



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Djupgående diversitet i en ledarskapsgrupp
- en studie av en arbetsgrupp på Stora Enso Bioenergi

Erik Ingmar och Fredrik Odlander



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Djupgående diversitet i en ledarskapsgrupp
- en studie av en arbetsgrupp på Stora Enso Bioenergi

Erik Ingmar och Fredrik Odlander

Nyckelord: Stora Enso Bioenergi, ledarskapsgrupp

Projektarbete, 7,5 hp

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling
(FÖ0385)*

Jägmästarprogrammet 09/14

Handledare/examinator: Anders Lindhagen

Sammanfattning

Grupper har blivit ett allt vanligare sätt för organisationer att arbeta. Gruppernas prestationer baseras på medlemmarnas förmåga att producera det som organisationen eftersträvar. Alla individer i gruppen är unika och bidrar till gruppens framgång genom sina egenskaper och sin kompetens. Trots det vida nyttjandet av grupper inom organisationer finns det i skrivande stund en kunskapslucka när det kommer till kartläggning av relationen mellan personlighet, ledarskapsstil och ledande arbetsgrupper.

Syftet med projektarbetet är att analysera diversitet inom en skogsindustriell ledningsgrupp med avseende på djupgående faktorer. Detta görs genom att försöka besvara nedanstående problemfrågeställningar:

Hur ser variationen av personligheter ut i gruppen enligt Big Five?

Hur ser variationen ut med avseende på managementfilosofi?

Hur påverkar variationerna grupprocesser som effektivitet och sammanhållning?

Studien är gjord som en fallstudie av en organisation och baseras på kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Författarna utgår ifrån ett teoretiskt ramverk bestående av teorier kring personligheter, ledarskap, företagskultur och diversitet.

Det empiriska materialet innehåller personlighets- och ledarskapstest som utförts på sex distriktschefer och en marknadschef, samt en telefonintervju med VD Peter Sondelius.

Resultatet från denna specifika arbetsgrupp visar på en stor diversitet inom personlighetsdimensionerna extraversion, conscientiousness och openness. Diversiteten var låg inom managementfilosofi samt personlighetsdimensionerna agreeableness och neuroticism. Alla ledare hade en tydlig Y-filosofi vilket vi tror beror på riktad rekrytering och internalisering av organisationens kärnvärden. Hur en grupp ska komponeras baserat på individernas personlighetsdrag beror på gruppens uppgifter, verksamhet och behov. I fallet med Stora Enso Bioenergi så finner vi gruppens sammansättning som lämplig baserat på den litteratur som finns inom ämnet samt VDs perception av gruppens prestationer. Vi tror dock att det finns möjligheter att, vid eventuella nyrekryteringar, förbättra kompositionen av gruppen ytterligare.

Förord

Vi vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka de personer som gjort detta projekt möjligt. Först och främst vill vi tacka vår handledare Anders Lindhagen för hans relevanta synpunkter och konstruktiva kritik. Vi vill också rikta ett stort tack till Peter Sondelius på Stora Enso bioenergi för hans hjälp och goda samarbete. Stort tack till samtliga respondenter som har tagit sig tid att svara på enkäten!

Uppsala
Erik Ingmar och Fredrik Odlander

Kursinformation

Detta projektarbete skrivs inom kursen ”Organisations- och affärsutveckling, projektarbete” som ges på Institutionen för skogens produkter, Ultuna Uppsala. Kursen omfattar 7,5 högskolepoäng och ingår i Jägmästarprogrammet med Skogsindustriell Ekonomi som mastersinriktning. För mer information om kursen se denna källa i källförteckningen: SLU 2013- Kursinformation

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Förord

Innehållsförteckning..... 4

Inledning 5

Bakgrund 5

Diversitet i grupp..... 5

Big Five, diversitet och grupper 7

Managementfilosofi..... 8

Stora Enso Bioenergi..... 9

Syfte..... 9

Teori..... 10

Managementfilosofi..... 10

Kultur 11

Material och metod 13

Utförande 13

Fallstudie 13

Kvantitativ metod..... 13

Angreppssätt- webbenkät..... 14

Urval 14

Kvalitativ metod..... 15

Telefonintervju 15

Poängberäkning..... 15

Validitet..... 16

Reliabilitet..... 16

Översättning..... 16

Analys..... 17

Resultat 18

Kvalitativ intervju..... 18

Arbetsgrupp i Stora Enso Bioenergi..... 18

Gruppens processer 18

Enkätundersökning 19

Extraversion..... 19

Conscientiousness..... 20

Agreeableness 21

Neuroticism..... 22

Openness..... 23

Sammanfattande diagram 23

Managementfilosofi..... 25

Diskussion 26

Resultatdiskussion..... 26

Metoddiskussion..... 28

Slutsats 29

Referenser..... 30

Bilagor 31

Inledning

Bakgrund

Diversitet i grupp

En alltmer globaliserad affärsvärld har gett upphov till en ökad global konkurrens (Schuh, 2005). Användning av grupper för att lösa arbetsuppgifter är idag avgörande för att klara konkurrensen och upprätthålla en förändringsprocess i takt med en skiftande omvärld (Barrick et al. 1998). Trots att grupper är så vanligt förekommande inom organisationer är forskningen mindre grundlig inom området, speciellt råder det delade meningar om vilka faktorer som verkligen påverkar en grupps prestationsförmåga och effektivitet (Mkoji & Sikalieh, 2012).

Ett mera specifikt område inom forskningen kring grupper är diversitet och hur diversitet påverkar gruppprocesser. Forskningen om diversitet går tillbaka minst 55 år i tiden men fokus har framför allt legat på individuell prestationsförmåga i förhållande till diversitet inom företaget. Det är först på senare tid som teori och forskning flyttat sitt fokus mot diversitet på arbetsgruppsnivå, dock är den mesta inriktad på skillnader i ålder, etnicitet, ämbete, utbildning eller praktiska erfarenheter. (Knippenberg & Shippers, 2007).

Fördelarna med en diversifierad grupp grundar sig i antagandet om att medlemmarna bidrar med olika synvinklar och alternativa lösningar till ett problem, vilket leder till ett större beslutsunderlag (Wanous & Youtz, 1986). Själva begreppet diversitet kan definieras olika, i detta arbete definieras det som ett karakteristiska som refererar till skillnaderna i alla relevanta dimensioner mellan medlemmarna i en grupp av två eller flera människor (Hitt et al., 2006).

Att diversitet mer eller mindre påverkar prestationen hos grupper är idag ett vedertaget påstående och styrks av flertalet större studier. (Hansen et al., 2006; Harrison et al. 1998; Mkoji & Sikalieh, 2012; Poling et al., 2004; Wanous & Youtz, 1986). Däremot finns flera motstridiga rapporter huruvida diversitet påverkar positivt eller negativt- eller om det är ytlig diversitet eller djupgående diversitet som utgör den största påverkan.

Ytlig diversitet

För att tydliggöra begreppet diversitet har Harrisons et al. (1998) indelning av diversitet om ytlig-och djupgående diversitet används i detta arbete. Ytlig diversitet bland gruppmedlemmar hänförs typiskt till skillnader i fysiska karakteristika; exempelvis ålder, kön och etnicitet; och den är omedelbart synlig och lätt att åskådliggöra. Det har i flertalet forskningsrapporter påpekats att relationen mellan den ytliga diversiteten och grupper är varierande, flera motstridiga resultat har uppnåtts vid olika studier av denna typ av diversitet. (Hitt et al., 2006; Knippenberg & Shippers, 2007).

Hanson et al. (2006) menar på att diversitet kan förbättra produktivetet i grupper om det finns diversitet i kunskap eller skicklighet. Diversitet mellan kön och ålder kan också påverka prestationen positivt i vissa miljöer, exempelvis visas hur mansdominerade grupper presterade sämre än kvinnodominerade eller mixade grupper. Studiens största svårighet har dock varit att separera ytliga faktorer från mer djupgående faktorer, exempelvis heterogena personligheter.

Djupgående diversitet

Djupgående diversitet syftar till skillnader mellan gruppmedlemmar på ett djupare plan, där typiska faktorer är personlighet, attityder och värderingar. Information om olika individers värderingar och attityder framträder i verbala och icke-verbala beteendemönster. För att nå

denna information krävs individuell undersökning av dessa mönster, exempelvis genom personlighet och ledarskapstest. (Harrison et al. 1998).

Slutsatser från en relativt ny litteraturstudie som studerat gruppers diversitet de senaste 60 åren indikerar att forskare har använt ytliga faktorer som en proxy för att undersöka djupare skillnader mellan gruppmedlemmar, exempelvis skillnader i personlighet eller värderingar (Knippenberg & Shippers, 2007). Denna rapport kommer inrikta sig mot de mer djupgående faktorerna inom en grupp, specifikt med avseende på diversitet i personlighet och i ledarstil.

Personlighet och diversitet

Djupgående diversitet och dess relation till gruppers prestationer är ett tämligen outforskat område. Även här har den forskning som bedrivits visat motstridiga resultat. Diversitet inom personlighetsdimensioner kan under vissa förutsättningar ha likväl negativ som positiv effekt på gruppens framgång (Judge & Le Pine, 2007).

Harrison et al. (1998) drar en annan slutsats, där grupper med yttlig diversitet verkar minska prestationen hos en grupp, medan en heterogenitet i personligheter å andra sidan verkar öka grupprestationer. Återigen är det svårt att separera ytliga från inre mer djupgående faktorer, men Poling et al. (2004) stödjer teorin om att det är de djupgående faktorerna, så som personlighet, som i det längre perspektivet är det viktigare.

Framväxandet av Big Five

I slutet av 80-talet karaktäriserades personlighetspsykologin av ett virrvarr av personlighetstest och teorier utan nämnvärd organisation eller struktur (Pervin et al. 2008). Flertalet oberoende forskare sökte därför generella drag hos de mångfacetterade teorierna, där Digman och senare Goldberg var bland de första att anamma och utveckla "the big five". Namnet syftar till fem breda och generella personlighetsdimensioner som inkorporerar ett stort antal mindre distinkta personlighetsdrag.

Big five grundar sig i den lexikala hypotesen, som hävdar att de flesta framträdande och relevanta personlighetsdragen med tiden upptas i det naturliga språket (Goldberg, 1996). Genom att studera språket har de fem dimensionerna tagits fram, som i allmänhet benämns extraversion, conscientiousness, agreeableness, neuroticism och openness (Pervin & John, 1999).

Personlighetspsykologin har under de senaste tjugo åren genomgått ett omfattande paradigmskifte. (Pervin & John, 1999). Efter flera decennier av forskning har big five-teorin i dagsläget uppnått en generell konsensus inom personlighetspsykologin, där big five utgör ett klassificeringssystem som bidrar med ett standardiserat vokabulär och ett allmänt ramverk till personlighetsforskningen (Pervin et al. 2008; Zakrisson 2010).

Det finns flertalet test för att mäta de fem personlighetsdimensionerna, vilka i allmänhet är omfattande och tidskrävande. Big five inventory (BFI) är ett kortare test uppbyggt av 44 frågor som visat sig ha god korrelation med de längre testen (Zakrisson, 2010). Datasetet i denna uppsats bygger på BFI som översatts från engelska.

Centrala adjektiv för att beskriva respektive kategori beskrivs nedan (Pervin et al. 2008; Soldz & Valliant, 1999; Zakrisson 2010).

- *Extraversion* (utåtriktning) – Pratsam, självsäker, aktiv, energirik, utåtriktad, friskspråkig. Motsatsen, introversion, kan beskrivas som tystlåten, reserverad, blyg, tillbakadragen, måttfull.
- *Conscientiousness* (Noggrannhet, samvetsgrannhet) – Organiserad, grundlig, planerande, effektiv, ansvarstagande, pålitligt, medveten. Adjektiv som beskriver motsatsen är vårdslös, oordnad, lättsinnig, oansvarig.
- *Agreeableness* (vänlighet) – Sympatisk, snäll, uppskattande, tillgiven, varm, generöst. Låg agreeableness kan beskrivas som felsökande, kall, ovänlig, grälsjuk, hårdhärtad.
- *Neuroticism* – definieras också som emotionell instabilitet. Högt på skalan är spänd, ängslig, nervös, lynnig, orolig. På andra sidan spektrumet ligger stabil, lugn och nöjd.
- *Openness* (öppenhet) – Hanterar öppenhet inför nya upplevelser och intellektuell stimulans. Breda intressen, livlig fantasi, originell, insiktsfull, nyfiken, sofistikerad är adjektiv som beskriver en hög öppenhet. Låga värden beskrivs som konventionell, begränsade intressen, enkelspårig, ej analytiskt och ej konstnärlig.

Big Five, diversitet och grupper

Extraversion

Det finns två teorier om hur extraversion påverkar en grupp, där flera studier har påvisat tvetydiga resultat. En grupp med högt medelvärde och homogenitet i extraversion kan leda till en grupp full av ledare, vilket får till följd att gruppen saknar vissa vitala roller. För liten diversitet i extraversion skulle således vara relaterat till negativ grupprestation. Detta visades i en studie där grupper av studenter skulle komma fram till en enskild lösning på ett problem. (Barrick et al., 1998).

Den andra teorin är att ett högt medelvärde och homogenitet i extraversion leder till förbättrad grupprestation, då extroverta personligheter har en högre känsla av välbefinnande och fler positiva känslor (Barrick et al., 1998).

Barrick et al. (1998) stödjer den andra teorin om att en hög andel extroverta personligheter har en positiv inverkan på gruppens prestation och även gruppens sammanhållning. De föreslår dock att det är ett indirekt samband där en hög andel extroverta personer genererar positiva interaktioner som är positivt för gruppens prestation. De påpekar dock att detta är beroende på gruppens uppgift, i detta fall kunde flera extroverta personligheter addera till gruppens prestation då det inte var en enskild uppgift som skulle lösas utan uppgifterna varierade mellan grupperna (studien byggde på grupper från flera olika branscher och olikartade arbetsuppgifter som skulle lösas i grupp).

Poling et al. (2004) menar att det huvudsakligen är mängden diversitet inom dimensionerna extraversion och agreeableness som har visat sig vara relaterat till en grupps prestation. I grupper med stor variation inom nämnda personlighetsdimensioner tenderade gruppens resultat att bli sämre. En stor diversitet kring extraversion visades också leda till signifikant sämre sammanhållning inom gruppen (Poling et al., 2004)

Conscientiousness

Barrick et al. (1998) och Van Vianen & De Dreu (2001) har i sina studier på relationen mellan personlighetsdrag och gruppammansättning visat att en större diversitet inom dimensionen conscientiousness är negativt relaterat till gruppens prestationsförmåga och gruppens sammanhållning. Detta förklaras med att conscientiousness är relaterat till ansvarstagande för gruppens bästa, målmedvetenhet, uthållighet, utövande och misstycke för prokrastinering. Om en grupp innehar likheter inom dessa attityder blir sammanhållningen högre och

medlemmarna identifierar sig med gruppen. Variation i conscientiousness kan således leda till konflikter inom gruppen.

Grupper tenderar under de flesta förutsättningar vara mer effektiva i de fall då de innehåller medlemmar som är disciplinerade, inriktade på uppgiften och ordningsamma vilket motsvarar en hög nivå av conscientiousness (Judge & LePine, 2007) (Barrick et al, 1998). Conscientiousness är i de flesta fall av godo för en grupp, även om det finns undantag. Grupper med hög conscientiousness och arbetsuppgifter som kräver att medlemmarna ska hantera ett stort antal möjliga lösningar kan vara ineffektiva, då medlemmarna tenderar att fokusera på detaljer i allt för stor utsträckning. (Judge & LePine, 2007)

Agreeableness

En grupp med hög och jämn nivå på agreeableness bland gruppens medlemmar tenderar att fungera och prestera bättre, jämfört med grupper med låga- alternativt varierande värden inom dimensionen (Barrick et al., 1998).

Det finns dock nackdelar med en hög agreeableness i grupper. Individer med hög agreeableness värderar samarbete och harmoni i grupper högt vilket kan resultera i att dessa individer undviker att uppröra en annan medlem i gruppen. I gruppaktiviteter finns ofta ett behov av att medlemmar öppet utmanar det ”status quo” som lätt kan uppkomma och individer med hög agreeableness tenderar att undvika den situationen (Judge & LePine, 2007).

Neuroticism

Neuroticism är i första hand korrelerat med sociala aspekter som gruppsammanhållning, vilket i sin tur inverkar på gruppens prestationer. En högre sammanhållning väntas här (i likhet med agreeableness) ge en bättre prestationsförmåga i den mening att gruppen varar längre. (Barrick et al., 1998).

Openness

Openness har i första hand korrelerat till kreativitet. Denna dimension har inte visat sig signifikant påverka en grupps prestation vad gällande arbetsrelaterade grupper inom näringslivet (Barrick et al., 1998; Judge & LePine, 2007; Zakrisson, 2012).

Undergrupperingar

Mollberg (2005) belyser ett problem som kan uppstå ifall en grupp är alltför heterogen inom personlighetsdimensionerna. Mollberg menar på att heterogena grupper tenderar att dela upp sig i informella undergrupper där varje undergrupp består av ett homogent personlighetsdrag. En undergrupp kan exempelvis bestå av personer som är högt på conscientiousness och lågt på neuroticism (emotionellt stabila), medan en annan undergrupp kan bestå av individer som har lägre conscientiousness och högre neuroticism. Konflikter tenderar att uppstå mellan sådana undergrupperingar vilket kan resultera i sämre prestationer. Detta fenomen visar sig extra tydligt när det krävs intensivt samarbete.

Managementfilosofi

Managementfilosofi (även vanligen kallad X-Y teorin) handlar till stor del om hur den enskilda personen ser på människan och dess natur samt mänskligt beteende (McGregor, 1966). Denna teori är idag väl använd i rekryteringssammanhang och kommer i detta arbete användas för att kartlägga värderingar och arbetsmotivation, se vidare teoriavsnittet under material och metoder.

Stora Enso Bioenergi

Stora Enso Bioenergi AB är ett helägt dotterbolag till Stora Enso Skog AB. Verksamheten kretsar kring skogsbränsle och företaget både köper, säljer och producerar eget material. Försäljning sker i huvudsak till skogsindustrier och energibolag. Stora Enso Bioenergi är ett av Sveriges största företag inom träbränsle och verkar i södra och mellersta Sverige. Organisationen är uppdelat på sex distrikt, där de tre sydliga distrikten är belägna i Sydveds verksamhetsområde och de tre norra distrikten är belägna inom Stora Enso Skogs verksamhetsområde. Varje distrikt har en distriktschef, en produktionschef och ett varierande antal produktionsledare. Utöver distrikten har organisationen ett huvudkontor i Linköping som huserar funktioner så som ledning, ekonomi, marknad och administration. Det totala antalet anställda är cirka 55 stycken och omsättningen var 950 miljoner 2011 (Stora Enso, 2013).

Det finns idag gott om forskning kring enskilda djupgående faktorer och dess relation till individuell prestation. Däremot finns det i skrivande stund en kunskapslucka när det kommer till kartläggning av relationen mellan personlighet, ledarskapsstil och ledande arbetsgrupper. Big Five är idag den främsta teorin inom personlighetspsykologin vad gällande kategorisering av personlighetsdrag, samtidigt som ett X-Y ledarskapstest är väl använt för att kartlägga värderingar och ledarstilar hos chefer. Författarna veterligen har inte en ledarskapsgrupp inom skogsindustrin tidigare analyserats med avseende på Big Five och managementfilosofi. Stora Enso Bioenergi hör till en av de största aktörerna på den svenska skogsindustriella marknaden. Skogsindustrierna är generellt strukturellt likartade och ledningsgruppen i Stora Enso Bioenergi har i denna studie valts ut för närmare studier på personlighet och ledarstil och dess relation till prestation i grupp.

Syfte

Det huvudsakliga syftet med projektarbetet är att analysera diversitet inom en skogsindustriell ledningsgrupp med avseende på djupgående faktorer. Detta görs genom att försöka besvara nedanstående problemfrågeställningar:

Hur ser variationen av personligheter ut i gruppen enligt Big Five?

Hur ser variationen ut med avseende på managementfilosofi?

Hur påverkar variationerna grupprocesser som effektivitet och sammanhållning?

Teori

Managementfilosofi

Det finns två stilar inom teorin, som representerar två skilda synsätt: ledare X och ledare Y. Dessa förklaras i närmare detalj nedan.

Teori X

Teori X tenderar att ha en filosofi som baserar sig på tre grundläggande antaganden (McGregor, 1966)

- ”Den normala människan har en instinktiv motvilja mot arbete och undviker det så mycket som möjligt.
- På grund av denna mänskliga egenskap att tycka illa om arbete måste folk tvingas, kontrolleras, dirigeras och hotas av straff för att utföra rimliga prestationer i företagets tjänst”
- Den ordinära människan föredrar att ledas, önskar undvika ansvar, har endast obetydliga ambitioner och vill ha trygghet framför allt.”

De föregående antagandena kring människans medelmåttlighet uttrycks sällan i ord då liknande uttryck, enligt våra sociala och politiska värderingar, inte accepteras. X-teorin speglar ändå det arbetssätt som många företag arbetar efter, vilket ses som ett bevis för att företagsledare ser dessa antaganden som sanna. Organisationer som leds av ledare med en X-filosofi tenderar att bli hierarkiska och hårt regelstyrda där arbetet karaktäriseras av manualer och policys. Ledarens ansvar är att förbättra företagets vinst och de anställda är ett verktyg för att nå det målet. (McGregor, 1966).

Teori Y

Huvuddragen i Teori Y kan även de baseras på ett antal antaganden kring människan och dess beteende (McGregor, 1966):

- ”Att anstränga sig fysiskt och själsligt genom att arbeta är lika naturligt som att vila och koppla av.
- Yttre kontroll och hot om straff är inte de enda medlen att få folk att arbeta för företagets syften. Människan leder och kontrollerar sitt eget arbete för ändamål som hon känner angelägna.
- Ett ändamåls angelägenhetsgrad beror på den belöning som medföljer ändamålets uppnående.
- En vanlig människa lär sig under gynnsamma omständigheter inte bara att ta men också att söka ansvar.
- Förmågan att använda fantasi, uppfinningsrikedom och självständigt skapande vid lösandet av organisatoriska problem är mycket utbredd inom befolkningen.
- Inom det moderna industriella livet kommer den vanliga människans intellektuella möjligheter bara delvis till användning.”

De presenterade antagandena medför stora skillnader i företagets drivande. Företagen blir dynamiska istället för statiska och lämnar utrymme för mänsklig utveckling. Mänskligt samarbete begränsas enligt teori Y inte av människans egenskaper utan snarare av ledarnas kreativitet kring hur man ska utvinna maximalt från medarbetarnas potential. Teori Y lägger en organisations problem fullt ut på brister i ledarskapet då anställda antas vilja ta ansvar och jobba för företagets bästa.

I organisationer där ledarna har en Y-filosofi tenderar de anställda att, i hög utsträckning, vara mer delaktiga. Ledarna delegerar befogenheter och ansvar vilket leder till en bra gemenskap inom företaget. (McGregor, 1966).

Kultur

Alla organisationer påverkas och formas kontinuerligt av omgivande kulturella institutioner, men den tydligaste källan till påverkan på organisationskulturen är emellertid inom organisationen - personalen (Hatch, 2002). Organisationskultur definieras som ett system av delade åsikter bland medlemmarna i en organisation och som skiljer organisationen från andra organisationer. Den dominerande organisationskulturen uttrycker de kärnvärden som delas av en majoritet av organisationens medlemmar. (Robbins, 1997)

Organisationskulturen återfinns på tre skilda nivåer i organisationen, vilka beskrivs nedan. De tre nivåerna är *artefakter* (ytligt), *kärnvärden* och *grundläggande värderingar* (djup) och däremellan återfinns *värderingar* och *normer* för olika beteende (Hatch, 2002)

Artefakter är de synliga och påtagliga resterna av ett kulturellt beteende och kan iaktas av vem som helst. Exempel på artefakter kan vara traditioner, anekdoter, klädsel och byggnader.

Kärnvärden och *grundläggande värderingar* är kärnan i organisationskulturen och de tas för givna inom organisationen. Medlemmar inom organisationen är ofta inte medvetna om dessa utan de utgör sanningen för organisationens medlemmar. Kärnvärdena genomsyrar alla aspekter inom organisationen och färgar alla upplevelser. Exempel på kärnvärden och grundläggande värderingar är hur man ser på människan som individ och vilka drivkrafter hon har. (Hatch, 2002)

Värderingar och *normer* definierar vad en organisations medlemmar ser som viktigt och vad medlemmarna anser vara rätt och fel i olika situationer. Värderingarna ligger grundare än organisationernas kärnvärden men organisationens medlemmar tänker inte ständigt på dessa. Organisationens medlemmar tenderar att känna igen sig i sina värderingar när de lyfts fram.

Företagskulturen är en viktig aspekt vad gäller påverkan av djupare diversitet och ledarskapsstil. Nya medlemmar inom en organisation förs in i organisationens kultur kommer troligen också anamma denna efter en tid i företaget. Rekrytering i organisationen baserar sig ofta på att nya medlemmars värderingar stämmer väl överens med de som finns inom organisationen, eller så antar de nya medlemmarna organisationens värderingar efter socialisering. (Hatch, 2002).

Kulturen har flera funktioner inom en organisation. Kulturen bidrar med en identitet för organisationens medlemmar och gör att medlemmarna känner engagemang för ett större väsen än sina egna intressen. Organisationens kultur bidrar också med stabilitet inom organisationen och fungerar som ett klistre som håller ihop medlemmarna. Till sist fungerar även organisationskulturen som en kontrollmekanism som skapar attityder och beteenden hos anställda. (Robbins, 1997)

Groupthink

Groupthink är ett fenomen där en grupp i skarpa situationer förlorar ett kritiskt förhållningssätt till de beslut som ska tas inom gruppen, till fördel för att upprätthålla en gemenskap inom gruppen. Individerna inom gruppen förblir lojala mot sina kollegor trots att föreslagna idéer och handlingsvägar uppenbart inte samstämmer med de egna åsikterna. Fenomenet tenderar att suddas ut det självständiga och kritiska tänkandet kring förslag och invaggar gruppmedlemmarna i en kollektivistisk dimma. Resultatet av detta kan bli att beslut tagna inom gruppen tenderar att vara irrationella och ogenomtänkta. Groupthink kan, på individnivå, ses som en oförmögenhet att förhålla sig till sina arbetsuppgifter på ett rationellt sätt.

Gruppens normer påverkar individen i sådan omfattning att individen håller fast vid gruppens beslutade ståndpunkt och slutar att vara mottaglig för annan information. (Janis, 1971).

Groupthink kan uppstå i väl sammansvetsade grupper där medlemmarna får starka band till gruppen. I takt med att banden knyts hårdare tenderar risken för Groupthink att öka och pressen på gruppmedlemmar tilltar. Groupthink ses generellt som ett negativt fenomen men kan i vissa sammanhang vara positivt. I de sammanhang där all information är presenterad och där beslut som inte medför allt för omfattande risker kan tas kan Groupthink vara positivt. (Janis, 1971)

Material och metod

Utförande

För att genomföra arbetet har en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder används. Personligheten hos de individuella cheferna har undersökts med ett Big Five personlighetstest och ledarskapsstilen har undersökts med ett X-Y ledarskapstest. Dessa tester grundar sig i påstående och svarsskalor, varför ett kvantitativt angreppssätt lämpar sig väl.

Fallstudie

Detta arbete är en fallstudie av en organisation. Ett fall, i det här fallet en organisation, väljs på grund av att det är en specifik företeelse, ett avgränsat system och intressant för syftet. Fallstudien syftar till att komma åt subjektiva faktorer så som tankar, känslor och önskningar (Merriam, 1994). Ett bra fall berör den komplexitet och specifika natur som krävs i ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2003).

Kvantitativ metod

Den kvantitativa undersökningsmetoden utmärker sig genom att den ofta används för att mäta förekomst, mängd eller utbredning av något (Körner & Wahlgren, 1996). En kvalitativ undersökningsmetod, å andra sidan, karakteriseras av att tonvikten vid insamling och analys av data oftare ligger på ord än på kvantifiering (Bryman & Bell, 2003).

Kvantitativa variabler används som är numerisk mätbara och kan bearbetas och analyseras statistiskt. Dessa variabler delas vanligen upp i två kategorier – diskreta och kontinuerliga variabler. Diskreta variabler kännetecknas av att de endast kan uppnå ett visst antal av ett bestämt urval. Kontinuerliga kan å andra sidan uppnå ett obegränsat antal möjliga värden. (Körner & Wahlgren, 1996).

Enkäter används normalt sätt för att uppskatta fördelningen av olika egenskaper i en population. Huvudsakliga felkällor inom en enkät benämns enligt Dillman (2007) vara:

- *Stickprov.* Om stickprovet blir för litet så kan resultatet bli påverkat negativt och det verkliga värdet av populationen återges dåligt.
- *Täckningsfel.* Resultatet av att alla medlemmar i populationen inte har samma sannolikhet för att bli utvald i ett stickprov.
- *Mätfel.* Felformulerade eller otydliga frågor kan resultera i felaktiga eller svårtolkade svar.
- *Fördelningen av obesvarade enkäter.* Fördelningen av obesvarade enkäter kan vara skev, vilket kan påverka hur träffsäkert resultatet blir.

Dillman (2007) fortsätter sitt resonemang med en lyckad enkät och hänvisar till flertalet faktorer som bör beaktas vid utskick och utformning av en enkät. Nedan följer ett axplock av för denna studie relevanta faktorer:

- *Fråga om råd.* Känslan av bli rådfrågad ger ofta en tillfredsställelse hos människor. Att kunna hjälpa andra till framgång värderas ofta högt, varför informationen om enkäten bör utformas så det framgår att respondentens medverkan värderas högt.
- *Gör frågeformuläret intressant.* För att få flera respondenter är det viktigt att frågeformuläret är designmässigt och innehållsmässigt tilltalande.

- *Undvik att utsätta respondenter för obekväma situationer.* Viss information kan vara personlig för respondenten. Ett löfte om anonymitet kan öka svarsfrekvensen.

Dillman (2007) beskriver också två typer av enkätfrågor med stängda svarsalternativ. Första alternativet är att ha en fråga för varje kategori, där en skala används. Den svarande ska avgöra vilket alternativ på skalan som bäst överensstämmer med dennas värderingar. Ett exempel på detta tillvägagångssätt är frågan: till vilken grad är du för eller emot att expandera antalet butiker inom företaget? Svarsalternativen utgörs ofta av en skala, exempelvis stämmer inte alls – stämmer mycket väl.

Det andra alternativet är att presentera flera kategorier i samma fråga, där respondenten får välja den kategori som bäst överensstämmer med dennas åsikt. Denna metod kräver en större mental insats från respondenten då flera alternativ ska vägas mot varandra innan ett beslut tas. Exempel på en frågeställning kan vara: Vilken av nedanstående alternativ tycker du ska vara företagets högsta prioritet?

Angreppssätt- webbenkät

För att kunna besvara vårt syfte har två standardiserade tester för personlighet och ledarskapsstil använts. Detta förfarande är kvantitativt därför att svaren är numeriskt mätbara och kan bearbetas statistiskt. Endast diskreta variabler har använts i enkätundersökningen då respondenterna enbart kunnat välja på bestämda skalvärden i enkäterna.

Valet av en webbaserad enkät gjordes för att korta ner respondenttiden samtidigt som transformationen från pappersformat till elektroniskt format bedömdes ligga inom tidsramarna för detta arbete. I samband med enkäten informerades först VD, som därefter informerade sina distriktschefer. Introduktionen gjorde det tydligt att respondenternas kunskap värderades mycket högt och utgjorde en grund för analysen. Stor vikt har lagts vid design och utformning av formuläret för att väcka intresse hos respondenterna. Individuell återkoppling har även erbjudits i syfte att öka respondenternas intresse. Ett test kring en individs personlighet kan uppfattas som känsligt för respondenten, av denna anledning användes ett tillvägagångssätt som garanterar anonymitet.

Webbenkäten innehöll två tester- ett Big Five personlighetstest och ett X-Y ledarstiltest. Testet utformades med Googles verktyg för formulär och delades via mail. Respondenterna fick fem arbetsdagar på sig att svara, därefter skickades en påminnelse via mail ut.

Urval

Populationen i denna studie utgörs av en ledningsgrupp inom Stora Enso Bioenergi. Gruppen består av distriktscheferna från samtliga sex distrikt samt företagets marknadschef. Enkäter har skickats ut till alla i ledningsgrupper och svar har erhållits från alla respondenter. Urvalet i studien motsvarar således hela populationen vilket gör att undersökningen kan klassas som en totalundersökning.

Totalundersökningen minskar de tidigare nämnda felkällorna. Eftersom inget begränsande urval har gjorts inom populationen kan både felkällor kring stickprov och täckningsfel elimineras. Svarsfrekvensen var 100 procent vilket gör antalet obesvarade enkäter till noll. Fördelningen av obesvarade enkäter är därför irrelevant i detta arbete.

Kvalitativ metod

En kvalitativ undersökningsmetod karakteriseras av att tonvikten vid insamling och analys av data oftare ligger på ord än på kvantifiering. Verbala analyser ger förståelse av den sociala verkligheten. Resultatet från kvalitativa undersökningar är ofta beroende av forskarens egen uppfinningsriktighet och ett stort antal parametrar spelar in. Det stora antalet parametrar leder till att generaliserbarheten är lägre och möjligheten att replikera undersökningen med snarlikt resultat minskar. Kritik har framförts mot metoden då forskarnas egna uppfattningar om vad som anses viktigt spelar stor roll, vilket kan göra resultatet för subjektivt (Bryman & Bell, 2003).

Telefonintervju

Bakomliggande grupprocesser och information om gruppens status är ingenting som finns nedskrivet och kan med stor sannolikhet inte kan avläsas vid en kvantitativ datainsamlingsmetod så som en enkät, varför en kvalitativ metod har använts för att få fram denna information.

En telefonintervju genomfördes med verkställande direktör och tillika ordförande för arbetsgruppen, för referat se resultatdelen.

Poängberäkning

Big Five

Vid sammanställning av respondenternas svar på frågorna kring personlighet (fråga 1-45) har rättningsmallen ur Zakrissons (2010) utprovning för svenska förhållanden använts, se tabell 1 nedan.

Tabell 1. Rättningsmall för Big Five testet

Dimension	Definierande testuppgifter
Extraversion	1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36
Agreeableness	2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42
Conscientiousness	3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R
Neuroticism	4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39
Openness	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44

I de testuppgifter som är markerade med ett "R" i tabellen vänds responskalan. Om respondenten, som svar på exempelvis fråga 2, svarat 1 ändras den siffran till 5. Om personen angett siffran 5, ändras den siffran till 1. Därefter summeras poängen på de testuppgifter som utgör respektive personlighetsklass.

Percentiler

Den jämförelsegrupp som använts för att gradera respondenternas poäng är hämtad från Zakrisson (2010) och beskriver resultaten från en omfattande svensk studie där 193 män ingått. Anledningen till att vi valt nämnda jämförelsegrupp är att vi anser den vara kompatibel med vår egen undersökning då vår respondentgrupp enbart består av svenska män. Percentilindelningen innebär att respondentens poäng inom respektive dimension kan anses vara jämförbar med jämförelsegruppen. Om individen uppnått percentil 0-10 innebär det att respondentens poäng är jämförbar med den andel på 10 % av populationen som har lägst grad av respektive dimension. Om individen uppnått percentil 90-100 innebär det att respondentens poäng är jämförbar med den andel på 10 % av populationen som har högst grad av respektive dimension.

Test managementfilosofi (X och Y test):

Det ursprungliga testet består av 48 frågor, för att minimera bördan för våra respondenter har 20 frågor, 10 frågor från respektive poängpott, slumpvis tagits bort och testet bestod därför vid genomförande av 28 frågor. Vid sammanställning av respondenternas svar på frågorna kring managementfilosofi (fråga 46-73, i rättningsmallen 1-28) har en rättningsmall, tillhandahållen av Mårten Hugosson använts. Respondenternas svar har först räknats om för att motsvara testets rättningsmall enligt fördelning i Tabell 2 nedan. Om respondenten exempelvis svarat en 4:a har poängen omgraderats till 5,5 poäng för att motsvara rättningsmallens skala.

Tabell 2. Skala för omräkning av poäng på X och Y test

Respondenternas skala	1	2	3	4	5		
Rättningsmallens skala	1	2 (2,5)	3	4	5 (5,5)	6	7

Respondenternas poäng har sedan räknas samman enligt den modifierade skalan ovan och summerats i två olika poängpottar, se Tabell 3 för vilka testuppgifter som ingår i respektive skala. Poängpott A representerar ledarskap Y och poängpott B ledarskap X. Maximal poäng för respektive poängpott är 98 poäng och minsta möjliga poäng är 14. Summan från poängpott A subtraheras med summan från poängpott B vilket ger ett maximalt totalt värde på 84 och ett minsta möjligt värde på -84 poäng.

Tabell 3. Lista över testuppgifter som hör till respektive poängpott

Poängpott	Definierade testuppgifter
Poängpott A	1, 4, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 21, 23, 24, 27
Poängpott B	2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 19, 20, 22, 25, 26, 28

Validitet

Inre validitet kan beskrivas som hur säkra testresultaten är, eller hur väl de stämmer överens med verkligheten. Vid mätning av inre validitet bör det beaktas att varje individ tolkar informationen på sitt egna subjektiva sätt, informationen beskriver alltså inte sig själv. (Merriam, 1994).

Reliabilitet

Reliabilitet anger tillförlitligheten i en undersökning. En god reliabilitet uppnås vid hög korrelation mellan svaren vid en upprepad studie (Ejvegård 2003).

Reliabilitet grundar sig enligt Merriam (1994) på antagandet om att verkligheten inte förändras och att ett upprepat försök ska generera samma resultat. Å andra sidan, är det "omöjligt att frysa en social miljö" enligt Bryman & Bell (2005) vilket gör att måttet inte är helt tillförlitligt.

Översättning

Big Five-testet översattes från engelska till svenska genom en process där testet först översattes från engelska till svenska på egen hand. Därefter jämfördes översättningen med Zakrissons (2010) studie där testet prövats för svenska förhållanden.

Analys

Forskare har historiskt sett använt tre sätt att analysera diversitet inom grupper; medelvärden, variabilitet (standardavvikelse) samt högsta och lägsta värde (Barrick et al., 1998)

Att räkna med medelvärden förutsätter ett antagande av att mängden av en egenskap hos en individ adderas till den gemensamma potten av den specifika egenskapen. Det förutsätter att egenskaperna ska kunna värderas enligt att desto mer av en egenskap en grupp har, desto bättre eller sämre är det oavsett fördelningen inom gruppen. Genom att räkna med medelvärden ökar man risken att viktig information kring enskilda individers egenskaper maskeras bakom en grupp. (Barrick et al., 1998).

Genom att använda sig av variabilitet kan man upptäcka skillnader i en grupps sammansättning som annars maskeras av medelvärdet. Att använda sig av variabilitet är lämpligt när man forskaren försöker förstå relationer inom grupper eller gruppsammansättningar (Barrick et al., 1998)

Högsta och lägsta värden baseras på ett antagande att enskilda individer starkt kan påverka en grupp och metoden kan då ge nyttig information för vidare analys. (Barrick et al., 1998)

Vilket sätt man väljer beror huvudsakligen på vilken frågeställning som forskaren ställt upp, vilka egenskaper som ska undersökas samt vad gruppen arbetar med. (Barrick et al., 1998)

Vi har valt att basera vår analys av spridningen i respondenternas svar med variabilitet. Vårt val baseras på de negativa effekter som vi riskerar få av att välja någon av de andra metoderna. Vi anser att vi genom att använda endast medelvärden missar vårt mål då vi avser undersöka spridningen i gruppen snarare än gruppens sammantagna kapacitet kring enskilda personlighetsdrag. Att använda metoden kring högsta och lägsta tal ger förvisso en tydlig bild av spridningen men påverkar risken för felaktigheter i våra data. Sammantaget ansåg vi att mäta spridningen med variabilitet var den metod som var lämpligast för att analysera de svar vi fått.

Resultat

Kvalitativ intervju

Arbetsgrupp i Stora Enso Bioenergi

Stora Enso Bioenergis distriktschefer jobbar tillsammans kring organisationsgemensamma mål i två olika forum där den organisatoriska skillnaden består i vem som är ordförande för forumet. Det första forumet är en marknadsgrupp som utöver de sex distriktscheferna består av marknadschefen Martin Hansson som dessutom är ordförande inom gruppen.

Marknadsgruppen ansvarar för frågor kring marknadsförsäljning, leverans och marknadsbearbetning av externa kunder, främst olika kraftvärmeverk. Gruppen har tämligen vidsträckt möjligheter och befogenheter att ta beslut för företagets räkning i nämnda frågor och gruppen har ansvar för alla operativa och taktiska beslut kring företagets marknadsplan.

Det andra forumet innehåller, utöver de sex distriktscheferna, företagets VD Peter Sondelius som också är ordförande inom gruppen. Gruppen behandlar främst frågor kring personal & ledarskap, medarbetarefrågor, den årliga lönerrevisionen samt strategiska och taktiska frågor kring inköp. Gruppen beslutar kring riktlinjer som ska gälla inom respektive distrikt.

Gruppens processer

Peter Sondelius anser att de nämnda grupperna är relativt effektivt arbetande grupper även om sådana egenskaper är svårt att värdera då det till stor del är subjektiva åsikter. Han menar att alla grupperingar gör en resa och utvecklas allteftersom till mer väl fungerande enheter även om hastigheten i utvecklingen kan gå olika fort. Grupperna har varit stabila under en längre tid och det senaste tillskottet till gruppen rekryterades för cirka tre år sedan. Peter beskriver att grupperna har nått en hög grad av självgående där medlemmarna jobbar tight och aktivt utan gruppleadarens medverkan. Man utnyttjar de andra medlemmarnas egenskaper, kompetenser och personligheter i stor skala och man uppmuntras av ledningen att hitta egna bollplank inom gruppen och att konsekvent använda sig av dessa istället för att söka sig uppåt i hierarkin. Samtliga medlemmar i gruppen har samma uppdrag och företaget gynnas enligt Peter Sondelius av att medlemmarna nyttjar kollegornas styrkor och kompetenser.

Peter beskriver en väl fungerande grupp som en grupp med ett tydligt uppdrag och identitet där var och en av medlemmarna i gruppen på ett tydligt sätt tar utmaningar och på så sätt bidrar till helheten för företaget. Peter är djupt involverad i samband med rekryteringar till poster vars innehavare är en del av de grupper som beskrivits ovan. Han menar att de huvudsakliga kvalifikationer han letar efter hos de sökande är ledarskap, affärssinne, analytisk förmåga, drivkraft och förmågan att skapa förtroende i sin omgivning.

Rekryteringen sker i huvudsak efter de sökandes kvalifikationer och inte nödvändigtvis efter hur de sökande kompletterar övriga medlemmar inom de grupper som berörs även om han menar att det givetvis är önskvärt om det gör det. Peter bekräftar att det finns spänningar och konflikter inom de grupper som beskrivits ovan men säger också att det knappast existerar grupper utan spänningar. De konflikter som finns inom grupperna, beskriver han, baseras på de relationer som finns mellan olika medlemmar inom gruppen.

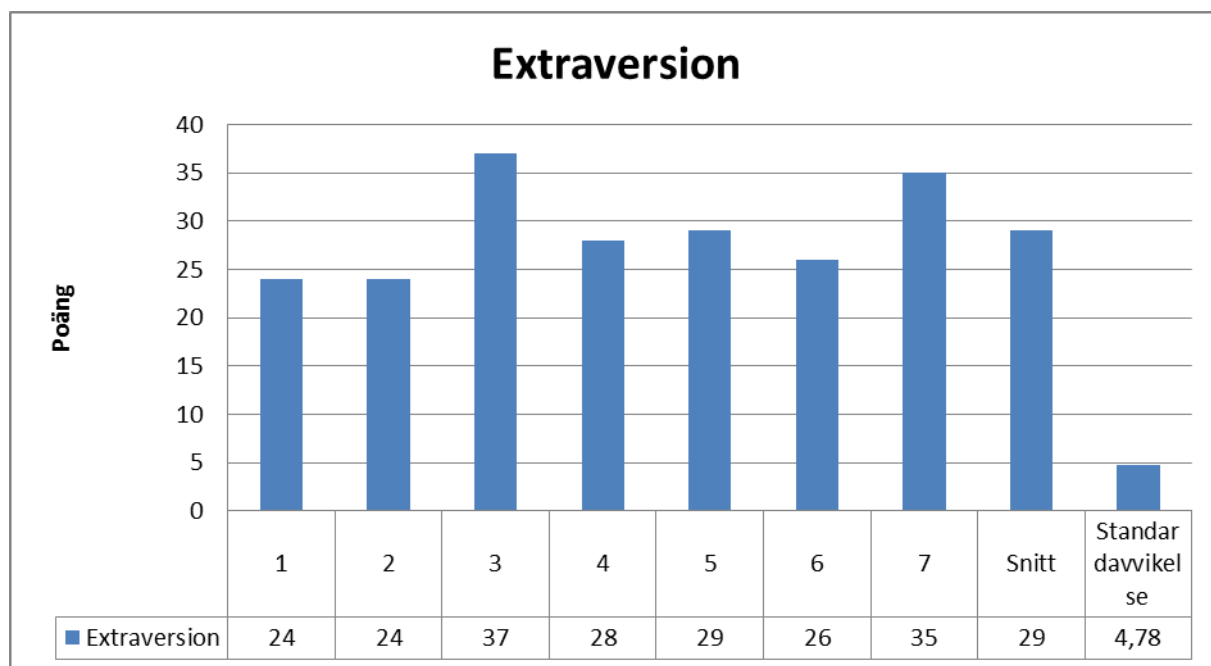
Enkätundersökning

Enkäten kan läsas i sin helhet i bilaga 1. Varje kategori presenteras var för sig. Resultatdelen avslutas sedan med ett par sammanställande diagram. Grundtanken med Big Five personlighetstestet var att kartlägga personligheter hos ledare och undersöka diversiteten inom respektive dimension. Spridningen mellan respondenterna indikerar här ett mått på diversitet inom kategorin.

Extraversion

Första kategorin som undersökts i enkäten är extraversion. Extraversion (utåtriktning) kan beskrivas som pratsam, självsäker, aktiv, energirik, utåtriktad, frispråkig. Motsatsen, introversion, kan beskrivas med adjektiv som tystlåten, reserverad, blyg, tillbakadragen, måttfull.

Spridningen inom extraversion varierar från 24 till 37 poäng, se figur 1. Snittvärdet i kategorin uppgår till 29 poäng och standardavvikelsen uppgår till 4,78, se också tabell 1. Vid jämförelse med de andra personlighetsdimensionerna har extraversion den högsta standardavvikelsen. Detta kan tolkas som att personlighetsdimensionen extraversion har den högsta diversiteten, och testgruppen innehåller både introverta och extroverta personligheter.

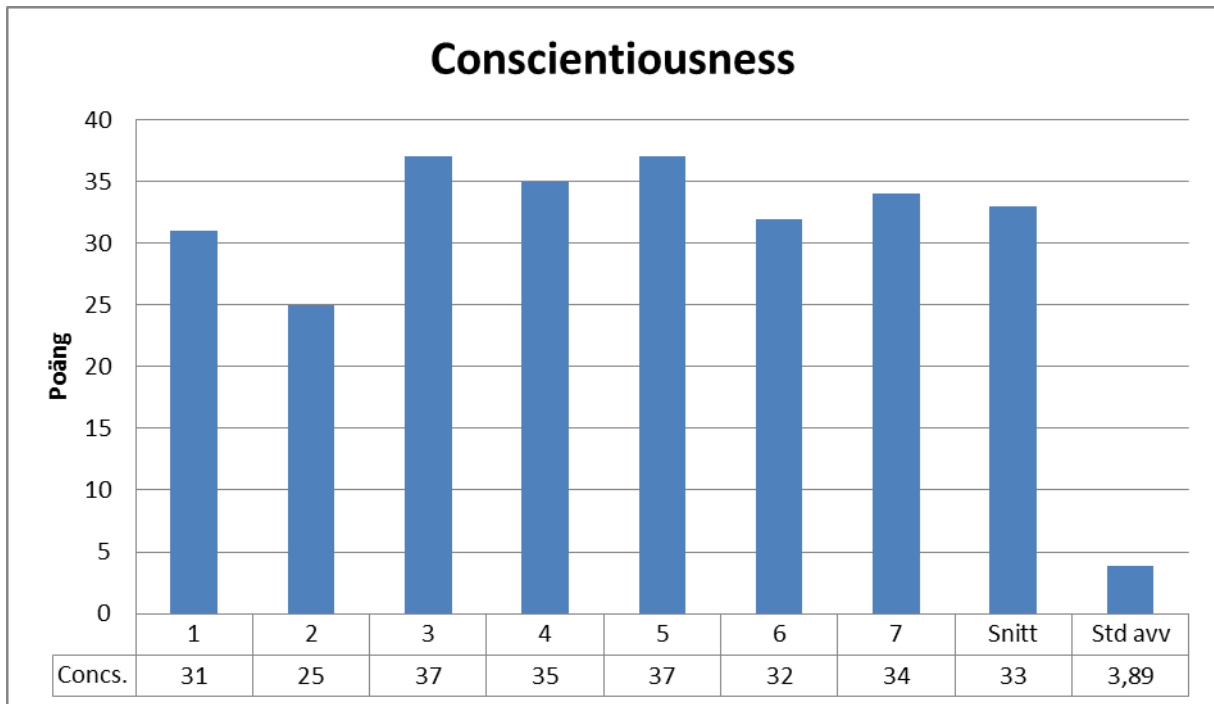


Figur 1. Figuren visar variationen mellan olika poäng på Big Five testet inom kategorin extraversion.

Conscientiousness

Conscientiousness (Noggrannhet, samvetsgrannhet) kan beskrivas med adjektivs så som – Organiserad, grundlig, planerande, effektiv, ansvarstagande, pålitligt, medveten. Adjektiv som beskriver motsatsen är vårdslöss, oordnad, lättsinnig, oansvarig.

Spridningen i dimensionen conscientiousness varierar från 25-37 och standardavvikelsen uppgår till 3,89. Gruppen är relativt homogen med ett undantag vilket kan ses på standardavvikelsen som är medelhög jämfört med de andra dimensionerna.

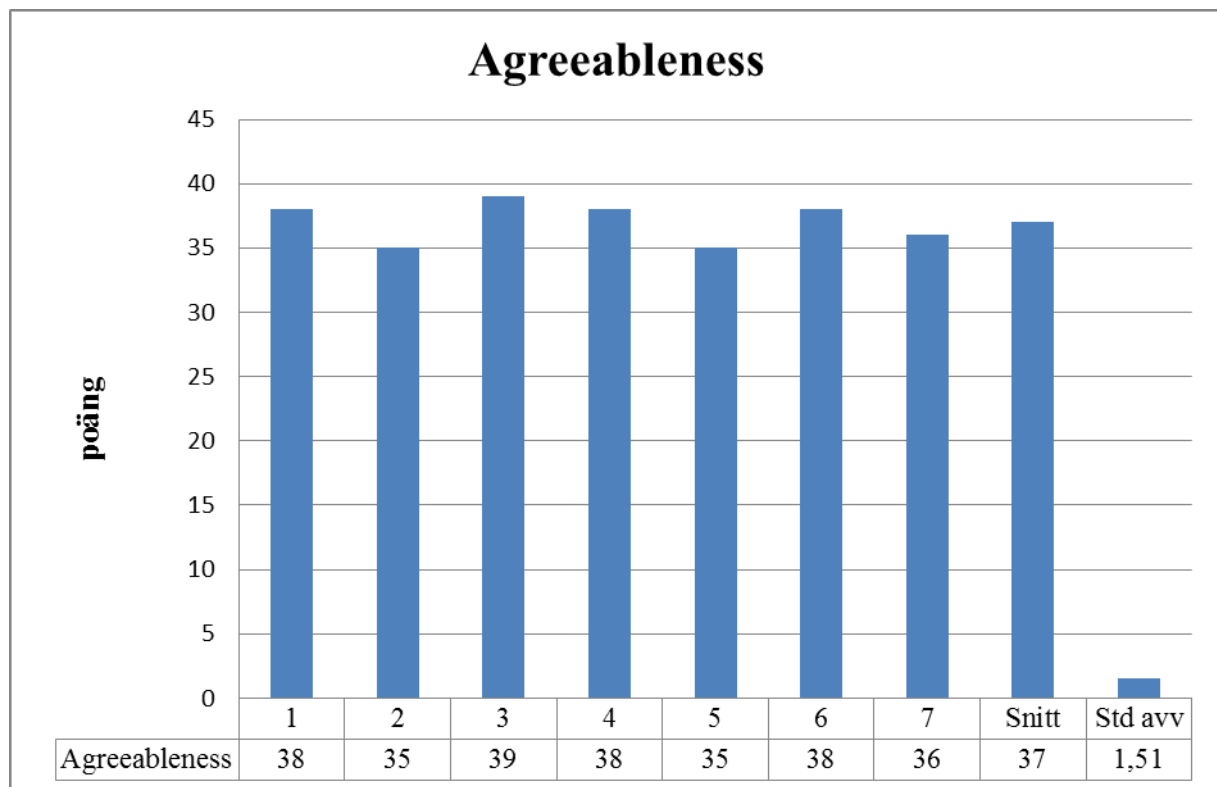


Figur 2. Figuren visar variationen mellan olika poäng på Big-Five testet inom kategorin conscientiousness.

Agreeableness

Agreeableness (vänlighet) kan beskrivas med adjektiv som – Sympatisk, snäll, uppskattande, tillgiven, varm, generöst. Låg agreeableness kan beskrivas som felsökande, kall, ovänlig, grälsjuk, hårdhärtad.

Spridningen från dimensionen agreeableness varierar från 35-38 poäng och standardavvikelsen uppgick till 1,51. Ledningsgruppen uppvisar alltså en låg diversitet inom agreeableness.

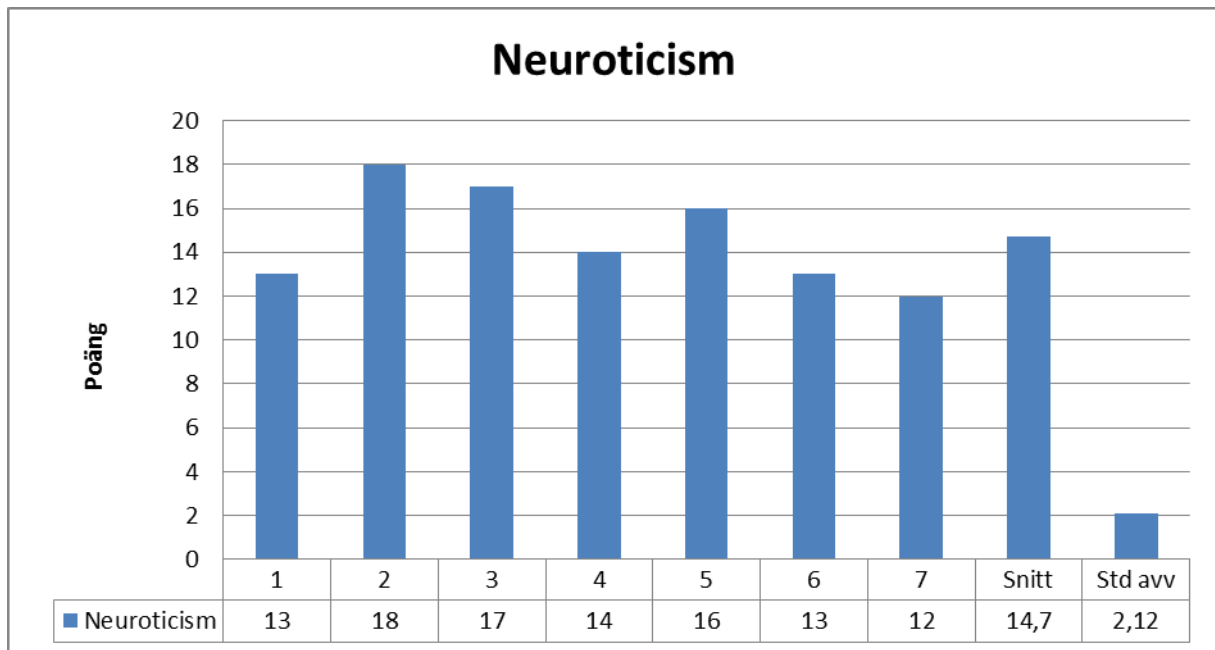


Figur 3. Figuren visar variationen mellan olika poäng på Big Five testet inom kategorin agreeableness.

Neuroticism

Neuroticism. Kan också definieras som emotionell instabilitet. Högt på skalan är spänd, ängslig, nervös, lynnig, orolig. På andra sidan spektrumet ligger stabil, lugn och nöjd.

Ledningsgruppen uppvisar relativt låga värden på neuroticism. Spridningen varierar mellan 12-18 poäng och standardavvikelsen uppgår till 2,12. Homogeniteten är stark i gruppen och standardavvikelsen näst lägst i jämförelse med de andra dimensionerna.

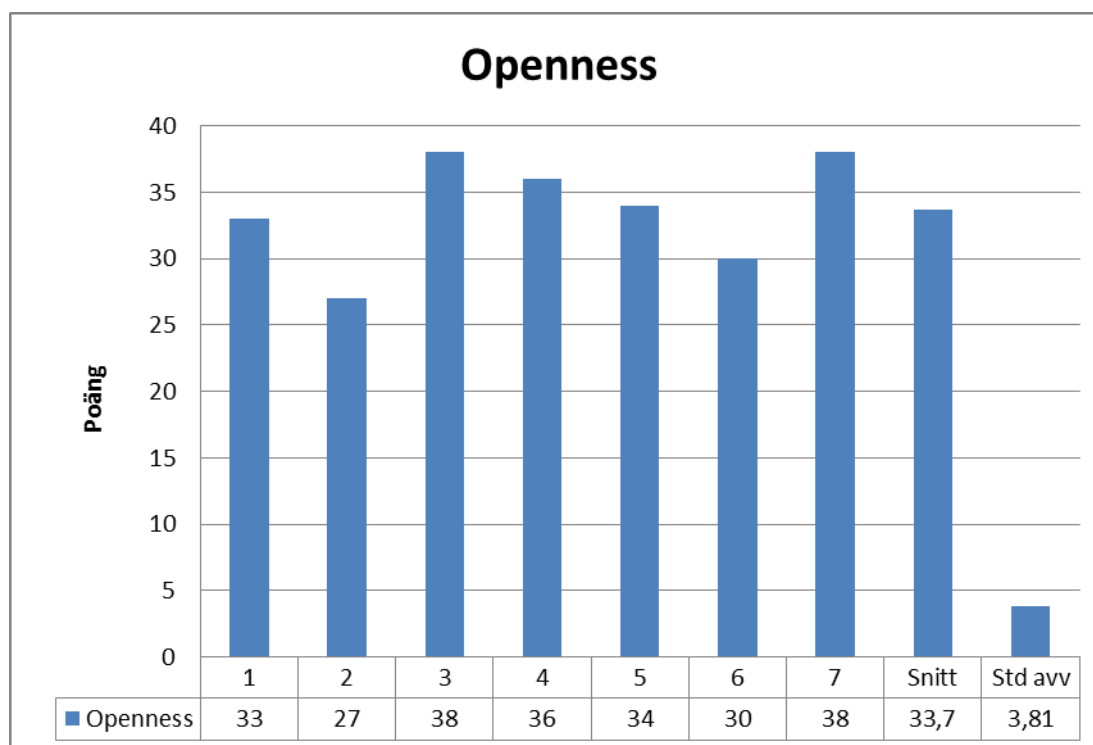


Figur 4. Figuren visar variationen mellan olika poäng på Big-Five testet inom kategorin neuroticism.

Openness

Openness (öppenhet) – Hanterar öppenhet inför nya upplevelser och intellektuell stimulans. Breda intressen, livlig fantasi, originell, insiktsfull, nyfiken, sofistikerad är adjektiv som beskriver en hög openness. Låga värden beskrivs som konventionell, begränsade intressen, enkelspårig, ej analytiskt och ej konstnärlig.

Spridningen i openness varierar mellan 27 och 38 poäng med ett snitt på 33,7 poäng. Standardavvikelsen uppgick till 3,81 vilket är relativt högt jämfört med de andra dimensionerna.



Figur 5 Figuren visar variationen mellan olika poäng på Big-Five testet inom kategorin openness.

Tabell 4 nedan sammanställer varians och standardavvikelse för de fem personlighetsdimensionerna. Extraversion, conscientiousness och openness har de högsta standardavvikelserna. Agreeableness och neuroticism har de två lägsta standardavvikelserna.

Tabell 4. Varians och standardavvikelse för Big Five personlighetsdrag

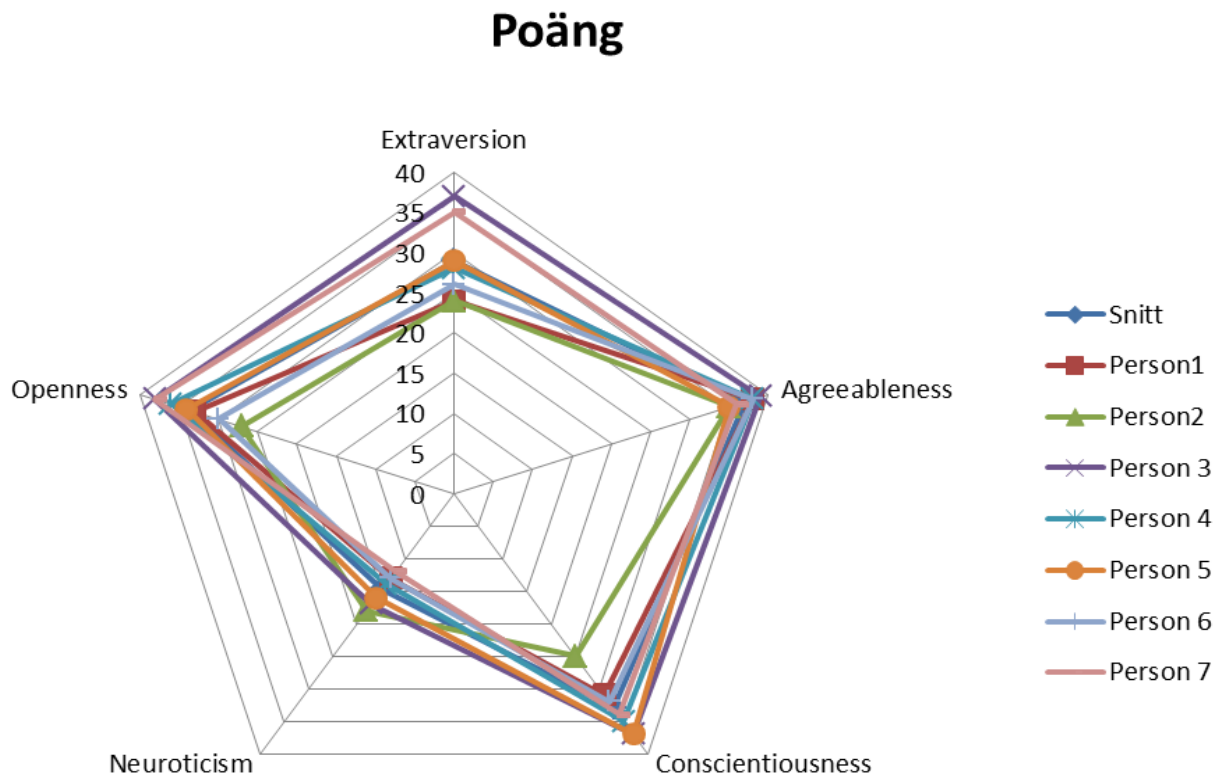
	Extraversion	Agreeableness	Conscientiousness	Neuroticism	Openness
Varians	22,86	2,29	15,14	4,49	14,49
Standardavvikelse	4,78	1,51	3,89	2,12	3,81

Sammanfattande diagram

De två sammanfattande diagrammet finns i större format i bilaga.

Figur 6 nedan visar en sammanfattande bild av resultaten kring de fem personlighetsdimensionerna. Extraversion och openness visar på den största spridningen i poäng vilket indikerar en högre diversitet. Även conscientiousness visar en hög spridningen

vilket främst beror på ett enskilt resultat som är betydligt lägre än resterande. Neuroticism och agreeableness är de två kategorier där ledningsgruppen är mest homogen personlighetsmässigt.

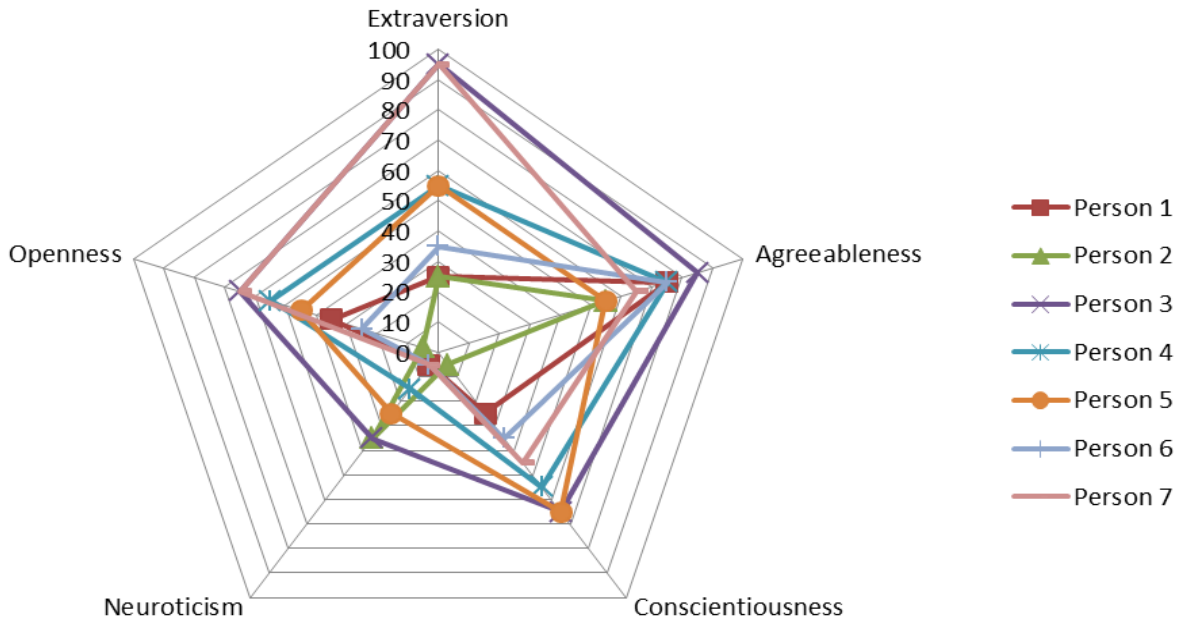


Figur 6. Sammanfattande diagram av respondenternas poäng i de fem dimensionerna.

Figur 7 nedan visar resultatet från personlighetstestet i percentiler. Percentilerna visar hur den svarande placerar sig i en större population med normalfördelade resultat. Om exempelvis respondenten hamnat i 80:e percentilen på extraversion betyder detta att 80 procent av populationen ligger under i kategorin, och 20 procent av populationen över. Percentilerna är baserade på ett urval omkring 400 personer och män.

Återigen uppvisar extraversion och openess de största variationerna. Inom extraversion låg två personer inom intervallet 21-30 procent och två respondenter inom percentilerna 90-100 procent, vilket indikerar en hög diversitet i personlighetsdimensionen. Agreeableness och neuroticism uppvisar minst variation; inom agreeableness låg fyra av responderna inom 71-80:e percentilen och alla var över medel; inom neuroticism var tre respondenter inom 0-10:e percentilen.

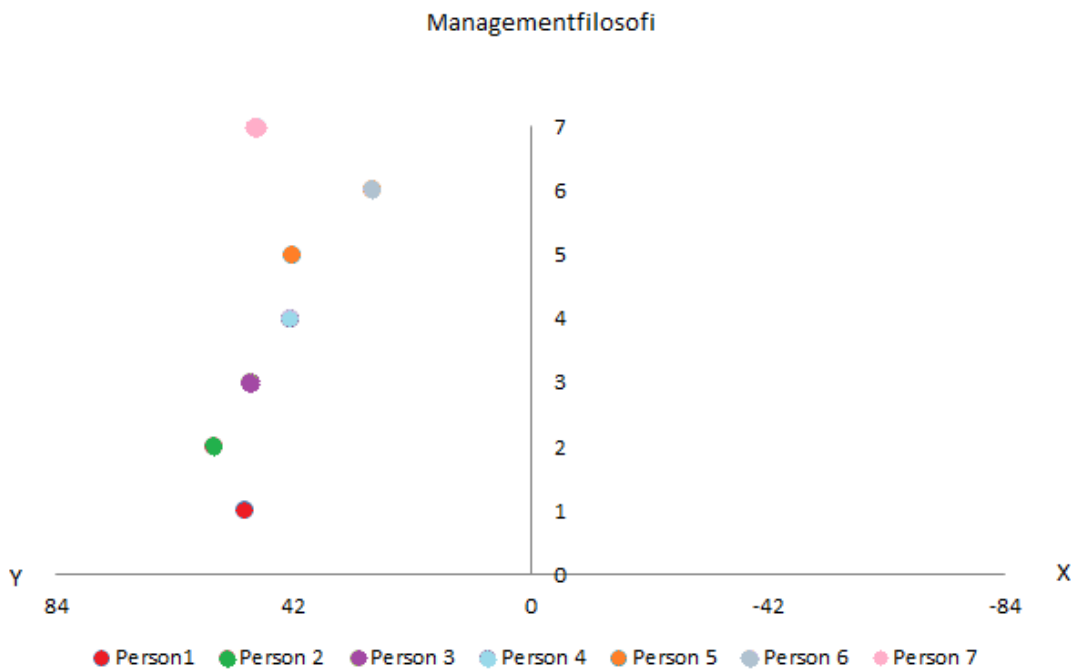
Percentiler



Figur 7. Sammanfattande diagram av respondenternas svar i förhållande till en population av 391 män.

Managementfilosofi

Resultatet från X-Y ledarskapstestet visas i figur 8 nedan. Resultatet visar att alla respondenter ligger långt till vänster på skalan vilket betyder att de motsvaras av en stark Y-ledarprofil. Poängmässigt sprider de sig mellan plus 28 och plus 56 poäng.



Figur 8. Sammanfattande diagram av respondenternas resultat i testet rörande managementfilosofi.

Diskussion

Resultatdiskussion

Extraversion

Extraversion var den personlighetsdimension som uppvisade högst diversitet både i poäng och percentiler. Som tidigare nämnts har flertalet tidigare studier uppvisat motsträviga uppgifter huruvida diversitet inom extraversion är bra eller dåligt för en grups prestationsförmåga. Det som kan konkluderas från dessa studier är att det beror på vilken arbetsuppgift gruppen i fråga har – en heterogenitet i dimensionen (både låga och höga värden) verkar vara positivt då gruppens arbetsuppgift är att framföra en enskild lösning på ett problem och det finns specifika roller som måste fyllas för att det ska bli en bra lösning. En hög andel extroverta medlemmar i en grupp verkar å andra sidan generellt vara positivt i den mening att de kan bidra till produktiviteten när flera uppgifter ska lösas och det inte är nödvändigt att alla roller besitts i en grupp.

I detta fall inkluderar gruppens arbetsuppgifter marknadsplanering, personalfrågor samt strategiska och taktiska frågor kring inköp – med andra ord ett flertal och skilda arbetsuppgifter. Den höga diversiteten inom dimensionen kan således, enligt teorin, verka negativt för gruppens effektivitet och prestation. Som nämnts tidigare i arbetet kan för stora skillnader i dimensionerna vara en källa till konflikt då medlemmar tenderar att bilda undergrupperingar med de som har liknande drag. I detta fall är dock fördelningen helt jämn, det verkar finnas medlemmar som är mycket extroverta, mycket introverta och några där emellan. Vi tror att de medlemmar som har medelhögt i extraversion kan verka som medlare ifall undergrupperingar skulle uppstå. Undergrupperingar uppstår också mer frekvent då arbetsuppgifterna kräver intensivt samarbete. Några sådana uppgifter upplever vi inte att denna arbetsgrupp har.

Conscientiousness

Tidigare i teoriavsnittet nämns att hög andel conscientiousness i de flesta fall är av godo för en grups prestation. Conscientiousness är associerat med organiserade, grundliga, planerande och medvetna personligheter, vilket intuitivt torde vara en fördel vid arbete i grupp. En större diversitet inom dimensionen har visat sig vara negativt korrelerat med prestationsförmågan och även sammanhållningen inom en grupp, vilket har sin förklaring i att conscientiousness är relaterat till ansvarstagande för gruppens bästa och målmedvetenhet.

I denna fallstudie har det visat sig att gruppen innehar en relativt stor diversitet inom conscientiousness. Dimensionen utmärker sig med den näst högsta standardavvikelsen och jämförs medlemmarna med en större population blir denna diversitet tydligare (se Figur 7). Gruppen som helhet placerar sig kring snittvärdet i en större population, även om spridningen är relativt stor. Detta resultat var något förvånande då chefer generellt upplevs inneha många egenskaper som är associerade med conscientiousness. Trots att medel för gruppen inte utmärker sig jämfört med en större population beskrivs den av företagsledningen som en effektiv grupp. Detta kan ha sin förklaring i att arbetsuppgifterna i huvudsak utgörs av strategiska och större frågor där många olika alternativ och lösningsförslag måste övervägas. Judge & LePine (2007) har visat att grupper med hög conscientiousness kan tendera att fastna i detaljer och då bli ineffektiva, vilket i det här fallet hade varit olämpligt med tanke på gruppens arbetsuppgifter.

Agreeableness

Resultaten kring agreeableness visar på att gruppen endast uppvisar små skillnader i agreeableness och samtliga individer i gruppen ligger på en nivå över medel i en större population. En hög nivå på agreeableness i en grupp gör att grupper enligt Barrick et al. (1998) presterar bättre än grupper med låga alternativt ojämna värden just kring agreeableness. Detta stärks av att VD Peter Sondelius upplever gruppen som väl fungerande och effektiv.

Judge & LePine (2007) skriver att det finns risker för att individer i grupper med en jämn och hög nivå av agreeableness undviker att utmana det status quo som annars kan uppstå i förmån för gruppssammanhållningen. De tendenser som Judge & LePine (2007) beskriver kan kopplas till det fenomen som Janis (1971) beskriver som groupthink. Groupthink tenderar att sudda ut det självständiga och kritiska tänkandet inom gruppen till förmån för gruppgemenskapen. Janis (1971) skriver att ju hårdare banden knyts mellan gruppens medlemmar desto större är risken för att den kollektiva pressen från gruppen påverkar individernas kritiska förhållningssätt. Peter Sondelius berättar att han gärna ser ytterligare samarbete och närmare kopplingar i det dagliga arbetet mellan gruppen medlemmar. Vi anser att man aktivt bör främja kritiskt tänkande i en grupp som denna för att undvika tendenser av groupthink.

Peter Sondelius beskriver att det finns en del konflikter inom gruppen men vår bild av dessa är att de är personrelaterade och inte nödvändigtvis uppkommer på grund av kritiska yttranden kring andra gruppmedlemmars idéer. Det faktum att Peter Sondelius värderar gruppens arbete högt bör betyda att den höga och jämna nivån av agreeableness är en styrka för gruppen snarare än en svaghet.

Neuroticism

Testresultat visar att gruppmedlemmarna hade en homogen och låg nivå av neuroticism, långt under medelvärdet vid jämförelse med en större population. En låg grad av neuroticism har visats påverka sammanhållningen i en grupp positivt och därmed även indirekt prestationen. Vi tror att de låga värdena även i detta fall genererar en positiv effekt i gruppen.

Att medlemmarna i gruppen hade låga och tämligen homogena värden kring neuroticism anser vi är rimligt med tanke på att arbetsuppgifterna som en chef handskas med kräver en känslomässigt stabil person. Vi tror att förmågan att förbli lugn har en positiv inverkan på de anställdas förtroende för chefen. Peter Sondelius beskriver just också individens förmåga att skapa förtroende i sin omgivning som en av de viktigaste delarna vid rekrytering.

Openness

Openness beskriver individens öppenhet för nya upplevelser och intellektuell stimulans och har visats vara korrelerat positivt med kreativitet. Tidigare studier har inte kunna knyta diversitet i openness till prestation bland grupper inom näringslivet vilket vi tror beror på vilka arbetsuppgifter den aktuella gruppen har. Att vara öppen för nya intryck bör vara gynnsamt för gruppens kreativitet men vi ser inte diversiteten som det huvudsakliga måttet för openness, utan snarare vilken nivå gruppens medlemmar befinner sig på. Openness kan vara viktigt beroende på vilken kreativitet som krävs i gruppens arbetsuppgifter. Här krävs mer information kring detta för att några slutsatser ska kunna dras.

Managementfilosofi

Respondentgruppen uppvisar endast små skillnader i managementfilosofi, alla svarande är mer eller mindre utpräglade Y-ledare. Managementfilosofi baseras i grunden på vilken syn ledaren har kring människan och dennas natur, en syn som bottnar i de normer och värderingar. Dessa värderingar och normer kan påverkas, förändras och anpassas till den situation individen befinner sig i, i detta fall kan företagets organisationskultur ha påverkat ledarna som internaliserat delar av företagets värderingar och normer. Ledarskapet är alltså tydligt kopplat till organisationens kultur.

Ledarskap är ett tydligt sätt för en organisation att uttrycka grundläggande värderingar som organisationen anser sig stå för. Organisationens kärnvärden värderas normalt högt och tillämpas kontinuerligt i ledarskap. Homogeniteten i ledarskapet ger en tydlig bild av organisationen för underordnade och bidrar till att organisationens värderingar sprids bland medlemmarna. Den tydliga homogeniteten i ledarskapet kan även bidra med en stabilitet som verkar för att hålla ihop organisationen som ett klister.

En ytterligare förklaring till likheterna i management filosofi kan ligga i rekryteringen. En individs värderingar väger tungt vid rekryteringar och organisationer sätter ett stort värde i att hitta individer vars värderingar stämmer överens med de som organisationen anammat. VD Peter Sondelius bekräftar bilden av att en persons ledarskap är av stor vikt vid nyrekrytering i Stora Enso Bioenergi.

En större diversitet inom managementfilosofi och ledarskap bland respondenterna kan innebära problem för organisationen då en viss dubbelsidighet inträffar. Företaget får svårt att hävda sina värderingar och normer gentemot sina anställda och på så sätt skulle man riskera att missta den känsla av gemenskap som kan motivera individer att jobba och känna engagemang för företaget.

Metoddiskussion

Att genomföra vår studie med ett annat metodologiskt angreppssätt hade varit svårt. Komplexiteten i problemet och den tidsram som projektet ska rymmas inom innebar vissa restriktioner när det kom till besvara undersökningens syfte. En kvalitativ ansats som komplement till de test som genomfördes hade kunnat möjliggöra för oss att gå ännu djupare och ta del av den typ av information som utelämnas i de test som genomförts. Den information och bakgrund vi erhållit kring gruppens arbete baseras på endast en intervju vilket försvagar möjligheterna att dra slutsatser kring personligheternas inverkan på gruppens verksamhet. Även om respondenten i fråga får anses ha en god insikt i de frågor som vi anser vara relevanta för vår studie så skulle möjligen en ökning av antalet intervjuer av gruppmedlemmar ökat studiens validitet. En möjlig lösning kring detta hade varit att komplettera det utskickade testet med frågor rörande gruppens verksamhet och respondentens syn på gruppens dynamik och effektivitet.

En svaghet med det personlighetstest vi har använt är det faktum att respondenterna själva, baserat på deras antaganden om sig själva och sina värderingar, fått gradera sina egenskaper. Vi ser en risk i att respondenterna omedvetet, baserat på den egna självbild, svarar annorlunda jämfört med hur omgivningen uppfattar individen vilket är av stor relevans i vår studie. Det finns också en viss risk att respondenternas svar inte är helt sanningsenliga. Vi anser att respondenten kan ha haft som avsikt att vilja framstå som en annorlunda person jämfört med verkligheten. Anledningar till detta skulle kunna vara en bristande tro på författarnas garanti om anonymitet.

Vi är medvetna om att vår studie, baserat på dess karaktär, kan vara svår att generalisera på andra organisationer och andra branscher men det har inte heller varit vårt mål med den här studien. Vi anser att de resultat vi uppnått är av god reliabilitet och bör kunna upprepas vid en liknande studie inom samma ledargrupp.

En intressant vidareutveckling av studien skulle kunna vara att genomföra samma studie fast på en annan grupp av ledare inom skogsindustrin. Detta skulle kunna utmynna i generella slutsatser kring vilka personligheter som är vanliga i den här typen av grupper och relatera detta till gruppens prestation och effektivitet.

Slutsats

Att dra entydiga svar kring hur diversiteten i personlighet inom Stora Enso Bioenergi påverkar gruppens arbete försvåras avsevärt av det faktum att ämnet är så pass komplext och påverkas i stor utsträckning även av andra faktorer. Hur en grupp ska komponeras baserat på individernas personlighetsdrag beror på gruppens uppgifter, verksamhet och behov. I fallet med Stora Enso Bioenergi så finner vi gruppens sammansättning som lämplig baserat på den litteratur som finns inom ämnet samt VDs perception av gruppens prestationer. Vi tror dock att det finns möjligheter att, vid eventuella nyrekryteringar, förbättra kompositionen av gruppen ytterligare. Med arbetsgruppens uppgifter i åtanke tror vi att det kan vara lämpligt att undersöka hur aspiranternas egenskaper påverkar den samlade bilden av gruppens personligheter.

Av resultatet i undersökningen kan vi dra slutsatsen att gruppens individer delar de värderingar som ett Y-ledarskap representerar och att gruppen är homogen i sitt upplevda ledarskap. För en organisation är det mycket viktigt att organisationens kultur genomsyrar hela verksamheten. Vi tror att det homogena ledarskapet, till stor del, beror på riktad rekrytering men även en kontinuerlig internalisering av organisationens kärnvärden.

Den vedertagna bilden av diversitet är att det är något som utan undantag är av fördel för grupper. Inom djupgående faktorer som personlighet och managementfilosofi tror vi snarare att homogenitet kan vara till fördel för arbete i grupp. För stor diversitet riskerar att leda till undergrupperingar och konflikter även om detta givetvis påverkas av andra aspekter också. Baserat på nuvarande forskning anser vi att de viktigaste egenskaperna för en grupp med motsvarande arbetsuppgifter är hög extraversion, låg neuroticism, hög agreeableness samt hög conscientiousness.

Referenser

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. & Mount, M. K. (1998) Relating Member ability and Personality to Work-Team processes and Team Effectiveness
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. *Liber, Malmö*.
- Dillman, D. A. (2007) Mail and internet surveys - the tailored design method. *2nd ed. New York. Wiley*
- Ejvegård, R. (2003). Vetenskaplig Metod. *Studentlitteratur, Lund*
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology, 59* 1216-1229.
- Hansen, Z., Owan, H., Pan, J. (2006). The impact of group diversity on performance and knowledge spillover – an experiment in a college classroom. *National bureau of economic research. Working paper 12251*
- Harrison, D., Price, K., Bell, M. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of management, 41-1* 96-107
- Hatch, M.J. (2002). Organisationsteori- Moderna, Symboliska och Postmoderna perspektiv. *Studentlitteratur, Lund*
- Hitt, M., Miller, C. & Colella, A. (2006). Organizational behavior: a strategic approach. *Hoboken, N.J: Wiley*
- Judge. T.A & LePine J.A (2007) The bright and dark sides of personality: implications for personal selection in individual and team contexts.
- Janis, E. (1971). Groupthink. *Psychology today Magazine, November*
- Knippenberg, D. & Shippers, M. (2006) Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology 58* 515-541
- Körner, Svante., & Wahlgren, Lars., (1996). *Praktisk statistik, Studentlitteratur, Lund*.
- McGregor, D. (1966). Företaget och människan. *Beckman/Celid, Stockholm*
- Merriam, S. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. *Studentlitteratur, Lund*
- Mkoji, D & Sikalieh, D. (2012) The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance. *International Journal of Humanities and Social Science 2-17* 184-194
- Molleman, E (2005) Diversity in Demographic Characteristics, Abilities and Personality Traits: Do Faultlines Affect Team Functioning. *Group Decision and Negotiation 14* 173-193
- Pervin L. & John O. (1999). Handbook of personality: Theory and Research. 2nd ed. *New York: Guilford Press. 102-137*
- Pervin, L., Robins, R. & John, O. (2008). Handbook of personality [Elektronisk resurs]: *theory and research. 3. ed. New York: Guilford Publications, Inc.*
- Poling, T., Woehr, D., Archiniega, L., Gorman, A. (2004). The impact of Personality and Value Diversity on Team Performance. *Instituto Tecnológico Autónomo de México, Mexico City*
- Robbins, S.R. (1997). Essentials of Organizational Behavior. *Simon & Schuster Company, New Jersey*
- Schuh, A. (2005) Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in Central and Eastern Europe. *Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna*
- Soldz, S. och Valliant, G.E (1999). The Big Five Personality Traits and the Life Course: A 45-Year Longitudinal Study. *Journal of Research in Personality, 33-2* 208-232
- Van Vianen, A. E. M & De Dreu, C. K. W (2001) Personality in teams: Its Relationship to Social Cohesion, Task Cohesion, and Team Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology 10, 97-120*
- Wanous, J. & Youtz, M. (1986). Solution Diversity and the Quality of Group Decisions. *The Academy of Management Journal, 29-1* 149-159

Internet

- Stora Enso, 2013. <http://www.storaenso.com/wood-forest/stora-enso-skog/stora-enso-bioenergi/Pages/valkommen-till-stora-enso-bioenergi.aspx> Hämtad 2013-03-07
- SLU 2013. <http://www.slu.se/sv/utbildning/kurser1/?kurskod=F%C3%960385> Hämtad 2013-03-19

Bilagor

Bilaga 1. Personlighetstest

Svaren i testet är givetvis anonyma och vi kan inte se vem det är som har svarat. **VIKTIGT:** Om du vill ha ditt individuella resultat, ange din mail nederst i testet.

Instruktioner: Nedanstående påståenden handlar i del ett om hur du uppfattar dig själv i olika situationer och i del två om dina preferenser. Vid varje påstående ska du uppskatta på en skala 1-5 hur väl just detta stämmer in. Skalan sträcker sig mellan:

1. Stämmer inte alls.
2. Stämmer ganska dåligt
3. Stämmer varken bra eller dåligt
4. Stämmer ganska väl
5. Stämmer mycket väl.

Observera att det i testet inte finns svar som är rätt eller fel, så välj den siffra som närmast stämmer överens med dina personliga egenskaper i frågan. Det finns ingen tidsgräns för att fylla i testet men tänk inte allt för länge på respektive påstående utan fyll i det alternativ du först kommer att tänka på.

*Obligatorisk

Del ett

Alla frågor i del ett utgår från påståendet: Jag ser mig själv som en person som...

....är pratsam *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...tenderar att hitta fel hos andra *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till

Stämmer
mycket väl

5, Stämmer mycket väl,.

...gör ett grundligt jobb *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är dyster *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är orginell, kommer på nya idéer *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är reserverad *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är hjälpsam och osjälvisk mot andra *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...kan vara något slarvig *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...avslappnad och kan hantera stress väl *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är nyfiken på många olika saker *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...full av energi *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har lätt till att gräla med andra *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är pålitlig i arbetet *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...kan vara spänd *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är sinnrik, en djup tänkare *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...sprider mycket entusiasm *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har en förlåtande läggning *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...tenderar att vara oorganiserad *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...oroar sig mycket *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har livlig fantasi *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...tenderar att vara tystlåten *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...generellt litar på folk *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...tenderar att vara lat *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...känslomässigt stabil, blir inte upprörd så lätt *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...uppfinningsrik *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har en självhävdande personlighet *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...kan vara kall och distanserad *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...framhärdat tills uppgiften är slutförd *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...kan vara lynnig *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...värderar konstnärliga och estetiska upplevelser högt *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är ibland blyg, hämmad *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

... är vänlig och omtänksam mot nästan alla *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...gör saker effektivt *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...förblir lugn i spända situationer *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...föredrar rutinarbete *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är utåtriktad, sällskaplig *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är ibland ohövlig mot andra *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...planerar och ser till att slutföra planerna *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...lätt blir nervös *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...gillar att reflektera och leka med idéer *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har få estetiska intressen *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...gillar att samarbeta med andra *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...blir lätt distraherad *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...har en utvecklad smak för konst, musik eller litteratur *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

...är politiskt liberal *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Del två

Ange hur väl påståendet stämmer överens med vad du tycker. Samma skala som i del ett används.

Anställda bör vara involverade i att sätta mål för sitt arbete *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till

Stämmer
mycket väl

5, Stämmer mycket väl,.

De flesta människor motsätter sig förändringar *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Chefer bör försöka åstadkomma harmoni på sina avdelningar till varje pris *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Organisationer bör tillhandahålla möjligheter för de anställda att öka självförtroendet och förstå sin potential. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Den genomsnittsanställda bryr sig inte om organisationens behov eller mål. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Människor tycker om att vara kreativa. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Bra lön, arbetsförhållanden, bonus och trygg anställningar är tillräckligt för att tillfredsställa de flesta människor. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Den genomsnittsanställda tycker inte om ansvar. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Människor behöver känna att de åstadkommer något och känna sig kompetenta. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Anställda kan lära sig att leda sitt eget arbete. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Chefer bör sätta mål för de anställda. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Grupper är en naturlig och positiv effekt av mänskliga relationer. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Chefer bör hela tiden kontrollera och instruera de anställda. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

De flesta anställda arbetar inte hårdare än de behöver. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Erkännande och uppskattning kan få anställda att arbeta hårdare än mer pengar. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Managementfilosofi, policys och praxis kan påverka de anställdas produktivitet. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Anställda kan bli motiverade att arbeta för organisationens bästa. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Chefer bör skapa möjligheter för människor att förstå sin fulla potential *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

De flesta människor har väldigt låg ambition. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Ett huvudansvar för ledningen är att få anställda att acceptera direktiv. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Chefer bör sträva efter att hjälpa anställda att bli självgående. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

När anställda är improduktiva beror det på att de i grunden är lata. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Grupper kan ofta vara mer effektiva än individer vad gäller att uppnå organisatoriska mål. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Människor behöver vara självständiga. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Människor är primärt motiverade av pengar. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till 5, Stämmer mycket väl, Stämmer mycket väl

Chefer bör försöka förhindra starka grupper från att bildas. *

1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Anställda bör kunna påverka beslut som rör dem. *

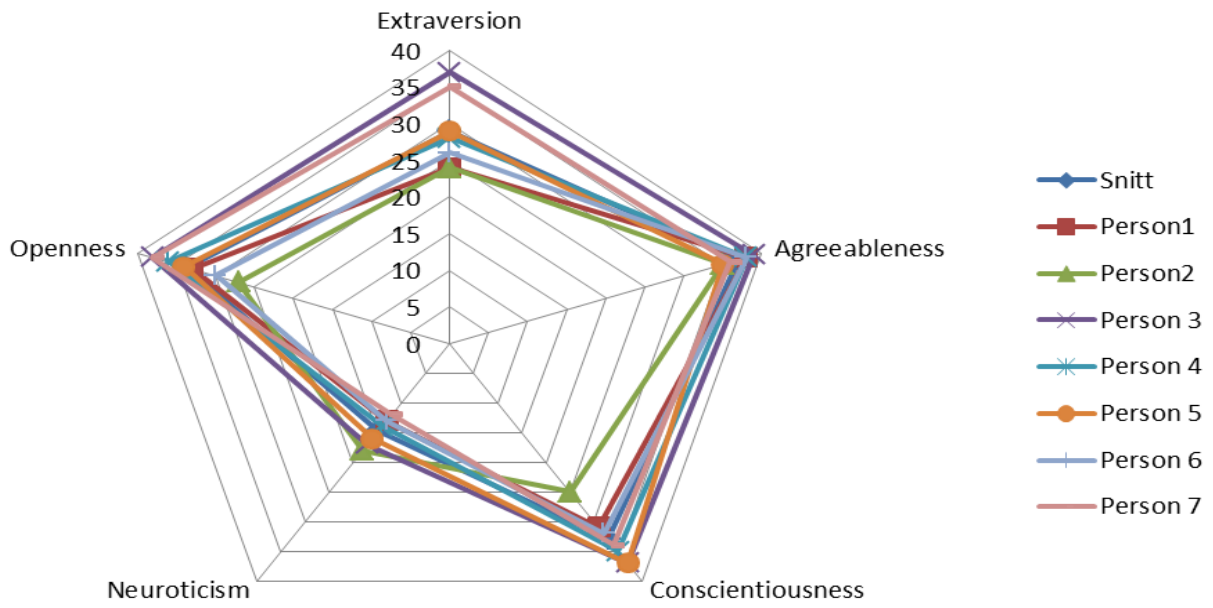
1 2 3 4 5

Stämmer inte alls

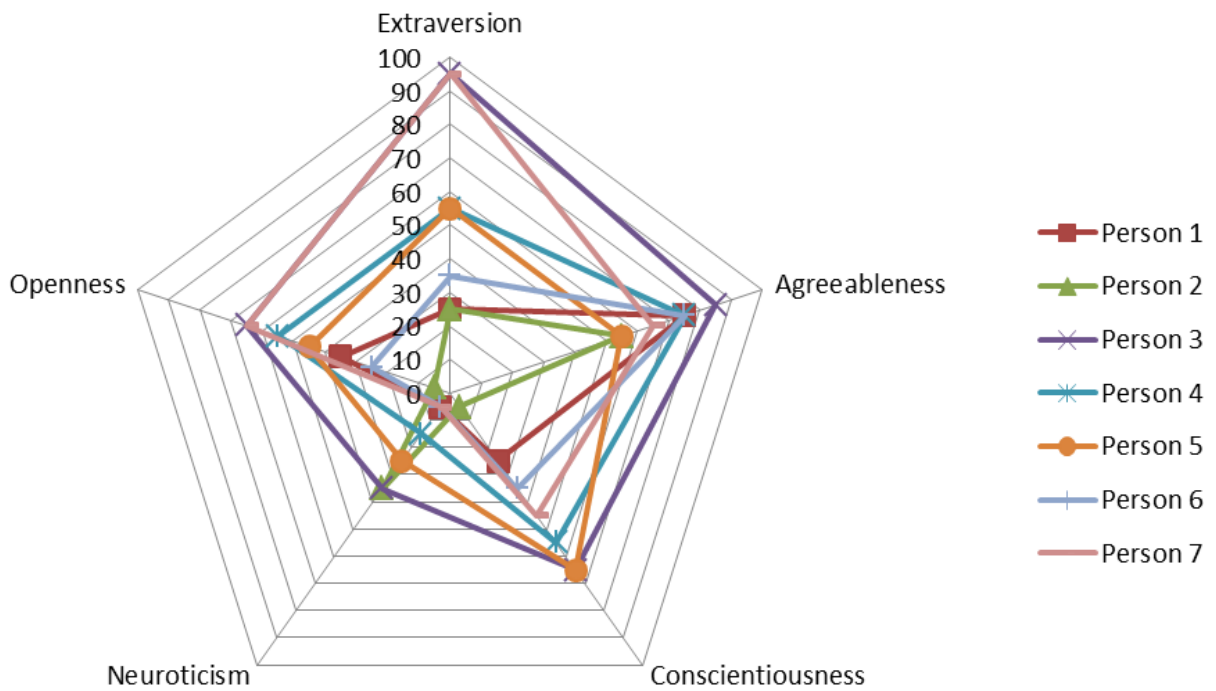
Välj ett värde i intervallet 1, Stämmer inte alls, till
5, Stämmer mycket väl,.

Stämmer
mycket väl

Poäng



Percentiler



Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se