likt "Hur upplever du att banken arbetar med mångfald när det kommer till etnicitet?" formats. Intervjuguiden återfinns som bilaga.

3.2. Urval av organisation och respondenter

Valet av en kvalitativ studie baseras på att studiens syfte. En kvalitativ studie besvarar i vårt fall forskningsfrågan och syftet bäst då vi är ute efter personliga erfarenheter kring Storbankens mångfaldsarbete. Det skapas validitet och en reliabilitet då intervjupersonerna och dess erfarenheter är av relevans för studien. Intervjuerna skapar förutsättningarna för att få fram trovärdiga resultat och slutsatser kring det valda ämnet (Lind, 2019). Å andra sidan är det viktigt att vi har i åtanke att studien rör ett ämne där vi kan antas få "korrekta" svar. Sveriges storbanker, inklusive vår, vill liksom presenterat ge skenet av att de arbetar med etnisk mångfald och det är därför viktigt att analysera intervjuerna objektivt.

En kritisk faktor som tas i beaktning gällande utförandet av intervjuerna är att en av författarna av denna studie arbetar på den aktuella banken. Att vara en insider och därmed ha tillgång och möjligheten att intervjua utvalda chefer är en stor fördel för arbetet. Det finns även nackdelar med att vara en insider vilket behöver tas hänsyn till. Det är av vikt att intervjupersonerna känner sig bekväma att bli intervjuade och att besvara frågorna. I vårt fall överväger fördelarna, att vara en insider i denna situationen ger oss möjlighet att få intervjua personer med personliga erfarenheter och god insikt i banksektorn. Det ger oss access till kunskap som är behövlig till att möta syftet och besvara studiens forskningsfrågor.

Urvalet av intervjupersoner är baserat på både ett strategiskt- och ett lämplighetsurval. Detta i och med att intervjurespondenterna arbetar inom den valda sektorn, innehar den kompetens och erfarenhet som behövs för att besvara forskningsfrågan (Lind, 2019). Avgränsningen av intervjurespondenter har gjorts till Göteborg- och Stockholms området, en bidragande faktor till avgränsningen är tids- och resursbegränsningar. Vi är medvetna om att urvalsprincipen har fördelar såväl som nackdelar. Ett rimligt antagande är att resultatet från intervjuerna inte kommer spegla helhetsbilden av anställningar inom banksektorn i Sverige. Bredden av etnisk mångfald kan skilja sig i storstadsområdet gentemot annan ort. Som Sveriges största och näst största stad speglar detta fördelningen i ett storstadsområde. Fördelen med avgränsningen är att studien blir genomförbar och kan generera god information inom en begränsad tidsram.

De åtta första cheferna vi intervjuade hade vi tillgång till via kontakter. Övriga respondenter har vi genom snöbollseffekten fått tillgång till där intervjurespondenterna har tipsat oss om andra chefer som kan bidra till vår studie. Således utgick vi i starten av intervjuprocessen från egna kontakter men utifrån rekommendationer har ytterligare chefer intervjuats. Tolv personer har intervjuats där vi liksom presenterat har haft en semistrukturerad djupintervju där målet var att få inblick i respondentens personliga erfarenheter. Syftet med intervjuerna var också att samla in tillräckligt med data för vår kvalitativa fallstudie. Av våra respondenter med utländsk bakgrund är majoriteten andra generationens invandrare, det vill säga att de är födda och uppvuxna i Sverige. Det är viktigt att vara medveten om att deras upplevelser av möjligheterna till en chefskarriär kan skilja sig åt i jämförelse med första generationens invandrare. I denna studie finns dock inga skillnader i de upplevelser respondenter från första generationen och andra generationens invandrare har. Respondenterna som är första generationens invandrare kom till Sverige i en tidig ålder vilket troligen bidrar till att upplevelserna är desamma.

Våra respondenter är chefer och det är av vikt att vi är medvetna om att de har avancerat i organisationen. Resultatet från intervjuerna speglar alltså upplevelser för de personer som har lyckats avancera. Inom tidsramen för vår studie är det inte möjligt att intervjua de personer med utländsk bakgrund som inte har avancerat i organisationen.

Tabell över Intervjurespondenter med fiktiva namn:

Respondent	Roll	Kön	Anställd	Utländsk bakgrund	Upplevt skillnad i mångfaldsarbetet
Edin	Strategisk chef	Man	> 20 år	Ja	Ja
Adrian	Strategisk chef	Man	5-10 år	Ja	Ja
Leo	Operativ chef	Man	10-15 år	Ja	Ja
Arian	Operativ chef	Man	0-5 år	Ja	Nej
Elma	Operativ chef	Kvinna	10-15 år	Ja	Ja
Sara	Operativ chef	Kvinna	5-10 år	Ja	Ja
Robert	Tidigare Strategisk chef	Man	15-20 år	Nej	Ja
Kevin	Operativ chef	Man	5-10 år	Ja	Ja
Klas	Operativ chef	Man	> 20 år	Nej	Ja
Mikael	Områdeschef	Man	15-20 år	Nej	Ja
Nima	Operativ chef	Man	0-5 år	Ja	Nej
Helena	Strategisk chef	Kvinna	> 20 år	Nej	Ja

3.3. Datainsamling

Datainsamlingen av det empiriska materialet baseras på primärdata som hämtas från de djupintervjuer som har gjorts med chefer på vår valda Storbank. Datainsamlingen möjliggör studien. Semi-strukturerade djupintervjuer med chefer ligger som grund för vår datainsamling och utgör primärdatan. Intervjurespondenterna har utländsk och icke utländsk bakgrund. Där åtta personer har utländsk bakgrund och fyra icke utländsk bakgrund. Vi har valt att även intervjua chefer med icke utländsk bakgrund för att fånga en helhetsbild i organisationen. De chefer som intervjuats med icke utländsk bakgrund har lång erfarenhet av Storbankens mångfaldsarbete och hjälper oss att fånga helhetsbilden. De besitter också positioner som bidrar till att de är inkluderade i implementeringen av mångfaldsarbetet.

I och med den rådande samhällssituationen med covid-19 genomförs intervjuerna på distans via det digitala verktyget Zoom eller Microsoft Teams. Det digitala verktyget har anpassats utifrån det som intervjurespondenter har tillgång till. Vid intervjutillfället används ljud och

bild för att skapa känslan av en mer personlig intervju. Vi har intervjuat 12 chefer och en av fördelarna med den digitala intervjuprocessen är den minskade tidsåtgången. Givetvis finns det nackdelar med att inte kunna besöka intervjupersonen på arbetsplatsen. Det uppfattas enklare att få en helhetsupplevelse i verkliga livet och också att skapa en levande dialog. Vår förhoppning är att samtliga intervju personer nu är så vana vid de digitala verktygen att det inte blir ett hinder i vår studie.

Inför intervjuerna har vi i god tid skickat ut mail till chefer i Göteborg- och Stockholmsområdet på vår valda Storbank som vi önskar ska delta. I mailet framgår en kort beskrivning av vår studie samt respondenternas och Storbankens anonymitet tillsammans med att studien är frivillig. Bokning av intervjutillfällen har skötts via mailkontakt. I början av varje intervju informerade vi återigen om att studien är frivillig, att vi författare önskar att spela in intervjun men efter studiens genomförande raderar filen samt att banken och respondenterna i studien är anonymiserade. Efter tio intervjuer upplevde vi en mättnad, det vill säga att ingen ny information framkom. Vi valde att genomföra de sista två bokade intervjuerna för att fullfölja vår intervjuplan vilket vi i efterhand är glada för då det bidrar till tillförlitlighet till studien.

Då samtliga av våra intervju personer har en chefsposition är det viktigt att vara medveten om att de är personerna som faktiskt har lyckats att klättra i organisationen. Deras avancemang kan skilja sig åt och olika anledningar kan ligga till grund för deras klättring. Att intervju och studera de personer som i dagsläget försöker nå en chefsposition är såklart av intresse men på grund av tidsåtgång har vi begränsat oss till befintliga chefer. Genom att studera personerna som är på väg till en chefsposition hade ytterligare förståelse för studiens syfte kunnat skapas. Det kan därför vara av intresse för framtida studier inom samma område. Vi anser dock att vi fångar mycket av det genom att intervju befintliga chefer. De befintliga cheferna har även dem en gång varit på väg till en chefsposition.

Intervjuerna har pågått under våren 2021 och varade i genomsnitt i 40 minuter. Intervjuerna inleds med grundläggande frågor som exempelvis "Berätta om din karriär bakgrund i banken, hur länge har du varit anställd och hur har din resa till din nuvarande position sett ut?". Detta för att skapa en bild av respondenternas bakgrund i banken och nuvarande chefsposition. Syftet med att inleda intervjuerna med grundläggande frågor var att få respondenterna att känna sig bekväma vilket bidrog till stabilitet i vår dialog (Patel och Davidson, 2019). Vidare i intervjun ställde vi frågor relaterade till etnisk mångfald. Intervjuerna utgick från färdigskrivna frågor och tack vare intervjuernas semistruktur har relevanta följdfrågor såsom "vill du berätta mer om det" samt spontana dialoger tillåtits. På så sätt har respondenternas svar kunnat utvecklas mer än kring den specifika frågan (Patel och Davidson, 2019).

3.4. Dataanalys

De djupintervjuer som genomförs spelas in som en ljudfil och sammanfattas därefter i skrift för att kunna bearbetas. Enligt Patel och Davidson (2019) är det av vikt att inför, under och efter intervjuerna dokumentera tankar kring ämnet. Det bidrar till att en bredare analys av intervjumaterialet. Varje intervju pågick likt presenterat i ungefär 40 minuter och bearbetning

av intervjuerna har resulterat i mycket textmaterial. Att tolka textmaterialet har i sin tur varit tidskrävande men har gett oss möjligheten till att urskilja mönster och teman (Lind, 2010).

För att behålla materialet så autentiskt som möjligt har intervjuerna bearbetas samma dag eller dagen efter dess genomförande. Det minskar risken för att intryck från intervjutillfället bleknar och därför ska det bearbetas så kort därefter som möjligt. Målet med den insamlade datan från intervjuerna var att få en klar bild av respondenternas upplevelser av deras väg till en chefsposition. Det vill säga att urskilja händelser, beteenden och mönster som besvarar studiens frågeställning kring huruvida en utländsk bakgrund haft någon inverkan på respondenternas karriärmöjligheter. I empirin har även citat från djupintervjuerna använts, detta för att underlätta för läsarens förståelse samt ytterligare visa på autenticitet i vår fallstudie (Patel och Davidson, 2019).

Det insamlade kvalitativa materialet bearbetades och analyserade utifrån en kvalitativ innehållsanalys. Vilket syftar till en metod där det insamlade materialet analyseras med utgångspunkt i olikheter och likheter (Granheim och Lundman, 2004). Vår tolkningsprocess resulterade sedan i flera teman, alltså gemensamma nämnare som löper genom varje kategori. Analysprocessen hade sin utgångspunkt i att först få en förståelse och överblick av det insamlade materialet från våra djupintervjuer. Likt presenterat sammanfattades därför varje intervju samma dag som dess genomförande alternativt dagen därpå. Steg två i analysprocessen blev att sälla ut den insamlade datan som var icke relevant för studien. Steg tre i analysprocessen blev således att analysera den kvarvarande texten. Med utgångspunkt i teori ramens huvudbegrepp formulerades fem teman baserat på kvarvarande intervjutext samt den underliggande röda tråden.

Analysen skedde därmed ur ett iterativt arbetssätt vilket syftar till en arbetsmetod där forskaren flertalet gånger läser och analyserar teorin och datan. På så sätt kan mönster och teman urskiljas (Patel och Davidson, 2019). Med utgångspunkt i vår analysprocess var det därmed inte av vikt för oss att transkribera texten. I de fall då citat används lyssnades materialet igenom igen och citaten är ordagrant nedskrivna. Respondenternas erfarenheter från djupintervjuerna har resulterat i att vi kan urskilja mönster i hur vår valda Storbank arbetar med etnisk mångfald, hur arbetet har förändrats, ledarskapets betydelse och huruvida en utländsk bakgrund har varit en nackdel på vägen mot chefskap. Empirin från våra djupintervjuer har alltså tematiseras och sammanfattats för att besvara forskningsfrågorna (Lind, 2019).

3.5. Etiska ställningstaganden

I intervjuerna är det viktigt att interagera ur ett empatiskt förhållningssätt, detta då målet med våra intervjuer är att förstå respondenternas upplevelser och värld. Vikten av god etik motiveras också av att studien kan användas i framtida forskningsprojekt. Enligt Patel och Davidson (2019) är det av vikt att studien är intressant samt relevant för samhället. Inför samtliga intervjuer informerar vi om studiens syfte och också deras anonymitet. Detta är i linje med Vetenskapsrådet och forskningsetikens principer. Principerna utgörs av respekt, ärlighet, ansvar och tillförlitlighet (Vetenskapsrådet, 2020). Genom att i förväg informera

respondenterna om syftet med deras medverkan agerar vi ur ett etiskt ställningstagande.

Enligt konfidentialitetskravet kommer personerna som deltar i intervjun informeras om deras rätt att vara anonyma (Lind, 2019). Genom att inför samtliga intervjuer informera om respondenternas anonymitet uppfyller studien konfidentialitetskravet. Detta i kombination med att respondenternas namn byts ut mot fiktiva. Ytterligare en anledning till anonymisering är att vi vill att respondenterna känner sig bekväma med att svara ärligt på frågorna som ställs. Risken för korrekta svar kring ämnet mångfald bland etniciteter minskar också i och med anonymiseringen vilket bidrar till tillförlitlighet till studien.

Efter intervjuernas genomförande har det kommit till vår kännedom att snöbollseffekten har bidragit till att vi internt inte kan garantera hundra procentig anonymitet. Många av respondenterna känner varandra och därav har vi i empirin, slutdiskussionen och analysen haft i åtanke att respondenterna möjligtvis kan urskilja vem som har sagt vad. Genom att hantera det empiriska materialet från intervjuerna med försiktighet har vi formulerat materialet så det främjar intern anonymitet. Intervjurespondenternas verkliga chefspositioner har grupperats, istället för att exempelvis skriva bolånechef har vi angett operativ chef eller strategisk chef. På så sätt är det mer eller mindre omöjligt att identifiera vem just den personen är, detta då företagets storlek bidrar till att antalet chefer i Göteborgs- och Stockholmsområdet är många. De vi har valt att benämna operativa chefer har en roll nära medarbetare som dagligen har kontakt med kunder. De strategiska cheferna arbetar längre ifrån medarbetarna och med mer organisatoriska frågor. Likt presenterat används fiktiva namn för samtliga respondenter och för att främja intern anonymitet ytterligare har namn ibland helt uteslutits när känsligt material bearbetas i empirin. Då benämns personen istället som intervjurespondent, detta för att det inte ska vara möjligt att urskilja vem som sagt vad.

4. Empiri

Följande kapitel presenteras det empiriska underlaget vi ansamlat från våra tolv respondenter som medverkade i studien. Kapitlet börjar med en introduktion om vår Storbank och därefter strukturerad utefter de tematiseringar vi kunde identifiera.

4.1 Introduktion till vår valda Storbank

Vår Storbank har flera tusen anställda i Sverige och utger sig för att aktivt arbeta för ökad mångfald och integration. Mångfaldspolicyn är välutvecklad såväl som väl kommunicerad. Bland annat framgår att mångfald är en självklar del av organisationens verksamhet vilket leder till potentiella framgångsfaktorer. Vidare lyfts hur mångfald är av strategisk betydelse och att det bidrar till att banken är samt förblir en attraktiv arbetsplats. I policyn framgår också varje chefs enskilda ansvar för mångfald vilket gör det intressant att se hur våra intervjurespondenter arbetar med mångfald i sitt chefskap. I jobbanonser framgår bankens mångfald- och inkluderingsarbete samt att Storbanken är en inkluderande arbetsgivare där ingen form av diskriminering tillåts. Storbanken har flera samhällsengagemang däribland ett som främjar praktik och eventuell anställning för nyanlända med akademisk bakgrund. Initiativet har funnits i flera år och är en del av bankens rekryteringsprocess.

4.2. Respondenternas syn på mångfald

För att få en förståelse av chefernas egen bild av vikten av mångfald bad vi dem redogöra för vad etnisk mångfald betyder för dem och varför det är viktigt på en arbetsplats.

Respondenternas egen definition av etnisk mångfald och dess betydelse skiljer sig något åt men gemensamma nämnare finns. Majoriteten väver in att de tycker arbetsplatsen ska spegla hur samhället ser ut och att en persons bakgrund inte spelar någon roll utan att personer från olika länder behövs på arbetsplatsen. Många är dock oense i huruvida andra chefskollegor delar samma bild av etnisk mångfald och dess betydelse. Våra respondenter som önskar att arbetsplatsen speglar samhället pratar positivt om etnisk mångfald och är själva utländskt födda. Som svar på frågan om övriga chefer har en gemensam syn kring betydelsen av mångfald svarar Helena, som har över 20 års erfarenhet inom banken, att det är en bit kvar. Hon berättar om tydliga riktlinjer som säger att cheferna ska arbeta med mångfald men är mindre säkra på om varje enskild chef aktivt tänker på det.

Adrian har arbetat på banken i närmare tio år och har idag en strategisk chefsroll. Han berättar om vikten av gruppdynamik och att hans egen grupp speglar det samhälle vi lever i med personer i alla åldrar och med olika etniska bakgrunder. Vidare anser han att mångfald och inkludering är viktigt för gruppdynamiken. Leo som har lång erfarenhet från flera olika chefsroller inom banken poängterar att personer från olika bakgrund stärker organisationen då bankens kunder också är från olika länder. Det leder till en ökad förståelse mellan kund och organisation. Han anser också att om ledarna stärks i att mångfald är positivt kan det bidra till många styrkor för en grupp. Flera lyfter även det faktum att etnisk mångfald bidrar till ökad affärsnytta och en högre lönsamhet. Mikael som idag innehar en hög chefsposition med mer än 100 anställda under sig poängterar vikten av mångfaldsarbetet och hur studier visar att en ökad mångfald leder till mer framgångsrika organisationer.

4.3. Upplevelse kring bankens mångfaldsarbete

Gemensamt för våra intervjurespondenter är att alla har en generell positiv bild av bankens arbete kring mångfald. Det är en integrerad arbetsplats där majoriteten nämner i sin intervju att de är stolta över bankens arbete och att de inte hade fortsatt sin anställning om situationen såg annorlunda ut. Elma som har arbetat i banken i mer än tio år och berättar om hur banken var den plats som fick henne att känna sig riktigt hemma i Sverige vilket haft en stor fortsatt betydelse för henne. Idag ansvarar hon för en grupp på omkring 40 personer och rekryterar löpande vilket gör hennes arbete betydelsefullt för bankens främjande av mångfaldsarbete.

Samtliga av respondenterna har en positiv inställning till bankens mångfaldsarbete men det är få som kan ge oss konkreta exempel på hur banken verkligen arbetar med mångfald.

Majoriteten nämner det samhällsprojekt där nyanlända svenskar med akademisk bakgrund ges en praktikplats på banken men utöver det finns inga konkreta workshops eller dylikt för cheferna. Flera uttrycker sig positivt kring att ha utbildningar eller workshops om ämnet och önskar att de fanns fler tillgängliga. Dock finns det också de som menar på att workshops hade kunnat bli obekvämt då för mycket fokus hade lagts på fel saker. Sammantaget är majoriteten positiva till en ökning av workshops och utbildningar inom området. Flera nämner hur ämnet mångfald ofta inkluderas i större utbildningar men att mest fokus ligger på

jämställdhetsfrågan mellan kvinnor och män.

Flera av cheferna uttrycker hur de får till sig att de ska vara försiktiga och ta bort så många fördomar som möjligt i ledarrollen och på så sätt se till att agera så korrekt som möjligt.

Robert har en gedigen erfarenhet av bankens HR-arbete och har haft flera högre chefspositioner, han berättar hur vissa delar i banken är otroligt homogena, där svenska män helt dominerar och berättar om rekryteringar som varit rena kompis rekryteringar. Han menar på att det absolut inte är en fördel med en utländsk bakgrund på väg till en chefsposition

“Om du startar ett 100 meterslopp och det står två på startlinjen. Den ena är svensk och den andra är från Syrien och har kommit hit för några år sedan. Alltså redan från start är den svenska tio meter före. Sen under tiden kan man säkert springa ikapp på olika sätt” - Robert.

4.4 Rekrytering och diskriminering

4.4.1 Rekrytering

Samtliga av respondenterna delar uppfattningen att kompetens och personliga egenskaper ska ligga till grund för rekrytering. Flera nämner också att om det i en rekryteringsprocess står mellan två personer med likvärdiga kompetenser där en har svensk bakgrund och en har utländsk bakgrund så hade de gärna valt den sökande med utländsk bakgrund. Detta för att främja gruppens dynamik och integrering av mångfald. Mikael nämner att han i en situation där personen med utländsk bakgrund har något sämre kvalifikationer för rollen ändå väljer hen före en med helsvensk bakgrund.

Vid rekrytering har cheferna riktlinjer högre uppifrån att efterfölja där det finns målsättningar för andelen kvinnor och män. När vi frågar om liknande riktlinjer eller krav finns för antalet med utländsk bakgrund är svaret nej. Storbanken är tydlig i sin kommunikation om att de främjar mångfald i rekrytering men inga riktlinjer finns kommunicerade ned till rekryterande chefer. Tre av våra respondenter lyfter att de tror att de är några chefer som tänker på det mer än andra. Huruvida de tror att de som tänker extra på det själva har annan etnisk bakgrund får vi svaret att de endast kan gissa sig till svaret men att det säkert är så. *“Visst hade det varit bra om det fanns några direktiv så att vi alla jobbade med det på samma sätt” - Sara.*

Nima ansvarar idag för en grupp om ungefär 20 personer och har arbetat på banken i mindre än fem år. Han förklarar vikten av att som chef kunna slå bort sina personliga åsikter för att istället följa bankens vilja och värderingar. Banken arbetar för inkludering av mångfald och då behöver alltså också cheferna göra det. Nima belyser vikten av att ta vara på den kunskap som personer i vårt samhälle med annan bakgrund har. Adrian berättar å andra sidan om hur han varit med om att andra chefer har gjort urval i rekryteringsprocessen beroende på den sökandes namn. Chefskollegor har ställt honom frågor likt "hur tror du svenskan är?" när sökande har ett utländskt namn. Omedvetet ligger fördomarna och pyr. Adrian ger oss också exempel på hur personer bytt ut sitt utländska namn till ett internationellt för att öka möjligheterna till en intervju. Nima är tydlig med att han själv inte upplevt att hans utländska bakgrund varit en nackdel i banken men att han har vänner som arbetar i andra branscher som berättar om svårigheter i att söka jobb just för att de har annan etnicitet.

Likt tidigare beskrivet delar respondenterna åsikt kring att kompetens och personliga egenskaper är de avgörande faktorerna vid rekrytering. Samtidigt beskriver Robert *“hur otroligt amatörmässiga många chefer är på att rekrytera, alltså de har ingen utbildning, vet inte hur man ska göra en intervju och ingen utbildar dem”*. Vidare berättar han hur det inte gäller enbart cheferna på vår valda Storbank utan att det i stort finns en generellt låg kunskap i hur man får bort sina underliggande fördomar. För Roberts del blev det uppenbart att antalet utländska chefer tidigare var få delvis på grund av det här. Helena har god kunskap kring bland annat rekrytering och berättar för oss om en intervjurobot gjord av ett företag vid namn TNG. Hon är själv intresserad av att testa roboten för att främja fördomsfri rekrytering. TNGs intervjurobot har möjlighet att göra djupintervjuer med följdfrågor där resultatet sammanställs i en rapport med ett antal värden (TNG, 2021). Helena berättar att vi människor har en tendens att rekrytera personer som är lika oss själva och att intervjuroboten kan bidra till att rekryteringen fokuserar på just kunskap och lämplighet för tjänsten.

4.4.2 Personliga upplevelser och diskriminering

Sara har idag en operativ chefsroll där hon arbetar nära sina medarbetare. Hon berättar om hur hon själv inte reflekterar över att hon har en utländsk bakgrund även om hon stundtals varit den enda kvinnan med utländsk bakgrund bland cheferna. Personligen har alltså inga reflektioner gjorts men hon berättar om tillfällena då andra uppmärksammat det och sett henne som en förebild. Andra kvinnor med utländsk bakgrund har uttryckt att hon ger dem hopp, vilja att kämpa och att hon visar att det finns möjligheter för dem att göra karriär. Vidare berättar hon att hon aldrig upplevt att hon blivit negativt behandlad på grund av sin bakgrund, utan snarare tvärtom. *“Gud vad bra du uppfyller flera karaktärsdrag både tjej och utländsk bakgrund, du måste vara med och här”* - Sara. Upplevelsen är att hon får vara med på mycket för att hon uppfyller diverse kriterier och att det blir rent strategiskt. *“Bara för man uppfyller kriterierna kanske man inte är rätt person att stå där, det sänder ut fel signaler”* - Sara.

När vi ställer frågan om de chefer med utländsk bakgrund någon gång har upplevt sin bakgrund som en nackdel på vägen till en chefsposition säger samtliga nej. Samtidigt erbjöds en av våra chefer efter sin examen en obetald praktikplats på banken trots att behov av anställning fanns. Tidigare personer som sökt sig till det kontoret hade fått fast anställning. Vår chef berättar att inga språkhinder fanns och det var svårt att förstå varför banken enbart erbjöd en praktikplats.

Flera fördelar med det presenterade samhällsengagemanget banken driver, där nyanlända med akademisk bakgrund erbjuds jobb, lyfts fram. Däremot har vi också fått till oss konkreta exempel på hur arbetet misslyckas med att utveckla de anställda till sin fulla potential. För flera leder praktikplatsen sedan vidare till ett heltidsjobb men många av de som fick sin anställning är flera år senare kvar på samma nivå. Det trots att de i sitt hemland hade en betydligt högre position och fina kvalifikationer. En intervjurespondent lyfter faran i att behandla de akademiskt utbildade, som tidigare haft ett jättefint jobb och social status, som att de är i en låg social klass. Naturligtvis finns även framgångsexempel, vi får återberättat för oss om en tjej som flydde från Syrien där hon tidigare haft en chefsroll på en av Syriens

största banker. Hon var till och med rankad som en av arabvärldens mest inflytelserika kvinnor. Väl på plats i Sverige erbjöds hon en praktikplats på banken och sedan ett kundservicejobb vilket hon var väldigt tacksam för. Men hur kan en kvinna med så mycket kunskap och erfarenhet sitta där? Likt presenterat är det inte helt ovanligt att de stannar där. I detta fall fick kvinnan efter något år ett jättebra jobb högre upp i organisationen och hon är en av få som banken verkligen tagit hand om.

4.5. Ledarskap och motivation

När vi ställde frågan kring vilken som var respondenternas starkaste egenskaper i sin roll som chef och ledare nämner majoriteten att de tycker om att hjälpa andra utvecklas. Edin har under sina mer än 20 år i banken haft viktiga roller inom flera arbetsområden. Han tycker en viktig del i sitt arbete som chef är att vara en vägledare som bidrar till de anställdas kompetensutveckling och karriärsklättring. Utöver det poängteras trygghet och att skapa en god relation med sina anställda där de stöttas och ges möjligheten till ökat ansvar.

Ett nära ledarskap med förtroende är vad majoriteten av respondenterna lyfter och förespråkar. Respondenterna lyfter hur viktigt det är att ha en chef som tror på dig, visar engagemang och som är villig att ge dig chansen att nå nya positioner i karriären. Leo menar att för att lyftas måste det finnas någon som tror på en samtidigt som Elma menar att man måste utmärka sig på något sätt. Antalet tillfällen att utmärka sig är få och det krävs också att en chef uppmärksammar det. Sara och Helena fortsätter vidare på samma spår, att en god relation och förtroende är viktigt för ett starkt samarbete mellan chef och medarbetare.

En aspekt som flera respondenter lyfter som en utmaning i sina roller är personalansvaret. Att ansvara över andra på arbetsplatsen, se till att de känner sig sedda och behövdade, hantera diverse problem som kan uppstå och ta itu med konflikter. Flera nämner att ledarskapet i sig varit det mest utmanande under sin tid på banken, att våga ta de jobbiga besluten och reda ut problemen som kan uppstå. Däribland att jobba proaktivt för att negativitet inte ska spridas på arbetsplatsen och föra en öppen dialog med sina medarbetare.

Mikael har god erfarenhet av ledarskap och när vi frågar honom vad han anser att en ledares främsta egenskaper är nämner han engagemang och ett eget driv. Han anser också att de två egenskaperna är minst lika viktiga hos en medarbetare då det bidrar till ny kunskap som i sin tur leder till karriärmöjligheter. En duktig medarbetare som presterar och vill ha mer ansvar uppmärksammas också. Vidare menar han att olika medarbetare kräver olika styrning, det är därför viktigt att använda både piskan och moroten. Både Adrian och Mikael menar att ett nära ledarskap där ledaren ser varje individ är en viktig del för utveckling, välmående och delaktighet på arbetsplatsen.

Leo berättar om betydelsen av att fler med utländsk bakgrund får positioner högre upp i organisationen då det främjar etnisk mångfald i framtiden. Han anser att det är positivt för banken om fler med utländsk bakgrund finns högre upp då det sipprar nedåt i organisationen. Att främja och stärka ledarna i att mångfald är positivt då det bidrar med olika styrkor till en grupp. Bankens kunder är från olika länder och att ha medarbetare med olika bakgrund

stärker. Sara och Helena ger oss båda exempel på hur ledarskapet också innebär att ta jobbiga beslut. Sara berättar hur hon fått säga upp en medarbetare på grund av personens bristande språkkunskaper. Hon fick då till sig att hon som utländsk kvinna borde förstå hur svårt det är att få ett jobb och Sara berättar att det var ett oerhört tufft beslut. Hon menar på att givetvis vill man hjälpa till men det är trots allt kompetensen som måste avgöra.

4.5.1 Organisationskulturens betydelse

Ur våra intervjuer har vi kunnat urskilja Storbankens organisationskultur och dess betydelse för cheferna. Organisationskulturen beskrivs mellan raderna som öppen och välkomnande. Flera av våra respondenter berättar om aktiva handlingar som kan sammankopplas till organisationskulturen. Bland annat vikten av att direkt reda ut dispyter och ta tag i problem när någon bryter mot värdegrunden.

Värderingarna är viktiga för våra respondenter och genom att tydligt kommunicera nolltolerans mot diskriminering skapas en kultur där det inte är okej att uttrycka sig på ett visst sätt. Sara berättar om hur hon organisationskulturen fångade hennes hjärta, *“Alltså jag blev verkligen förälskad i banken, den här kulturen och alla människor. Alla är så glada och hjälpsamma”*. Hon poängterar också vikten av att hålla fast vid konsekvenser vid överträdelser för att bevara trovärdigheten och förtroendet hos medarbetarna. Flera nämner att det är “högt i tak” och har en uppfattning om att medarbetare och chefer emellan vågar ha en dialog där de berättar om situationer som uppstår. Samtliga nämner att de i en situation då det överhör något som kan uppfattas som kränkande hade sagt ifrån. Få har dock möjlighet att ge oss exempel på när de har sagt ifrån eller agerat. En av respondenterna berättar hur medarbetare har kommit till honom och uttryckt att de önskar att någon sagt ifrån åt kränkande kommentarer eller förlöjliganden.

“Jag har vänner som har bytt från andra banker till oss för de inte vågat vara sig själva där. Då handlar det om sexuell läggning i det här fallet” - Edin. Trots att exemplet handlar om sexuell läggning grundar sig bytet i att vår valda Storbank har en öppen och välkomnande organisationskultur.

En viktig del i organisationskulturen är också att individen och dess prestationer är det avgörande. Vilken kultur, läggning eller kön individen har är inte av betydelse vilket i sin tur bidrar till ökad mångfald. Stoltheten kring organisationens kultur är genomgående men en medvetenhet om att arbetet kring etnisk mångfald är en färskvara finns. *“Vi måste fokusera på det hela tiden”* - Helena. Nima berättar om betydelsen att som ledare visa sitt ansvar, markera när någonting inte är okej och sedan säkerställa att det inte upprepas. Bankens värdegrund är enligt honom stark. Han beskriver också vikten av att inte mixa personliga åsikter med jobbet. Upplevelsen av att många troligen sitter med fördomar men att de inte uttrycks finns.

4.6 Mångfaldsarbetets resultat

Huruvida mångfaldsarbetet varit ett aktivt val eller något som har speglat samhällets utveckling råder det delade meningar om, flera lyfter dock vikten av att arbetsplatsen speglar

samhället. En gemensam nämnare är att samtliga respondenter lyfter en specifik person som extra viktig i bankens mångfaldsarbete och hur han startade diskussionen på riktigt. Personen utbildade ledningsgrupper om integrering av etnisk mångfald och var också den som startade det presenterade samhällsengagemanget. Idag finns dock inget liknande utbildningsinitiativ uppifrån utan mellanchefer behöver själva bjuda in till utbildningar.

Robert menar att banken idag uppmärksammar olikheter mer än tidigare men att det fortfarande finns fördomar mot vissa kulturer och hur de är i ett chefskap. Arian och Nima har varit anställda på banken i mindre än fem år och har själva inte upplevt någon förändring i mångfaldsarbetet. De upplever inte heller konkreta förändringar i antalet chefer med utländsk bakgrund idag jämfört med när de fick sin roll. Det i kontrast till de respondenter som arbetat inom banken i flera år. Där uttrycker samtliga ett förändringsarbete där de tydligt ser att både antalet anställda och antalet chefer med utländsk bakgrund är fler idag. Edin, Leo och Helena lyfter hur förändringen i organisationen också korrelerar med hur samhället har förändrats. Respondenterna tror att aktiva val av banken har gjorts men också att samhällets utveckling har påverkat.

Majoriteten av respondenterna har en gemensam bild av att olikheter idag uppmärksammas på ett annat sätt än tidigare. Likt presenterat har ingen upplevt att deras bakgrund har missgynnats dem på vägen till en chefsposition. När vi frågar om de tror att det för tio år sedan kunde vara en nackdel med en utländsk bakgrund svarar alla ja. Viktigt att poängtera här är att de säger att de inte har full erfarenhet från hur arbetet såg ut då men svarar baserat på hur ledningsgrupper tidigare såg ut och på hur ledningsgrupper än idag kan se ut.

Som svar på frågan om aktiva handlingar Storbanken gör för att främja det etniska mångfaldsarbetet har intervjurespondenterna svårt att urskilja konkreta exempel. Majoriteten av respondenterna berättar dock om det presenterade samhällsengagemanget där nyanlända med akademisk bakgrund erbjuds en praktikplats. Flera har erfarenhet från arbetet och känner medarbetare som började sin karriär inom banken där. Vidare berättar de också om hur banken redan i rekryteringsprocessen kommunicerar ut sin mångfaldspolicy och att de hänvisas till att ta hänsyn för det vid rekrytering.

De chefer med utländsk bakgrund som påbörjade sin anställning på Storbanken för ungefär tio år sedan uttrycker hur de var bland de enda med utländsk bakgrund och att det definitivt inte fanns många chefer med utländsk bakgrund. Gemensamt är en stolthet kring Storbankens arbete där ingen själv har upplevt att deras utländska bakgrund har påverkat dem negativt. Samtidigt nämner de att det säkert finns andra som har blivit missgynnade på grund av sitt ursprung. *"Det är enkelt för vissa som inte kommer framåt i karriären att skylla på det ena eller andra. Lika dåligt som att bli utsatt för rasism eller diskriminering tycker jag det är att skylla på att ha blivit det fast man inte har det"* - Leo. På medarbetar- och mellanchefernivå märks en tydlig förbättring, men om vi ser på hur ledningsgrupper är utformade högre upp så har banken enligt flera av våra respondenter inte kommit lika långt i de frågorna. Adrian som har en högre chefsposition berättar att han inte tror det finns någon chef med utländsk bakgrund i ledet ovanför honom.

5. Analys av vägen till chefskap för utlandsfödda

Utifrån den redovisade empiriska datan kommer de erhållna svaren analyseras utifrån vår teoretiska referensram. Avsnitten är uppdelade efter den struktur och ordning vi presenterat de teoretiska utgångspunkterna i.

5.1 Organisationskultur

Gemensamt för våra respondenter är att de förespråkar att arbeta på Storbanken och lyfter hur banken är en genuint bra arbetsplats för dess medarbetare. Likt presenterat berättar Elma att banken var den plats som fick henne att känna sig hemma på riktigt i Sverige, vilket faller i linje med Walker (2021) och vikten av identifiering med organisationen. Vid frågor kring arbetsplatsen organisationskultur möts vi av beskrivningar om en trivsamt och bra arbetsplats där alla känner sig välkomna, glatt bemötta samt uppskattade. Ytterst få av respondenterna har upplevt att medarbetare inte efterlever de regler eller normer som organisationen lever och arbetar efter. Vilket är en indikation för att Storbanken har lyckats etablera "rätt kultur" likt det Grey (2009) beskriver. Om en organisation skapat "rätt kultur" gynnas arbetsmiljön och interna konflikter kan undvikas. En stark kultur skapar likt presenterat en social ordning och för att lyckas skapa en trivsamt arbetsplats med ett gott arbetsmiljö krävs det således att medarbetarna delar samma bild och är överens om vad som är viktigt. Svaren från våra respondenter är eniga beträffande arbetsmiljö och accepterade beteenden vilket faller i linje med både Walker (2021) och Grey (2009). Att vår Storbank har lyckats etablera rätt kultur motiveras ytterligare av att våra respondenter hade få konkreta exempel på konflikter. Banken har en tydlig nolltolerans mot diskriminering och en välutvecklad mångfaldspolitik vilket troligen bidrar till faktumet att ingen av våra respondenter under sin anställning kan ge exempel på när de blivit utsatta för diskriminerande handlingar eller kommentarer. Det i sin tur bidrar till en god indikation att medarbetare på banken efterföljer de institutionella beteendena som organisationskulturen anammat att skapa. Meyer och Rowan (1977) redogör för att de accepterade åsikterna, normerna och sociala processerna på en arbetsplats är det som skapar beteendemönster som formar medarbetarna. Genom att banken inte accepterar åsikter som på något sätt kan diskriminera en medarbetare skapas beteendemönster därefter. Utifrån den empiriska datan kan vi se att respondenterna är medvetna om sitt ansvar i vad de kommunicerar ut och hur det förmedlas, vilket kan hänföras till Walkers (2021) resonemang kring vikten av kommunikation. Deras kommunikation bidrar således till skapandet av beteendemönster och har en avgörande roll i hur medarbetare formas.

Bevis för att vår valda Storbank lyckats etablera en god organisationskultur kan också urskiljas i de svar om att personer specifikt har sökt sig till banken på grund utav att de kan vara sig själva där. Edin berättar bland annat om en kollega som inte kunde vara sig själv på sin tidigare arbetsplats baserat på sin sexuella läggning men kunde vara det på vår Storbank. Detta visar att organisationskulturen är välkomnande och accepterande gentemot människor. Det visar även att banken har skapat ett gott rykte om sig att vara just välkomnande för annars hade inte människor sökt sig till arbetsplatsen. Flera av våra respondenter poängterar att om banken enbart hade utsagt sig förespråka diversifiering och sedan inte stod för det hade de bytt arbetsplats. Vilket styrker indikationen att Storbanken skapat en

organisationskultur och arbetsplats där människor känner att de har en tillhörighet och som de kan identifiera sig med (Walker, 2021). Grey (2009) menar att organisationskulturen och dess värdegrund är väsentlig för att kunna genomföra förändring och anpassning. Den presenterade empiriska datan visar hur ett lyckat förändringsarbete har gjorts under de senaste åren där andelen chefer såväl som medarbetare med utländsk bakgrund idag är betydligt större än för 5 år sedan. Att förändringen har skett så pass snabbt visar på att organisationskulturen både genomsyrar och accepteras av hela organisationen. Likt Czarniawskas (2015) beskrivning om att en förändringsprocess kräver engagemang kan vi se att våra mellanchefer poängterar vikten av engagemang i sitt ledarskap. Rimligtvis bidrar det till att engagemanget sipprar nedåt i organisationen vilket påverkar den etablerade organisationskulturen och möjliggör en förändring. Likt tidigare presenterat har Sveriges befolkningssammansättning under de senaste åren förändrats och flera av cheferna anser det är extra viktigt att arbetsplatsen avspeglar förändringen. De lyfter vikten av en mångkulturell arbetsplats där en avspeglning av samhället bidrar till en god dynamik på arbetsplatsen och en ökad förmåga att hjälpa kunden.

Från empirin kan vi urskilja att Storbanken lyckats etablera en organisationskultur som främjar mångfald och olikheter. Grey (2009) pratar om organisationskulturen likt en dynamisk process som ständigt är i konstruktion, detsamma kan vi urskilja gällande mångfaldsarbetet. Flera av respondenterna förklarar mångfaldsarbetet som en pågående process utan målbild. För att skapa en diversifiering av människor med olika styrkor är det av vikt att anpassa verksamheten efter samhället och dess befolkning. En arbetsplats med likadana människor är inte en flexibel arbetsplats. För att generera och uppnå långsiktig lönsamhet likt det Page (2008) och Surowiecki (2005) konstaterat krävs alltså en flexibel arbetsplats med diversifiering av team. En arbetsplats som förespråkar mångfald och speglar samhällets befolkning skapar inte bara ett gott rykte utan också konkurrensfördelar. För att bibehålla konkurrensfördelarna som exempelvis språklig och kulturell kompetens är det av vikt att Storbanken aktivt fortsätter sitt arbete. Detta då fler perspektiv bidrar till ökad problemlösning- och innovationsförmåga vilket gynnar verksamheten (Fitzsimmons, 2013; McHugh, 2020). Page (2008) och Surowiecki (2005) förklarar också att de företag som är inkluderande blir attraktiva arbetsgivare vilket kan hänföra till vår valda Storbank då det finns exempel på medarbetare som sökt till sig arbetsplatsen av just den anledningen.

Att ha en välkomnande organisationskultur som ser fördelarna med att inkludera alla människor oavsett bakgrund, läggning, ålder etc är något som lyfts av våra respondenter. Flera poängterar också att det leder till en ökad innovation, problemlösning och god stämning. Genom att anamma den struktur och kultur som finns inom banken har rimligtvis en öppenhet mot andra kulturer skapas. Detta genom att under de senaste åren aktivt arbeta för en ökad etnisk mångfald vilket bidragit till en större förståelse och dynamik.

5.2 Normalisering och makt

Hur organisationskulturen ser ut och är formad avgörs likt presenterat av de som innehar makten i organisationen. Det är alltså de som bestämmer hur organisationen drivs och vilken värdegrund som sedan ska reproduceras genom organisationens samtliga delar. De sätter

regler, rutiner och policys gällande arbetet, arbetsplatsen och vilka värderingar som organisationen ska arbeta utefter. Foucaults (1975) definition av makt *“ett sätt på vilket någon agerar på eller genom andra”* förklarar således maktfördelningen. Vår Storbank har diverse olika chefsnivåer och är hierarkiskt byggd där de olika nivåerna har påverkanskraft på de underliggande. Foucault (1975) förklarar hur makten skapas dynamiskt i interaktion mellan människor. Vidare menar Foucault (1975) att normalisering och efterföljandet av regler, normer och värderingar på så vis hänger ihop med organisationskulturen.

Utifrån vår empiriska data kan vi urskilja att Storbanken arbetar för att förebygga och motverka att individer missgynnas, vilket samspelar med Sveriges Chefsorganisation Ledarna (2021) åsikt i att arbetsgivaren besitter ett stort ansvar för integrering av mångfald. Det är alltså av betydelse att Storbanken fortsätter bygga på både sitt befintliga rykte och varumärke. Banken har i dagsläget en stark policy och kommunicerar redan i rekryteringen att de är för mångfald. Walker (2021) poängterar vikten av intern och extern kommunikation vilket är något vår Storbank kommunicerar väl. Även om förbättringsmöjligheter finns kan vi se hur organisationens kommunikation bidrar till Storbankens efterföljarskap. Våra respondenter trivs på arbetsplatsen och därmed har flera valt att arbeta på banken i mer än 15 år. Genom att som framstående aktör ta ansvar både samhälleligt och inom banksektorn skapas en vilja till efterföljarskap bland organisationens chefer och medarbetare. Efterföljandeskapet motiveras också av att våra chefer kan identifiera sig med dess kultur och är stolta över arbetsplatsen. Detta skapar i sin tur möjligheten till en organisatorisk identifiering (Walker, 2021) där vi kan urskilja att våra respondenter identifierar sig med värdegrunden företaget har. Genom att stå för organisationens värderingar och den organisationskultur de verkar i skapas därmed förutsättningarna för det presenterade efterföljarskapet (Alvesson & Sveningsson, 2010).

För att identifiera maktförhållandet och efterlevnaden av normerna ställde vi frågor till våra respondenter angående krishantering samt hur de arbetar med sitt ledarskap. Flertalet av dem förklarar vikten av ett nära ledarskap, att våga säga ifrån och skapa ett förtroende. Sara berättar också om vikten av konsekvenser vid överträdelser. Det vill säga om en medarbetare ej följer reglerna eller har ett oönskat beteende är det viktigt att det får konsekvenser. Detta för att behålla sin trovärdighet och legitimitet som chef. Det Sara beskriver är helt i linje med Foucault (1975) normaliseringsprocess där handlingar som inte uppfattas som normala blir ifrågasatta och kan leda till bestraffning. Genom att Storbanken tydligt kommunicerar reglerna på en arbetsplats skapar normaliseringsprocessen accepterade beteenden. Problemen skall tas itu med, de ska åtgärdas och arbetas med proaktivt. Det proaktiva arbetet görs delvis av organisationskulturen i sig då den påverkar beteenden och undermedvetet skapar normalisering hos medarbetarna (Meyer & Rowan, 1977). Samtliga av våra chefer säger att de i en hypotetisk situation då en medarbetare uttrycker sig nedvärderande gentemot en annan hade de sagt ifrån. Det är dock av intresse att få se konkreta exempel på situationer då de har sagt ifrån. Edin poängterar vikten av att ta tag i konflikter på arbetsplatsen direkt när de sker och att sätta ner foten ordentligt. Edin förklarar att detta sänder tydliga signaler till medarbetarna kring vad som ej accepteras och på så förebygga liknande situationer i framtiden. Vilket återigen samklingar med Foucault (1975), det vill säga att ifrågasättanden påverkar normerna på arbetsplatsen och normaliseringsprocessen av accepterade och icke

accepterade beteenden tydliggörs. Cheferna innehar på så vis en viktig roll i det arbete som gör att medarbetarna formar och anpassar sig efter önskade beteenden.

Våra respondenter uttrycker även vikten av förtroende och att ha en dialog med sina medarbetare. En öppen dialog skapar tillit, förtroende och bidrar till att medarbetare känner sig sedda på arbetsplatsen. Att synliggöra eller att själv bli synliggjord för sina prestationer poängterar McClellan (2021) vilket även våra respondenter lyfter som viktigt för en ökad motivation. En ökad motivation leder i sin tur till utveckling, ansvarstagande och slutligen avancemang inom organisationen. Självdisciplin, driv och ansvarstagande är egenskaper som är särskilt viktiga för goda prestationer. Det presenterade kombinerat med att bli synliggjord av en chef inom organisationen är viktigt för avancemang (McClellan, 2021; Meriac, 2013). Foucault (1975) diskuterar vikten av övervakning och kontroll. På vår Storbank sker övervakningen av medarbetarna genom öppna kontorslandskap men också genom diverse prestationsmått och krav som ställs. Både Sara och Mikael poängterar vikten av att jobba med både morot och piska. Det vill säga att synliggöra och berömma de som presterar men samtidigt ta tag i att försöka förbättra de som inte presterar eller uppfyller kraven. Om en anställd efter upprepade tillfällen ej nått prestationskraven trots tillsägelser måste det åtgärdas. Detta sänder signaler till medarbetarna att arbetet är viktigt och att nå kraven är väsentligt för fortsatt anställning. Här jobbar de i enlighet med Foucault (1975) och McClellans (2021) resonemang kring vikten att lyfta individer men också motverka ineffektivitet och göra sig av med dem som inte presterar.

Prestationer hänger således ihop med självdisciplin vilket är en egenskap som är viktig för flera av våra respondenter, likt det Meriac (2013) konstaterat. De lyfter att de på väg till sin chefsposition ville vara den medarbetare som jobbade hårdast, tog extra ansvar, hjälpte andra och naturligt anammade nya roller. Att bli lyft och sedd av sin eller någon annan chef i dessa sammanhang är sedan avgörande för medarbetarnas utveckling. Om en person visar sig driven med en vilja att utvecklas ska det lyftas och uppmuntras (McClellan, 2021). Flera av respondenterna nämner att deras viktigaste roll som chef är att uppmuntra medarbetarnas utveckling och hjälpa dem utvecklas. Helena poängterar att främja människors utveckling genom att hjälpa dem nå och utnyttja sin fulla potential är viktigt för såväl verksamheten som medarbetarens. Nima tillägger att om dessa medarbetare inte lyfts kommer verksamheten inte utvecklas åt rätt håll. Det är således viktigt att ge utrymme åt utveckling samt låta nya människor och perspektiv ta plats. Sammantaget, att kunna se människors potential och ta tillvara på den. Vilket är i linje med betydelsen av självdisciplin (Foucault, 1975; McClellan, 2021; Meriac, 2013) i karriären, där förutsättningen för avancemang likt presenterat är självdisciplin, arbetsmoral och motivation för goda prestationer.

5.3 Inkludering av etnisk mångfald

Inkludering är en aspekt som samtliga av våra respondenter lyfter. Det vi kan urskilja är en gemensam bild av vikten av mångfald på arbetsplatsen, där olikheter bör tillvaratas och uppmuntras. Adrian och Nima pratar starkt för gruppdynamikens betydelse och att det för att skapa en bra arbetsgrupp behövs olika typer av människor med olika egenskaper, personligheter, åldrar, kulturer, etniciteter, kön och sexuell läggning. En mix av medarbetare

bidrar till utveckling med en öppenhet mot andra människor och perspektiv. Utveckling sker tillsammans och då behövs diversifiering. Nima menar att mångfald bidrar till en större förståelse och stora fördelar i jämförelse med en grupp bestående av likartade personer. Respondenterna förespråkar alltså likt Fitzsimmons (2013) och McHugh (2020) de många fördelarna med diversifiering som i slutändan leder till en ökad kundtillfredsställelse och ökad lönsamhet. I och med att banken arbetar kundorienterat är det oerhört viktigt med en hög kundtillfredsställelse. Genom att ha en diversifierad arbetsplats med språklig kompetens, mer förståelse och bredare kunskap ges möjligheten till ökad lönsamhet (Fitzsimmons, 2013; McHugh, 2020). Liket presenterat består det svenska samhället år 2021 till 25.9% av människor med utländsk bakgrund. Aktas och Persson (2017) redogör för att samhället förutsätter att personer med utländsk bakgrund integreras på arbetsmarknaden för att integrationspolitiken ska lyckas. Bergström och Omanović (2017) belyser vikten av att utveckla hållbara integrationsstrategier och att arbetsgivarnas innehar en avgörande roll i att skapa det. Det krävs att beslutsfattare aktivt tar ställning till hur människor ska integreras i företagets personalarbete. Att som organisation inte ta tillvara på den mångfald som samhället erbjuder kommer rimligtvis leda till att organisationens utveckling hämmas. Det finns människor i samhället som vill ha arbete men stoppas på grund av språkliga eller kulturella barriärer. Vår Storbank har tagit ansvar i frågan genom det initiativ som ger nyanlända med akademisk bakgrund en praktikplats och möjlighet till fortsatt anställning. Respondenterna uttalar sig alla positivt om initiativet och är enade om att det är viktigt att ta tillvara på de människor vi har i samhället. De är glada över att banken ger dessa människor möjligheten till arbete och karriär samt hjälper dem nå sin fulla potential i ett nytt land.

Robert som själv arbetat aktivt med bankens frågor kring inkludering och samhälls initiativet i fråga uttrycker dock att det finns diverse brister. Majoriteten av de nyanlända blir kvar på sin första tjänst i flera år innan de ges möjligheten att utvecklas. Detta är enligt Robert problematiskt och kan hänföras till Aktas och Persson (2017) redogörelse kring att det för invandrare tar lång tid att etablera sig på arbetsmarknaden. Invandrare och de nyanlända som erbjuds en praktikplats bemästrar det svenska språket såväl som tjänsten men nyttjas ändå inte till sin fulla potential. Detta trots att flera i sina hemländer har haft högt uppsatta positioner och en kunskapsbank värd att utnyttjas. Det presenterade är ett exempel på det Randel et. al (2018) beskriver, att underrepresenterade grupper inte får sina röster hörda i samma kontext. Resultatet blir att potentialen hos människorna inte tillvaratas. Arbetsgivaren, Storbanken i det här fallet, är ansvarig för att ge utrymme åt människorna så det får möjligheten att bidra med sin fulla potential (Randel et. al (2018). Aktas och Persson (2017) förklarar att främlingsfientlighet och fördomar ofta påverkar etableringen på arbetsmarknaden. Trots att vi i våra intervjuer inte ges exempel på när fördomar negativt har påverkat chefernas egna karriärväg är ett rimligt antagande att just fördomar påverkar de nyanlända med praktikplats negativt. Vilket Adrian bekräftar genom att berätta om chefskollegor som ifrågasatt språket och om en kallelse till intervju är nödvändig för en av praktikanterna. Ytterligare ett exempel i linje med Randel et. al (2018) resonemang kring att potentialen inte tas tillvara på ser vi i empirin där en högutbildad och överkvalificerad kvinna blev fast i rollen som kundtjänstmedarbetare för länge. Rimligtvis har också underliggande fördomar har en negativ påverkan på fortsatt karriärutveckling. Dessutom erbjöds en av våra

respondenter en obetald praktikplats trots allt utbildning och rätt kvalifikationer fanns. Vilket är i linje med både Aktas och Persson (2017) och ILO (2007), att utbildade personer med utländsk bakgrund inte anställs på den svenska arbetsmarknaden i den utsträckning de borde. Robert menar att banken är bra på att involvera människor genom projektet men att de efteråt inte syns eller uppmärksammas i den utsträckning de borde. Det är viktigt med att fortsatt integrering och utveckling för medarbetarna för att undvika situationer där högt utbildade fastnar på en position och utvecklingen stannar av. Att utnyttja människors kapacitet och potential är kritiskt för samhället, banken och personens utveckling (Randel et. al, 2018).

5.3.1. Rekrytering

Det arbete som görs för att inkludera etnisk mångfald får mycket utrymme i rekryteringsprocessen. Våra respondenter uttrycker att rätt person på rätt plats är ledorden för rekryteringen. De ser även på vad det är för person som saknas i gruppen och bestämmer därefter vad de är ute efter. Kompetens och kvalifikationer är det som väger men personligheten är det som kan avgöra. Flera av respondenterna berättar att det under en rekrytering är lätt att välja personer som är lik sig själv, och att de ofta får arbeta emot det. Detta då en grupp bestående av helt likartade personer inte är optimal. Respondenterna uttrycker alltså likt Roth (2008) att det i en rekryteringsprocess finns en risk att personliga åsikter påverkar urvalet. Utan ett aktivt arbete med grund i organisationskulturen är ett rimligt antagande att fler personliga åsikter tillåts vid rekrytering. Vilket i sin tur kan bidra till att personer med utländsk bakgrund missgynnas eller gynnas i rekryteringsprocessen. Flera poängterar vikten av att en arbetsgrupp ska spegla befolkningen i samhället så bra som möjligt. Roth (2008) menar att ett rekryteringsurval påverkas av hur företagets värdegrund och kultur ser ut. Vår valda Storbank har en värdegrund som tydligt kommunicerar sin mångfaldspolicy och en välkomnande kultur. Genom att ge utrymme för mångfaldsaspekter i rekrytering ges cheferna möjlighet att rekrytera just efter rätt person på rätt plats.

Adrian berättade om ett tillfälle då en person med annan etnicitet valt att söka en tjänst på banken med annat efternamn för att ha större chans till en anställningsintervju. Vilket är i linje med studien av ILO (2007) som påvisade att personer med ett svenskt namn hade större chanser till att få en intervju än de med ett utländskt namn. Vilket våra respondenter bekräftar då de stött på personer som aktivt valt att söka jobb under ett annat efternamn. De berättar även om anhöriga som är verksamma inom andra branscher som upplevt svårigheter med att få intervju och jobb baserat på sin etnicitet. En bidragande orsak till svårigheterna är de underliggande meningar och fördomar hos rekryteraren. Detta beskriver Roth (2008) om rekryteringsprocessens faser där risker för diskriminering finns då rekryterarens personliga åsikter och preferenser kan påverka urvalet. Samtliga av våra respondenter poängterar som sagt att kompetens och kvalifikationer är avgörande och att personens bakgrund inte ska spela någon roll. Robert menar å andra sidan att många chefer är amatörmässiga vid rekrytering och inte har förmågan att sålla ut sina personliga åsikter. Det finns således ett viktigt arbete att göra i rekryteringsprocessen och genom ledarskapets kulturstyrning kan urvalet påverkas (Grey, 2009). Helena som är en högre uppsatt chef berättar om organisationen TNG som utför anställningsintervjuer med hjälp av en fördomsfri robot. Helena och Robert uttrycker hur åsikter och fördomar kan ha en underliggande påverkan trots att man inte vill tro det. Att

använda sig av exempelvis en robot vid rekrytering möjliggör för en fördomsfri rekrytering. Intervjun av Roboten sammanställs i ett antal värden utan att rekryterande chef varken får träffa eller veta den sökandes namn. Det ställer också krav på intervjuens utformning för trots att det är roboten som utför intervjun är det personer som utvecklar intervjufrågorna. För att uppnå en fördomsfri rekrytering är det även i utformningen av intervjufrågorna viktigt att vara medveten om personliga värderingar. Helena anser att TNG och dess fördomsfria rekryteringen är framtidens sätt att rekrytera.

Nima poängterar att chefskapet ska avspegla organisationen och dess värdegrund vilket betyder att man som chef måste kunna åsidosätta sina egna åsikter för att följa bankens vilja och värderingar. Både Roth (2008) och Grey (2009) menar att kulturen i organisationen är avgörande för det urval som sker och hur rekryteringsprocessen bedrivs. Om organisationskulturen förespråkar inkludering och tillvaratagande av individer så kommer personalen med stor sannolikt spegla samhället och befolkningen. Vilket vi ser bevis på i vår valda Storbank där flera uttrycker en förändring under de senaste åren där dagens arbetsplats speglar samhället på ett helt annat sätt än tidigare. Det medvetna mångfaldsarbetet har resulterat i en mer diversifierad arbetsplats, vilket är ett resultat av att just organisationskulturen förespråkar inkludering.

Ytterligare en viktig aspekt är den som Holmqvist et. al (2020) beskriver kring aktörer i samhället har förmågan att påverka integrationsprocessen på arbetsmarknaden. Kort sagt hur arbetsgivare samt organisationer har möjligheten att sätta exempel och skapa initiativ. Storbanken har tagit sitt ansvar i frågan genom det tidigare presenterade samhällsengagemanget där nyanlända ges möjligheten till en praktikplats. Majoriteten av våra respondenter berättar hur stor påverkan det har haft på bankens mångfaldsarbete och att projektet har genererat många kompetenta medarbetare som även klättrat inom organisationen. Diedrich et al. (2020) förstärker det som Holmqvist et. al (2020) konstaterar kring att arbetsgivare spelar en avgörande roll i hur inkluderingen verkligen ser ut. Arbetsgivare innehar makten och möjligheten att påverka hur integreringen ser ut samt hur människor sedan tar sig vidare på arbetsmarknaden. Vår Storbank har tagit ansvar och väljer att prioritera dessa frågor. När en framstående Storbank aktivt tar ställning skapar det incitament för andra banker såväl som övriga företag att efterfölja. Banken blir på så sätt ett föredöme för både invånare och arbetsgivare. Kraven på inkludering liknar de krav som BlackRock (2021) börjat ställa på de bolag de investerat i. För att uppnå ett långsiktigt hållbart integreringsarbete krävs att aktörer i samhället ställer krav såväl de som föregår med gott exempel. Storbanken kommunicerar också vikten av diversifiering och mångfald utåt. Genom att visa att de värdesätter olikheter skapas en trygghet hos människorna i organisationen men också hos dess kunder.

5.4 Ledarskap

Utifrån intervjuerna kan vi se att det ledarskap som bedrivs av våra respondenter är i linje med varandra samt övriga i organisationen. De intervjuade cheferna befinner sig på olika hierarkiska nivåer och verkar på olika orter inom organisationen vilket ger en god överblick över organisationens ledarskap. En gemensam bild kring hur de vill bedriva sitt ledarskap

finns vilket indikerar att värderingarna genomsyrar organisationen. Det är kritiskt för organisationen att dess ledare och chefer har en gemensam målbild. Vilket ligger i linje med det som Ellström et. al (2016) redogör för, alltså att ledarskapet sätter tonen i verksamheten. Enade ledare med gemensamma värderingar ger också förutsättningar för en välfungerande verksamhet. Ledarskapet skapar förutsättningen för utveckling och ska uppmuntra såväl som inspirera medarbetare till det. Majoriteten av våra respondenter poängterar att en av deras viktigaste roller som chef är att uppmuntra de anställda till utveckling. Ellström et. al (2016) förklarar att ledar- och chefskap är två komplementära roller som varje ledare ställs inför vilket våra respondenter också upplever. Utöver att fungera likt mentorer för sina anställda är de också ytterst ansvariga för gruppens resultat. Däribland ingår också att hantera komplexa situationer och ta jobbiga beslut. Sara och Helena berättar hur de fått säga upp medarbetare på grund av bristande språk och konflikter. I Saras fall rörde uppsägningen en anställd med bristande språkliga kunskaper. Uppsägningen påverkade henne personligen men var ett beslut som var tvunget att tas. Ellström et. al (2016) förklarar att chefer och ledare ständigt behöver situationsanpassa sitt ledarskap för att effektivt kunna hantera förändringar samt interna och externa krav. Uppsägningen var således ett exempel på hur Sara anpassade sitt ledarskap och tog ett beslut för att nå upp till de interna kraven.

Våra respondenter förespråkar en öppen dialog med sina medarbetare vilket bland annat skapar förståelse för varför eventuella förändringsarbeten är nödvändiga. Flertalet av dem uttrycker att den delen av chefskapet som är utmanande är att hantera människor. I och med människors olikheter skapas olika uppfattningar om saker och ting vilket ställer krav på ledaren. Den mänskliga aspekten kan inte räknas bort och ett situationsanpassat ledarskap behövs för att hantera situationer. Utöver de utmanande situationerna gällande hantering av personal så har de alla positiva upplevelser av att vara chefer och ledare. Förtroende och tillit är ytterligare två aspekter som merparten av våra respondenter ser som det viktigaste i deras relation till sina medarbetare samt i sitt ledarskap. Samtliga respondenter eftersträvar ett nära samarbete med en gemenskap i sina team och på arbetsplatsen. De vill ha "högt i tak" där de öppet kan kommunicera vilket leder till att medarbetare känner sig bekväma med att ta upp eventuella problem. Det är viktigt att varje medarbetare blir sedd, uppmärksammas och känner sig behövd. Vilket troligen bidrar till bättre personliga prestationer samt ett arbetsklimat med glada medarbetare. Granberg och Ohlsson (2018) samt McClellan (2021) poängterar vikten av att synliggöra medarbetare och ta vara på dem för att framgångsrikt forma och utveckla verksamheten. Våra respondenter resonerar i enlighet med Granberg och Ohlsson (2018) vilket möjliggör en lärande arbetsplats där kompetensutveckling får utrymme. Slutresultatet, en arbetsplats där möjlighet till avancemang finns vilket också bidrar till goda förutsättningar för organisatorisk effektivitet och lönsamhet.

Likt presenterat lyfter flera av cheferna vikten av eget engagemang och driv men också att bli sedd av andra chefer. Vi kan se likheter mellan chefernas självdisciplin och prestationer och kulturens övervakning. Det är alltså rimligt att anta att cheferna tack vare tidigare övervakning och sin egen motivation har tagit sig dit de är idag. Vilket överensstämmer med McClellan (2021) och Meriac (2013) som anser att medarbetarna presterar i enlighet med kulturen om de ges utrymme till det. Våra respondenter upplever att deras tidigare chefer har

lyft dem och gett dem utrymme till utveckling. Således har möjlighet till ökad kunskap givits vilket är kritiskt för utveckling och avancemang (Foucault; 1975, McClellan; 2021)

Inkluderingsarbetet av etnisk mångfald ser våra respondenter som en självklarhet i sitt ledarskap. De som varit verksamma i banken under en längre tid ser dock hur förändringar har gjorts under de senaste åren och att banken idag är betydligt mer medveten än tidigare och mångfald värdesätts i en annan utsträckning idag. De chefer med en längre erfarenhet i banken kan identifiera ett skifte i organisationens prioriteringar vilket visar på att det skett en förändring. Czarniawska (2015) förklarar att förändringsarbeten kräver engagemang, kontinuerlig uppdatering och en öppen kommunikation. Likt presenterat förespråkar våra chefer en öppen kommunikation vilket troligen bidrar till förändringsarbetets framgång. Att förändringen har ett syfte samtidigt som ledare och medarbetare engagerar sig inom ämnet är avgörande. Robert uppmärksammade de olikheter som fanns gällande kön och etniciteter. Resultatet blev att han inledde ett förändringsarbete för att få banken mer medveten och att ändra riktning. Han resonerar likt Czarniawska (2015) kring det faktum att förändring kräver engagemang och det måste talas öppet om ämnet och varför det blivit snedvridet. Robert har själv föreläst om ämnet och satt det på kartan och det krävs att personer eller aktörer uppmärksammar orättvisor både i samhället och på arbetsmarknaden. Under studiens gång kom det till vår kännedom att det skulle hållas en utbildning/workshop om ämnet bland cheferna. Att ha utbildningar om ämnet ökar kunskapen hos respektive chef vilket i sin tur förhoppningsvis har en inverkan på deras fortsatta ledarskap.

6. Diskussion och slutsatser

Med utgångspunkt i studien syfte, att undersöka, problematisera och skapa en ökad förståelse kring de upplevelser chefer med utländsk bakgrund haft av mångfaldsarbete och huruvida det haft en inverkan på vägen till en chefsposition inom banksektorn, har frågeställningen kunnat besvarats likt nedan presenterat.

6.1 Diskussion med återkoppling till våra frågeställningar

- Vilken påverkan har en utländsk bakgrund för karriären inom banksektorn?
- Vilken påverkan har organisationers mångfaldsarbete när det gäller möjligheten till en chefskarriär för personer med utländsk bakgrund?

Med tanke på att stödet för främlingsfientliga partier ökar kan det antas att främlingsfientligheten i samhället i stort också ökar (Novus, 2018). Enligt vårt presenterade resultat får dessa åsikter inget utrymme på Storbanken vilket bidrar till *att en utländsk bakgrund på vår valda Storbank inte haft någon påverkan för karriären för våra respondenter*. Det är intressant hur främlingsfientlighet i samhället tycks öka samtidigt som bolagen och marknaden tar allt mer avstånd från extrema åsikter. Vi kan urskilja en betydelse i att arbetsgivare och aktörer ställer krav likt hur vår Storbank och BlackRock gör. Banken har implementerat flera krav men det finns trots allt utrymme för förbättring. Vår valda Storbank med övriga storbanks i Sverige har en enorm betydelse för samhället och därmed möjlighet att påverka. Att gemensamt gå ut med krav hade kommunicerat till såväl övriga bolag i branschen och samhället i stort att en förändring behöver ske. En förändring kan

upplevas som en obekvämlig process och för att fler bolag ska fortsätta i rätt riktning är det viktigt att agera som förebilder. Att med hjälp av samarbete driva förändring framåt belyser även Holmqvist et. al (2020), där de poängterar att arbetsgivare, kommuner och näringslivet behöver samarbeta för att uppnå en önskad förändring. BlackRock ställer krav på de bolag de investerar i vilket skapar ringa på vattnet och gör att fler än bara de behöver starta sitt förändringsarbete. Givetvis finns det för- och nackdelar med att bolag tvingas till en förändring. Implementeringen blir mindre genuin och kanske enbart genomförs för att investerare inte ska dra sig ur. Det viktiga är hur kraven efterlevs och att bolagen långsiktigt vill åstadkomma en förändring.

Att våra respondenter inte har något egen erfarenhet av att deras utländska bakgrund påverkat dem negativt beror rimligtvis på att de samtliga har klättrat inom organisationen och besitter ett stort eget driv. De har troligtvis en personlighet som gör att de inte är lika mottagliga från omvärldens åsikter och vår slutsats blir att de har hög egen motivation likt det McClellan (2021) poängterar. Vår slutsats motiveras också av Meriac (2013) som säger att personliga egenskaper påverkar individens engagemang för arbete och prestationer. Få kan ge konkreta exempel på situationer då de överhört nedvärderande kommentarer och har sagt ifrån. Rimligtvis beror det antingen på att organisationskulturen är så pass öppen och välkomnande att nedvärderande kommentarer inte förekommer. Alternativt att respondenterna inte varit tillräckligt lyhörda och observanta. Likt presenterat är majoriteten av respondenterna med utländsk bakgrund andra generationens invandrare och vi drar slutsatsen att första generationens invandrare kan ha en annan upplevelse av hur deras bakgrund har påverkat dem. Detta då de kom till Sverige i vuxen ålder och troligen inte är lika acklimatiserade till det svenska samhället. Slutsatsen, att en utländsk bakgrund inte haft någon påverkan till en chefsposition på vår valda Storbank görs utifrån studiens insamlade data.

Trots att vi inte har studerat Sveriges övriga storbanker får vi genom intervjuerna en känsla av att vår valda Storbank ligger steget före. Delvis på grund utav de konkreta exempel på personer som bytt från andra banker och det faktum att ingen av våra respondenter har haft negativa upplevelser kopplat till sin utländska bakgrund. Naturligtvis är den bild vi fått ta del av delvis partiskt och liknande upplevelser av vår Storbank kan finnas hos andra organisationer. Det är dock rimligt att anta att en utländsk bakgrund tidigare kunde vara en nackdel i vår Storbank och kanske delvis fortfarande är i Sveriges storbanker. Ett antagande vi grundar i det faktum att flera av respondenterna uttrycker att en utländsk bakgrund för 10 år sedan kunde vara en nackdel samt att högre chefspositioner fortfarande innehas av personer med svensk bakgrund. På grund av studiens avgränsning har vi ingen insyn i det faktiska arbetet på övriga Storbanker.

Av de chefer vi har intervjuat med utländsk bakgrund får vi en gemensam känsla av att de själva inte förstår att de är ett föredöme för andra. För vår del är det dock inte svårt att se hur de agerar som föredömen och dessutom för organisationens mångfaldsarbete framåt. Likt presenterat var flera av de nuvarande cheferna bland de få med utländska bakgrund på plats när de började sin anställning. När Adrian påbörjade sin chefskarriär var han den enda med utländsk bakgrund i Göteborg, idag är fördelningen betydligt mer jämn men ser man till

banken i helhet domineras fortfarande chefspositionerna av personer med icke utländsk bakgrund. För att även den översta makteliten ska spegla samhället tror vi förändringen behöver ske underifrån. Där samhället, organisationen och dess ledare samt medarbetare alla har en viktig roll. Arbetet kan inte bara ske på en organisatorisk nivå, det är en samhällsfråga och utmaning där många aktörer har möjlighet att påverka. Det finns alltså relationer mellan de olika nivåerna som inte kan bortses ifrån. Samhället spelar en viktig roll men det går inte att blunda för organisationens ansvar vilket motiverar varför vi anser att det är viktigt med en god organisationskultur med ledare som främjar inkludering.

Ett annat tydligt exempel på ledarnas betydelse i mångfaldsarbetet ser vi i Sara som själv inte förstod att hon var en förebild men som i själva verket gav hopp åt andra kvinnor med utländsk bakgrund. Det visar på att de chefer vi intervjuat inte alla gånger förstår vilken viktig roll de har. Inte bara för organisationens vinning men för personer inom den. Det är lätt att se till de enskilda individerna i deras chefsroller och deras framgång men någonstans går det inte att blunda för varken det faktum att samhället har förändrats eller att Storbanken har ändrat sitt strategiska arbete. Huruvida förändringsresan är ett aktivt val eller en spegling av den utveckling samhället har gjort är i den här studien en omöjlig fråga att besvara. Vad som dock är tydligt är att bankens utveckling har gått i takt med samhällets och förändringsresan är mest troligt en kombination av de båda. Vilket har resulterat i en arbetsplats där en utländsk bakgrund enligt våra respondenter inte påverkar möjligheten till en chefskarriär.

Vår valda Storbank med flera tusen anställda påbörjade sitt mångfaldsarbete mycket på grund utav en person och att arbetet förr eller senare hade startat råder det i dagens samhälle inget tvivel om. Det är dock rimligt att anta att den specifika personen legat till grund för det lyckade arbetet som banken har gjort. Det fortfarande pågående samhällsengagemanget som majoriteten av våra respondenter lyfter startades av just den här personen. Likt presenterat har respondenterna i övrigt svårt att ge konkreta exempel på aktiviteter som görs för en ökad etnisk mångfald utöver samhällsengagemanget. Det kan verka banalt att anta att Storbanks mångfaldsarbete grundar sig i en enda person. Givetvis är det ett omfattande arbete med flera delaktiga personer men det visar på vikten av det Granberg och Ohlsson (2018) poängterar, just att ta tillvara på medarbetarnas kompetenser för att framgångsrikt och flexibelt kunna anpassa verksamheten efter omvärldens förändringar. Personen som förde Storbanks integrerade mångfaldsarbete framåt är ett exempel på då organisationen tog tillvara på kompetens och gav utrymme för förändring.

Utifrån vår studie kan vi se att förändringsarbetet hade sin stora påverkan för flera år sedan och att det i dagsläget inte sker lika stora förändringar. Detta grundar vi i att respondenterna som varit anställda mindre än fem år på banken inte upplever någon skillnad i bankens arbete. Det i kontrast mot de chefer som varit anställda en längre tid, där samtliga upplever en förändring. Medan lovorden radas upp får vi inte glömma det faktum att kvinnliga utländska chefer är underrepresenterade. Rimligtvis blir det kontraproduktivt att vara en Storbank som utger sig för att aktivt arbeta med etnisk mångfald men när det kommer till kritan finns det en eller få kvinnliga chef som uppfyller de kriterier som man önskar att kommunicera utåt.

I empirin kan vi urskilja en röd tråd i att de utlandsfödda cheferna flera gånger uttrycker att alla inte tänker likadant, att fördomar säkert finns och att gemensamma riktlinjer hade varit önskvärt. Underliggande i svaren ser vi organisationens chefer med svensk bakgrund. Likt presenterat är det oerhört svårt att inte rekrytera någon som är lik en själv.

Rekryteringsarbetet är som sagt en betydelsefull del i bankens mångfaldsarbete och har påverkan på medarbetare med utländsk bakgrunds möjligheter till en chefsposition. En chef med utländsk bakgrund rekryterar troligen medarbetare med utländsk bakgrund vilket resulterar i en mer diversifierad arbetsplats. För att uppnå den önskade mångfalden, med en mix av människor, krävs inte minst en organisation som främjar arbetet men också en mix av rekryterade chefer. En mix av de rekryterande cheferna resulterar i en mix av medarbetare. Naturligtvis är det kritiskt att vara medveten om sitt synsätt och personliga åsikter för att kunna rekrytera utefter just kompetens men vi tror sannolikheten för etnisk mångfald ökar om det återfinns även hos de som rekryterar.

Vi kan alltså urskilja att organisationens arbete för etnisk mångfald har en betydelse. Det går att identifiera en stor förbättring under de senaste åren till följd av att Storbanken valt att mer aktivt belysa ämnet. Samtidigt är det alltså få av våra respondenter som kan urskilja faktiska handlingar som görs förutom det presenterade samhällsengagemanget. Vi får känslan av att arbetet anses rulla på bra och våra respondenter har bra upplevelser. Det är dock av vikt att arbetet mot etnisk mångfald inte stagnerar utan att arbetet fortsätter framåt, detta då det kan bidra till organisatoriska framgångar och konkurrensfördelar. Likt presenterat kom det till vår kännedom efter avslutade intervjuer att Storbanken planerar att genomföra en obligatorisk utbildning för chefer inom integration och mångfald. Detta är även i linje med vad majoriteten av våra respondenter efterfrågar, just fler workshops om ämnet.

För att vår Storbank i framtiden ska uppnå långsiktighet och fortsätta vara en attraktiv arbetsplats anser vi i linje med Page (2008) och Surowiecki (2005) att inkludering och mångfald behöver fortsätta prioriteras. Inte enbart för att skapa en god bild och rykte om sig utan också för att det bidrar med behövlig kompetens och nya perspektiv till verksamheten. Genom att vår Storbank är diversifierad ses de inte bara som attraktiva arbetsgivare utan sänder också ut viktiga budskap till samhället. Budskap som andra banker och organisationer kan ta efter vilket resulterar i att möjligheterna till en chefskarriär för personer med utländsk bakgrund ökar.

Avslutningsvis har bankens mångfaldsarbete gjorts för att anpassa sin verksamhet efter samhället och dess normer. Att förändringsarbetet för inkludering av etnisk mångfald har antagits och att organisationen som helhet aktivt arbetar för det visar på vikten av organisationskultur och acceptans. För Storbanken har deras organisationskultur och "rätt kultur" resulterat i att de attraherar fler med utländsk bakgrund att söka jobb vilket är en viktig del i att nå målet. Vi kan alltså urskilja att organisationens mångfaldsarbete har en stor påverkan på möjligheten till en chefskarriär för personer med utländsk bakgrund. Att våra respondenter inte upplevt att deras utländska bakgrund har en påverkan i karriären på vår Storbank gör att vi kan se ett samband mellan bankens aktiva arbete och respondenternas chefskarriär. Faktum kvarstår dock att samhällets främlingsfientlighet ökar och vi anser att en

viktig del i att bromsa ökningen är integrering på arbetsmarknaden. Om vi metaforiskt tänker oss att mångfald är att bli bjuden till festen är inkludering när någon frågar om du vill dansa. Tillhörighet uppstår först när du kan dansa som att ingen ser på. Mångfald är alltså bara det första steget och om man inte säkerhetsställer att även inkludering och tillhörighet finns så missar man sannolikt hela poängen. Det är en bit kvar till jämställdhet av mångfald inom chefsleden men vår Storbank arbetar aktivt för förändringen och i framtiden dansar förhoppningsvis hela chefsledet som om ingen ser på.

6.2 Slutsatser

- Organisationens mångfaldsarbete har en påverkan på möjligheten till en chefskarriär för personer med utländsk bakgrund.
- En utländsk bakgrund har enligt respondenternas upplevelser inte påverkat möjligheten till en karriär negativt.
- Trots att vår valda Storbank kommit långt i sitt mångfaldsarbete kan vi urskilja att det är långt kvar till etnisk mångfald i chefsleden.
- Främlingsfientlighet ges ej utrymme på vår Storbanks arbetsplats. Vilket påvisar att den etablerade organisationskulturen är stark nog för att undvika att åsikter av mer extrem karaktär uttrycks.

6.3 Kritik till den egna studien

Studien och arbetet hade en begränsad tidsram vilket medför begränsningar på studiens omfång. Visionen till en början var att genomföra en komparativ studie på flera storbanker för att jämföra hur mångfaldsarbete prioriteras. Detta för att kunna urskilja likheter och skillnader i integrationen av människor med utländsk bakgrund i banksektorn. Med hänsyn till den begränsade tidsramen avgränsades arbetet till en bank vilket medför att vi enbart kan dra generaliserande slutsatser baserat på den studerade banken och ej det större samhällliga perspektivet. Vi kan således inte uttala oss kring hur det ser ut inom hela banksektorn. Däremot kan slutsatserna ge en grund för hur mångfaldsarbetet kan utvecklas och vilka fördelar det medför i organisationen.

Viktigt att poängtera är att våra respondenter är personer som lyckats klättra inom den organisatoriska hierarkin.. Dessa personer har tagit för sig, varit motiverade och inte låtit potentiella hinder stoppa dem. Vid yttrandet av fördomar eller negativa kommentarer handlar mycket om mottagaren och hur hen tolkar händelsen. Då studien grundas i personliga upplevelser krävs en medvetenhet kring att människor uppfattar saker olika. Den mänskliga faktorn kan således inte räknas bort då vissa överhuvudtaget inte påverkas medan andra tar det hårt. Studiens intervjurespondenter är personer som ej låtit fördomar påverka. På så sätt fångar studien inte diskriminering i den utsträckning som det i praktiken kanske förekommer.

Av våra tolv respondenter är tre kvinnor. Det innebär att 75 % är män och att kvinnor är underrepresenterade. Då banken säger sig förespråka jämställdhet där det finns diverse krav på en jämn fördelning mellan könen kan vi här identifiera en brist. Förbättringspotentialen för studien hade således varit att inkludera fler kvinnor då en jämn könsfördelning bidragit till mer tyngd i studien. Den aktuella fördelningen var inte ett aktivt val av oss skribenter utan

grundade sig i organisationens fördelning. Givetvis hade det också varit av intresse att intervjua fler personer från första generationens invandrare och personer som fått sin anställning genom bankens samhällsengagemang. Troligtvis finns det en intressant aspekt att skildra i skillnaderna av de upplevelser andra och första generationens invandrare har av möjligheten till en chefsposition. På grund utav studiens begränsade omfång och fördelningen bland organisationens chefer var en sådan skildring ej möjlig att genomföra för oss. Att vi inte kom upp i det rekommenderade antalet om 15 intervjupersoner är också en brist vi identifierar. Motiveringen för att vi stannade vid tolv personer var att det efter den tionde intervjun inte tillkom mer nyanserad information.

Risken att respondenterna inte var fullt ärliga och berättat om negativa upplevelser finns. Samtidigt finns också en eventuell vilja i att ge ett sken av att de själva och Storbanken är bättre på integrering av mångfald än de faktiskt är. Det finns alltså en risk att organisationen och dess medarbetare uttrycker sig politiskt korrekt vid känsliga frågor. För att undvika politiskt korrekta svar valde vi att fokusera på den grupp av individer som härstammar från andra länder i hopp om att få insiktsfulla svar.

6.4 Förslag till fortsatta studier

Då studien fokuserar på chefer med utländsk bakgrund har vi alltså studerat de som har tagit sig till en chefsposition. Intervjuer visar att cheferna är medvetna om att fördomar finns men att de själva varken upplevt eller sett det som en ursäkt. Inför framtida studier är det intressant att studera upplevelsorna hos de med utländsk bakgrund som inte lyckat ta sig till en chefsposition. Rimligtvis finns andra upplevelser hos medarbetare som inte klättrat i organisationen. Det är också av intresse att genomföra en jämförande studie som syftar till att undersöka olikheter bland första och andra generationens invandrare. På så sätt kan en djupare förståelse kring samhället, organisationens och individens roll skapas. Vi upptäckte dessutom att det bland cheferna med utländsk bakgrund fanns ytterst få kvinnor. I fortsatta studier är det därmed av intresse att också studera sambandet kring jämställdhet och etnisk mångfald för att få en inblick i varför antalet manliga chefer med utländsk bakgrund är betydligt fler. Efter genomförda intervjuer kom det till vår kännedom att Storbanken i slutet av maj 2021 planerar att genomföra en obligatorisk föreläsning för chefer om just mångfald och inkludering. Vilket bidrar till att det är fortsatt intressant att följa Storbankens arbete och utveckling kring ämnet men även att jämföra arbetet med övriga storbanker och organisationer inom banksektorn.

Källförteckning

- Aktas, V. Persson, R. (2017). *Fel person på fel plats: om högutbildade invandrare på den svenska arbetsmarknaden*. I Ahl, Bergmo-Prvulovic, Kilhammar, (Red). HR - att ta tillvara mänskliga resurser. (s 191-203) Lund: Studentlitteratur.
- Apler, L. Burgaz, A. Deras, J. Falkman, Å. Franzén, S. Georgiadou, A. Hammer, C. Högström, A. Wohlin Lidgard, H. Kälvemarm, A. Lindqvist, M. Lorentzon, T. Meltzer, C. Mattson Mähl, M. Ramslöv, P. Simmingsköld, V. Sköld, L. Yngvesson, A. (2021-02-01). *Blackrock gör helt rätt*. Dagens Industri
<https://www.di.se/debatt/blackrock-gor-helt-ratt/>
- Attström, K. (2007) *Discrimination against native Swedes of immigrant origin in access to employment*. Geneva. International Labour Organization (ILO)
- Bergström, O. Omanović, V. (2017). *Integrationsstrategier för utlandsfödda i detaljhandeln*. Forskningsrapport 2017:9, Handelsrådet.
- BlackRock (2020) *Investor Relations, client letter. Net zero: a fiduciary approach*.
<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/blackrock-client-letter>
- BlackRock (2020) *Investment stewardship, looking after our clients' assets for the long term*.
<https://www.blackrock.com/corporate/about-us/investment-stewardship#our-responsibility>
- Czarniawska, B. (2015). *En Teori om Organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Diedrich, A. Bergström, O. Risberg, A. Simonsson, N. (2020) *Forskning i korthet #15: Integration av nyanlända på arbetsmarknaden*. Organizing Integration.
https://organizingintegration.org/wp-content/uploads/2020/10/fort-0025-fik-15_integrering_ta2.pdf
- Diskrimineringsombudsmannen (2021) *Lag och rätt: Diskrimineringslagen (2008:567)*
<https://www.do.se/lag-och-ratt/diskrimineringslagen/>
- Ellström, P-E. Fogelberg-Eriksson, A. Kock, H. Wallo, A.(2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Fitzsimmons, S. (2013) *Multicultural Employees: A framework for understanding how they contribute to organizations*. Academy of Management Review 2013, Vol. 38, No. 4. 525–549.
- FN-Förbundet (2021). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*.
<https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/>
- Foucault, M. (1975/2004): *Övervakning och straff*, Arkiv Förlag/A-Z förlag, Fjärde upplagan.
- Graneheim, U. H. Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today, 24(2), 105-112.
- Grey, C. (2009): *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur
- Granberg, O. Ohlsson, J. (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmqvist, E. Omanović, V. Urban, S. (2020). *Organisation av arbetsmarknads- och bostadsintegration*. SNS Förlag, Stockholm
- Hillvesson, H. O'Mahony, K. (2016-11-22). *Lång väg kvar till mångfald i chefsleden*. Chef.
<https://chef.se/lang-vag-kvar-till-mangfald-i-chefsleden/>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Upplaga 2:1. Studentlitteratur AB, Lund

- McClellan, J. (2021) *Organizational Culture, Discipline, and the Politics of Self: Transformation Through Responsive Conversation*. International Journal of Business Communication 2021, Vol. 58(2) 152–168. SAGE.
- McHugh, C. (2020). *Diversity in the Workplace - The Benefits and The Challenges*. Builders Merchants Journal.
- Mehic, A. (2019-11-03) *Invandring viktig orsak till SDs tillväxt*. Svenska Dagbladet <https://www.svd.se/invandring-viktig-orsak-till-sds-tillvaxt>
- Meriac, J. (2013) *Examining the relationships among work ethic, academic motivation and performance*. Educational Psychology 2015. Vol. 35. 523-540.
- Meyer, J-W. Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, Vol 82, No 2, pp. 340-363
- Nationalencyklopedin. (2021) *Andragenerationensinvandrare*. Hämtad 3 juni 2021 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/andragenerationensinvandrare>
- Page, S. (2008) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Patel, R. Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 5:3 Lund: Studentlitteratur AB
- Randel, A. Galvin, B, Shore, L. Holcombe-Ehrhart, K. Chung, B. Dean, M. Kedharnath, U. (2018) *Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness*. Human Resource Management Review Vol. 28(18) 190-203
- Regeringen (2005). *Makten och mångfalden: eliter och etnicitet i Sverige*. Justitiedepartementet. <https://www.regeringen.se/49baf9/contentassets/650a3bc16d5141aab0ce6c5a9aa00ae2/makten-och-mangfalden-eliter-och-etnicitet-i-sverige>
- Roth, A. (2008) *Mångfaldsboken - från teori till praktik*. Vällingby: Norstedts Juridik.
- Sjöström, T. (2018) *Novus svensk väljaropinion: Sverigedemokraterna 2018*. NOVUS <https://novus.se/novus-svensk-valjaropinion/valjarforstaelse/partiernas-sympatisorer/oversikt-2018/sverigedemokraterna-2018/>
- Statistiska Centralbyrån. (2021) *Befolkningsstatistik helåret 2020* [Dataset]. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/statistiknyhet/befolkningsstatistik-helaret-2020/>
- Statistiska Centralbyrån. (2021). *Tema integration*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/statistik-om-integration/#:~:text=M%C3%A5let%20%C3%B6r%20integrationspolitiken%20i%20Sverige,annat%20inrikes%20och%20utrikes%20%C3%B6dda>
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of Crowds*. Anchor Books. New York City.
- Sveningsson, S. Alvesson, M. (2010) ”*Ledarskap*”. Liber AB
- Svenska Bankföreningen. (2020-05-08). *De stora Bank Koncernerna*. <https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna>
- Svenska Bankföreningen. (2018). *Regleringar och krav på bankerna*. https://www.swedishbankers.se/media/4208/1802_regleringar-och-krav-paa-bankerna_rapport.pdf
- Sveriges Chefsorganisation: Ledarna (2021) *Diskriminering i arbetslivet*. <https://www.learna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsratt/diskriminering-i-arbetslivet/>

- Tjänstemännens centralorganisation. (2010). *Rekrytera utan att diskriminera*.
https://www.tco.se/globalassets/rekrytera_utan_att_diskriminera_w.pdf
- TNG. (2021). *Rekryteringsrobot och AI öppnar upp för fler personliga möten*.
<https://www.tng.se/trender/ai-rekryterings-robot/>
- Vetenskapsrådet (2018-12-10) *Etik i forskningen*.
<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
- Walker, R. (2021) *Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification*. International Journal of Business Communication, Vol. 58(2) 147–151. SAGE

Bilaga 1

Intervjuguide

Samtliga intervjuer inleds med att vi författare:

- Kort informerar om vår studie, att vi skriver en kandidatuppsats om en Storbanks mångfaldsarbete när det kommer till etnicitet. Där vi undersöker om en utländsk bakgrund påverkar karriärmöjligheterna.
- Studien blir offentlig men respondenter och banken är anonymiserade. Det kommer inte vara möjligt att identifiera vem någon är.
- Vi önskar att spela in Intervjun om du känner dig bekväm med det? Ljudfilen kommer raderas efter uppsatsens godkännande och det är endast vi författare som har tillgång till den.
- Intervjun är frivillig och du som respondent har rätten att när som helst avbryta.
- Vi är intresserade av dina egna personliga erfarenheter och frågorna har inget rätt eller fel svar.

Gemensamma följdfrågor svaren anses generella

- Har du ett exempel på föregående? Vill du berätta mer om händelsen?
- Hur menar du då?
- Vad tänker du om det? Vad tänkte du när det hände?
- Vad beror det på? (Om vi är intresserade av ett fördjupat svar med självreflektion)

Intervjufrågor

1. Berätta om din karriär bakgrund i banken, hur länge har du varit anställd och hur har din resa till din nuvarande position sett ut?
2. Hur ser din chefsposition ut idag och hur många är du ansvarig över i dagsläget?
3. Vad anser du har varit utmanande på vägen till den position du har idag?
4. Har du haft förebilder på arbetsplatsen / vilka har stöttat dig?
5. Vad anser du är de viktigaste egenskaperna hos en ledare eller chef?
6. Vad betyder etnisk mångfald för dig och varför är det viktigt på en arbetsplats? Tror du att alla chefer har en gemensam syn kring definitionen av mångfald?
7. Med tanke på att du arbetat flera år inom banken, har du märkt skillnader i arbetet mot mångfald? Skiljer det sig även konkret gällande antalet chefer med utländsk bakgrund?
8. Hur tänker du vid rekrytering? Vad går du på när du anställer någon?
9. Vid rekrytering, vad finns det för krav uppifrån på just etnisk mångfald?
10. Storbanken utsäger sig för att arbeta för mångfald, både när det gäller kvinnor och män. Sexuell läggning och personer med annan etnisk bakgrund. Hur upplever du mångfaldsarbetet på banken?
11. Har du upplevt att fördomar kan påverka möjligheten till antingen en anställning eller avancemang inom banken? Om inte idag, kunde det påverka för 10 år sedan?
12. Om vi exemplifierar att det skulle ske diskriminering eller liknande av etnisk mångfald. Exempelvis att du i korridorerna hör någon prata nedvärderande om en annan person pga bakgrund. Hur skulle du reagera på det och vad hade ditt arbetssätt då blivit?
13. På vilket sätt arbetar du med krishantering och konflikter i din grupp?
14. Finns det någon situation där du känner att du har blivit orättvist behandlad?
15. Finns det på din nivå workshops eller liknande kring just mångfald? Önskar du och tror du den typen av workshops behövs?
16. Sist men inte minst, finns det något i ditt eget arbete kring frågan som du är antingen extra stolt eller inte så stolt över?
17. Är det något mer som du önskar att tillägga om etnisk mångfald? Något viktigt du tycker vi har missat?