

Mångfaldsparadoxen

Varför mångfaldsbegreppet behöver omdefinieras

Gustav Hansson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

| | |
|-----------------|---|
| Arbetets art: | Magisteruppsats |
| Sidantal: | 39 |
| Titel: | Mångfaldsparadoxen – varför mångfaldsbegreppet behöver omdefinieras |
| Författare: | Gustav Hansson |
| Handledare: | Maria Löfgren Martinsson |
| Datum: | 2018-01-08 |
| Sammanfattning: | <p>Mångfald är ett begrepp med stark förankring i arbetslivet. Trots detta är definitionen inte helt självklar eftersom flera aktörer konkurrerar om ägandet och tolkanderätten av termen. Begreppet definieras huvudsakligen utifrån inre och yttre mångfald, där ett mångfaldsarbete påverkas av vilket perspektiv en organisation har gentemot dessa faktorer.</p> <p>Studien är gjord genom kvalitativ intervjuundersökning och syftar till att skapa en förståelse för vad som ligger till grund för ett strategiskt mångfaldsarbete. Framförallt undersöks ifall organisationer tar särskild hänsyn till vissa specifika mångfaldsfaktorer i sitt mångfaldsarbete. Undersökningen omfattar dessutom hur organisationer arbetar med lärande relaterat till mångfald.</p> <p>Studien redogör för en så kallad mångfaldsparadox och svårigheterna i övergången mellan strategi och praktik när det handlar om mångfald. Resultatet mynnar ut i en mångfaldsmodell som kan användas för att skapa ett strategiskt mångfaldsarbete där mångfald ses som en fortgående process. Studien redogör även för individers mångfaldsmottaglighet, det vill säga individers kompetens i att navigera sig själva utifrån ett mångfaldslärande.</p> |
| Nyckelord: | Mångfald, mångfaldsparadoxen, mångfaldsmottaglighet, mångfaldsfönstret, social identitet, interkulturellt lärande. |

Innehåll

| | |
|---|----|
| Inledning och syfte | 1 |
| <i>Bakgrund</i> | 2 |
| Perspektiv på mångfald | 2 |
| Kvalitativ och kvantitativ mångfald | 3 |
| <i>Syfte och frågeställningar</i> | 5 |
| <i>Avgränsningar</i> | 5 |
| <i>Disposition</i> | 6 |
| <i>Definitioner</i> | 6 |
| Inre mångfald..... | 6 |
| Yttre mångfald..... | 7 |
| <i>Plats för undersökningen</i> | 8 |
| Teoretisk referensram | 9 |
| <i>Mångfald och lärande</i> | 9 |
| <i>Likhet-attraktion och formning av social identitet</i> | 12 |
| <i>Individualisering och lärande</i> | 15 |
| Metod | 17 |
| <i>Kvalitativ metod</i> | 17 |
| <i>Urval och genomförande</i> | 19 |
| <i>Etiska överväganden</i> | 20 |
| <i>Validitet och reliabilitet</i> | 21 |
| <i>Kodning och bearbetning av empiri</i> | 22 |
| Resultat och analys..... | 24 |
| <i>Mångfaldsparadoxen – en förflyttning mellan strategi och praktik</i> | 24 |
| <i>Mätning av mångfald – en svår fråga</i> | 26 |
| <i>Mångfaldsmottaglighet – en kompetens</i> | 29 |
| <i>Mångfald och lärande – att skapa lärande relaterat till mångfald</i> | 31 |
| Slutdiskussion | 34 |
| <i>Studiens kunskapsbidrag</i> | 34 |
| <i>Vidare forskning</i> | 38 |
| Referenser..... | a |
| Bilagor | d |
| <i>Intervjuguide</i> | d |

Inledning och syfte

Vad är mångfald? Även om begreppet är starkt förankrat inom såväl skolväsendet, politiken, media och arbetsplatser är svaret inte helt självklart (Konrad et al., 2006; Rönnqvist, 2008). Svenska akademins ordlista definierar mångfald som sådant som uppvisar skillnad, medan man i en arbetslivsmässig kontext verkar ha adapterat en tolkning av mångfald som blivit inspirerad och påverkad av diskrimineringsgrunderna (Broomé, Carlson & Ohlsson, 2001). I korthet är det ett kontroversiellt begrepp, som har en mångfacetterad tolkning där flera aktörer konkurrerar om ”ägandet” av termen (Konrad et al., 2006).

Inom amerikansk forskning definieras mångfald framförallt genom ett normativt och kvalitativt sätt, vilket innebär att mångfald huvudsakligen ses som en variation av egenskaper, synliga och osynliga, som återfinns inom grupper (se exempelvis Lambert & Bell i Roberson, 2013; Thomas, 1991). I Sverige dominerar däremot en diskurs kring mångfald med en tydligare koppling till heterogen inkludering, där det används på ett mer deskriptivt och kvantitativt sätt, vilket innebär större fokus på demografiska skillnader (Rönnqvist, 2008). Rent praktiskt innebär detta att mångfald i Sverige framförallt har kommit att handla om inkludering och ett aktivt arbete mot homogenisering i etnisk bemärkelse (Rönnqvist, 2008).

Detta arbete kommer att utvärdera hur mångfald definieras inom ett svenskt företag, samt på vilket sätt definitionen påverkar praktiken. På grund av begreppets betydelse och vikt inom arbetslivet är det angeläget att få en fördjupad kunskap om mångfaldens beskaffenhet för att undersöka ifall den svenska mångfaldspraktiken faller i en enfaldig tolkning av vad mångfald är.

Att mångfald är en viktig fråga blir tydligt i bl.a. Lambert & Bells artikel (i Roberson, 2013) där författarna framhäver mångfaldens flera möjligheter, men också dess kontraproduktivitet ifall den sköts på fel sätt. Att arbeta aktivt för att hantera mångfald och möjliggöra för den att kunna påverka positivt på organisationer är därför angeläget. Det finns alltså risker med mångfald och det blir därför viktigt att se mångfald utifrån flera perspektiv och frångå ett tankesätt om mångfaldsnytta som en vedertagen sanning. Mångfald utan ett aktivt mångfaldsarbete faller på sitt eget grepp, vilket kommer att behandlas i uppsatsen liksom den paradoxen som är förknippad med ett mångfaldsarbete i stort.

Mot bakgrund av detta vill jag ta reda på hur en organisation arbetar praktiskt med mångfald och lärande idag. Jag kommer dessutom att undersöka hur synliga- och osynliga mångfaldsattribut behandlas i en svensk mångfaldsstrategi.

Bakgrund

I bakgrundskapitlet presenteras de olika perspektiv en organisation kan ha i ett mångfaldsarbete. Dessutom redogörs för hur mångfaldsidén gjort intåg i svensk arbetsmarknad och mångfaldsidéns skapande. Vidare presenteras vilka olika synsätt mångfald kan tolkas utifrån.

Perspektiv på mångfald

Omanovic (2002) presenterar tre olika perspektiv på mångfald, som kommer att användas som utgångspunkt i denna studie. Anledningen till att det finns olika perspektiv på mångfald beror på mångfaldens samband till dels demografi, lagverk, internalisering, moral, socialt ansvarstagande, samt arbetsmarknadens feminiserande (Omanovic, 2002). Mångfalden har därför flera olika intressepunkter där olika aktörer konkurrerar om tolkningsföreträde, där deras synsätt kan förklaras utifrån tre perspektiv. Mångfald är alltså inte ett statistiskt begrepp, utan kan ha olika meningar beroende på kontext och diskurs (Omanovic, 2002).

Det funktionalistiska perspektivet bygger på att mångfald innehåller demografi, men att det inte är begränsat till det. Mångfald i detta perspektiv går bortom hudfärg och kön och är en bred term som förklarar alla typer av skillnader. Thomas (1999) utgår från en mångfaldsmodell som bygger på det funktionalistiska perspektivet där hans syn på mångfald skiljer sig från det traditionella synsättet där mångfald tidigare setts som att det finns en majoritetsgrupp och "de andra" (vilka är annorlunda på något sätt - oftast etnicitet eller kön). När organisationer börjar se mångfald som en blandning av olikheter menar han att det kommer bli tydligt att mångfald inte bara består av etnicitet eller könstillhörighet eller en "vi-mot-dem"-devis utan en komplex och dynamisk funktion som består av attribut, beteenden och egenskaper (Thomas, 1999). Thomas menar alltså att begreppet bör ses i en mångfalds-sammansättning som består av individer som är olika på vissa sätt och lika på andra och att det är inom detta samspel som riktig mångfald återfinns (Thomas, 1999).

Det tolkande perspektivet

I detta perspektiv utgår man från att egenskaper som kön inte är en variabel, eller en roll, utan snarare en social produkt (Omanovic, 2002). Kön är enligt detta en social konstruktion, som

blir integrerad i en individs person. Enligt West & Zimmerman (1987) gäller detta även exempelvis nationalitet och etnicitet. Mångfald är alltså inte vad någon är i detta perspektiv, utan snarare vad någon gör och hur en individ är i relation och interaktion till andra. Skillnader mellan män och kvinnor är inte naturliga, relevanta eller biologiska, utan dessa är sociala konstruktioner inom ett socialt ramverk där kön och övriga egenskaper definieras. Individer begränsas och generaliseras utifrån befintliga konstruktioner (Omanovic, 2002).

Det kritiska perspektivet

I detta perspektiv är maktrelationer det mest avgörande i mångfaldsarbetet. Likt det förklarande perspektivet utgår det kritiska perspektivet från sociala konstruktioner i relation till mångfald, men framförallt ur ett maktperspektiv och utifrån ett historiskt synsätt (Omanovic, 2002). Framförallt belyser man inom detta perspektiv att maktrelationer är av särskilt intresse när man diskuterar kön, etnicitet, och klasstillhörighet i relation till mångfald. Dessa kopplas till historiska processer av överordning och underordning. I korthet bygger detta perspektiv på att det finns hierarkiska maktstrukturer i samband med mångfald. Konrad et al. (2006) har ett synsätt på mångfald som reflekterar detta perspektiv. Konrad et al. (2006) menar att mångfald är intressant ur ett maktperspektiv och bör ses som ett sätt att inkludera minoriteter i arbetet. Konrad (2003) problematiserar dessutom mångfaldsbegreppet genom att lyfta fram att ifall man har en alldeles för öppen och individualistisk syn på mångfald ställs begreppet på sin spets i sin allt för allmänna tolkning. Mångfald tappar därigenom sin funktion och för att mångfald ska kunna fungera behöver man inrikta det på konkreta faktorer.

Kvalitativ och kvantitativ mångfald

Johnston & Packer (1987) förutspådde i sin rapport "America 2000" att framtidens arbetsmarknad skulle skilja sig från tidigare, där framförallt mångfald lyftes fram. Anledningar till att det skulle bli en sådan drastisk skillnad i arbetsmarknaden motiverades framförallt genom dels globalisering, men också genom en ökning av serviceyrken. Detta skulle innebära en ökad demografi på arbetsmarknaden där företag dels skulle förvänta sig en åldrande arbetsstyrka samtidigt som kvinnor förväntades göra ett intåg i arbetsmarknaden i högre omfattning. Rapporten behandlade dessutom vikten av – men också problematiken - relaterat till att integrera svarta- och sydamerikanska människor till ekonomin och arbetsmarknaden. Parallellt skulle kraven på utbildning öka i takt med serviceyrkenas utbredning (Johnston & Packer, 1987).

Eva Skog inspirerades av hur de arbetade med mångfald i Amerika och skrev 1996 en rapport för Sveriges tekniska attachéer om det amerikanska sättet att arbeta med och hantera människor med olika bakgrunder i organisationer tillika den ökade problematiken med en utökad demografi i arbetslivet och vad det skulle innebära för arbetslivet (Skog, 1996). Rapporten fick spridning och inspirerade till mångfaldsarbetet för olika aktörer inom Sverige. Framförallt blev detta aktuellt på grund av en rädsla för att sociala spänningar mellan svenskar och invandrare ska påverka samhällsutvecklingen negativt samtidigt som många såg en problematik i att jämställdhetsbegreppet inte var tillräckligt omfattande för diskussioner kring grupperns förutsättningar i arbetslivet (Rönnqvist, 2008).

När mångfaldsidén kommit till Sverige finns det flera skillnader i Sveriges arbetsliv jämfört med Amerikas, vilka påverkade de diskurserna inom vilken mångfald tolkades och utarbetades efter. När mångfaldsidén implementerades och vidareutvecklades inom Sverige, med andra förutsättningar än de som förelåg i USA, innebar det att utfallet inte blev likadant som i USA där mångfaldsarbetet initialt startades (Rönnqvist, 2008). Att det fanns olika förutsättningar konstaterade Skog (1996) redan i sin rapport. Särskilt avgörande skillnader framhåller Rönnqvist (2008) som dels annorlunda historiska erfarenheter, institutioner, politiska faktorer och ekonomiska strukturer, men speciellt att USA har en långgående tradition av invandring och etablerade etniska minoriteter, vilket inte Sverige vid den tidpunkten hade haft i samma utsträckning (Rönnqvist 2008). Broomé, Carlson & Ohlson (2001) menar att den överhängande skillnaden bygger på hur invandringen sett ut, där USA tagit emot både arbetskraftsinvandrare liksom flyktingar, men där Sverige de senaste årtiondena i princip bara tagit emot flyktingar. I USA har detta inneburit att etniska grupper levt tillsammans i generationer och mångfaldsdebatterna handlar inte lika mycket om nya invandrare som det tenderar att göra i Sverige. Vidare är engelskan ett världsspråk till skillnad från svenskan, vilket innebär en mer omfattande språkbarriär. Dessutom är svenska fackföreningar starkare och organisationer är inte lika hierarkiska i Sverige (Broomé, Carlson & Ohlson, 2001).

Broomé, Carlson & Ohlson (2001) menar också att mångfaldsfrågans avgörande skillnad i USA gentemot Sverige kan illustreras genom att särskilja mellan (positiv) särbehandling respektive ”mångfald”, där särbehandling är ett verktyg för att rätta till gamla orättvisor, medan ”mångfald” handlar om att skapa en kontinuerlig organisatorisk förändringsprocess för att möta nya krav i en global samtid. Man kan säga att kvotering tar sikte på grupper och mångfald individer (Broomé, Carlson & Ohlson, 2001; Kandola & Fullerton, 1999). Vidare menar Kandola & Fullerton (1999) att mångfald i denna bemärkelse ska vara av den karaktären att

inte ens vita medelklassmän diskrimineras. Att sträva efter denna typ av mångfald blir då mindre kontroversiellt än att sträva efter kvotering på grund av att det varken leder till stigmatisering eller ställer olika grupper mot varandra (Broomé, Carlson & Ohlson, 2001).

Effekten av dessa skilda uppfattningar av mångfald blir i praktiken att mångfald i Sverige förknippats mer med heterogeniseringsarbete i etnisk bemärkelse än vad det gör i USA (Broomé, Carlson & Ohlsson, 2001).

Rönnqvist (2008) skiljer på mångfaldsbegreppet utifrån ett deskriptivt och kvantitativt sätt liksom ett normativt och kvalitativt. Det förstnämnda innebär att man framförallt fokuserar på demografiska skillnader, medan det normativa och kvalitativa perspektivet utgår mer från positiv värdering av olikheter. Detta arbete kommer utgå från en syn på dessa perspektiv som kompletterande snarare än som polariserande; vilket innebär att det är byggt utifrån ett synsätt där det definieras som skilda uppfattningar, men där det ena inte utesluter det andra i ett mångfaldsarbete och som mångfaldsidé. I uppsatsen i allmänhet kommer jag använda mig av begreppen för att beskriva uppfattningar av mångfald, för att sedan illustrera en strategisk mångfaldsprocess byggt på dessa olika perspektiv med möjlighet att integrera dem för att skapa en mångfaldsmodell.

Syfte och frågeställningar

Arbetet syftar till att skapa en förståelse för mångfaldsarbete i allmänhet, men det strategiska arbetet i synnerhet. Detta omfattar dels vilka faktorer som är av intresse att ta hänsyn till i arbetet med mångfald samt vilka incitament som ligger bakom en mångfaldsstrategi. Uppsatsen skrivs med en pedagogisk infallsvinkel och syftar till att berika HR-fältet i stort genom att redogöra för hur synen och definitionen av mångfald ser ut inom arbetslivet, samt hur detta ligger till grund för ett mångfaldsarbete.

Hur resonerar organisationen kring inre och yttre attribut i arbetet med mångfald?

Hur arbetar organisationen med lärande relaterat till mångfald?

Hur arbetar organisationen strategiskt med mångfald?

Avgränsningar

Trots att uppsatsen inkluderar ett maktperspektiv kring mångfald kommer inte uppsatsen behandla maktstrukturer mer än i samband med Omanovics maktperspektiv (2002) och diskriminering även ifall det har ett intresse för diskussionen. Jag menar att begreppen är relevanta i mångfaldsfältet i allmänhet, men eftersom detta arbete handlar om synen kring mångfald har jag här gjort en avgränsning. Detta inkluderar även institutionella samtal samt det tolkningsföreträde som ofta är förknippat med rekrytering. Det hade varit intressant att föra en diskussion om vilka lagliga ramverk det finns i arbetet med mätning av mångfald, vilket är en komplex fråga och behandlas i avsnittet ”*mätning av mångfald – en svår fråga*” där jag beskriver informanternas arbetssätt gentemot mångfaldsmätning inom organisationen med tillhörande problematisering.

Disposition

Detta kapitel avslutas genom att beskriva hur mångfald kan definieras och själva grunden för denna studie genom att beskriva organisationen som varit föremål för undersökningen. Vidare presenteras den teori och tidigare forskning jag använt mig av i mitt arbete. Dessa är Illeris lärandeprocesser, teorin om likhet-attraktion och formning av social identitet. Avslutningsvis individualisering och lärande. Efterföljande kapitel behandlar mina metodologiska utgångspunkter, där min vetenskapssyn förklaras. Nästkommande kapitel redogör för empiri, resultat och analys. Här presenteras mina resultat och slutsatser i relation till min teoretiska referensram. Därefter presenteras min slutdiskussion där jag förklarar studiens kunskapsbidrag samt sammanfattar de slutsatser jag gjort och besvarar frågeställningarna. Avslutningsvis presenteras min reflektion kring studien samt förslag till vidare forskning.

Definitioner

Inre mångfald

Denna typ av mångfald relaterar till medarbetares mer subtila egenskaper förknippat till medarbetarens personlighet, såsom attityder och värderingar samt andra egenskaper som inte nödvändigtvis kan bli observerat på ett snabbt och distinkt sätt (Lambert & Bell i Roberson, 2013; Roberge & van Dick, 2010). Detta inkluderar religion, sexualitet med mera. I en arbetslivskontext kan en individs livserfarenhet och egenskaper förknippade till individens jag påverka

hur denne ser på problem och hanterar problemlösning annorlunda än andra individer inom organisationen (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Denna typ av mångfald yttrar sig främst genom verbal kommunikation och icke-verbalt beteende. Skillnaden mellan yttre- och inre mångfald är alltså att sistnämnda är svårare att identifiera eftersom denna typ av mångfald visar sig genom en långtgående process via interaktion när gruppmedlemmar börjar lära känna varandra bättre (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Inre mångfaldsfaktorer har visat sig vara mer relaterat till sammanhållningen mellan medarbetare än vad yttre mångfaldsfaktorer påverkar över tid.

Forskningen kring mångfaldsfrågor och hur de påverkar arbetsplatser har tidigare fokuserat mycket kring yttre mångfald men har på senare tid även inkluderat inre, vilket innebär att subjektiva attribut mer förknippat till till exempel värderingar och personlighet tagit större plats i forskningen (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Vidare har egenskaper kopplat till inre mångfald såsom likhet i attityd och värderingar visat sig både kunna bidra till- och påverka en organisation negativt (ibid).

Yttre mångfald

Denna typ av mångfald refererar till den synliga delen av en individs fysiska egenskaper (Roberge & van Dick, 2010), vilket innebär att detta möjliggör direkta förutfattade meningar och stigmatisering gentemot individer (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Exempel på denna typ av mångfald är: etnicitet, kön, ålder, kroppsstorlek (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Även olika synliga stigman såsom fysiska handikapp och vanställdhet lyfts av Roberge och van Dick (2010).

På ett yttre mångfaldsplan har det visat sig att medlemmar i heterogena grupper är mindre sammanhållna, mer frånvarande från arbetet och är mer troliga att sluta (Lambert & Bell i Roberson, 2013; se även Roberge & van Dick, 2010). Det finns även samband mellan yttre mångfald och ökad konflikt samt personalomsättning på företag (ibid). Däremot presterar grupper med högre grad av olika etnicitet i konstellationen bättre när det handlar om beslutsfattande, de är mer kreativa och innovativa än vad homogent sammansatta grupper är (ibid). Annan forskning visar dock att denna typ av mångfald kan ge ett positivt resultat, men att det

också kan försämra produktiviteten. Detta beror då på gruppkompositionen och hur väl ledarskapet är i organisationen (Lambert & Bell i Roberson, 2013).

Plats för undersökningen

Studien genomfördes på ett offentligt ägt aktiebolag. De personer jag har intervjuat har svarat på hur de arbetar med mångfald med grund huvudsakligen utifrån företagets sommarrekrytering då det anställs mellan 1000-3000 medarbetare varje säsong. Uppdragen för de som anställs är varierande där både kundkontakt och mer praktiska arbeten förekommer. Rekryteringen sker till ett så kallat okvalificerat arbete, vilket innebär att tidigare erfarenhet eller högre utbildning inte är ett krav. Däremot ställs det krav på att medarbetare ska vara fyllda arton år eller äldre.

Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör jag för tidigare forskning som har relevans i studien och mångfaldsämnet. Kapitlet börjar med en presentation av lärande relaterat till mångfald, för att sedan övergå till teorier kring varför mångfaldslärande är relevant i förhållande till mångfald genom att beskriva mångfaldens grunder inom likhet-attraktionsteorin samt social identitet. Avslutningsvis presenteras individens relation till mångfald och lärande.

Mångfald och lärande

Illeris (2011) beskriver lärande på arbetsplatser som ett samspel mellan dels en interaktionsprocess men också en tillägnelseprocess. I praktiken innebär detta att lärande sker genom antingen direkt eller indirekt interaktion där social påverkan och delaktighet i ett kollektivt sammanhang skapar en lärandeprocess. Även när en individ är ensam i en situation får denne socialt bestämda influenser från omgivningen (Illeris, 2011). Därför menar han att allt lärande är situationsanpassat. Vidare är lärande inte exklusivt tillhörande individer; även kollektivt lärande tillika organisatoriskt lärande är en del av denna process. Lärandet omfattar även motivation, förståelse, mening, känslor, blockeringar, försvar, resistans, medvetande och undermedvetande (ibid). Sammanfattningsvis innebär detta att lärande involverar en social interaktion samt en individuell psykologisk process och tillägnelse. Illeris beskriver lärandeprocessen genom tre dimensioner, två grundläggande processer och en situation; vilket är fundamentalt i all typ av lärande (ibid).

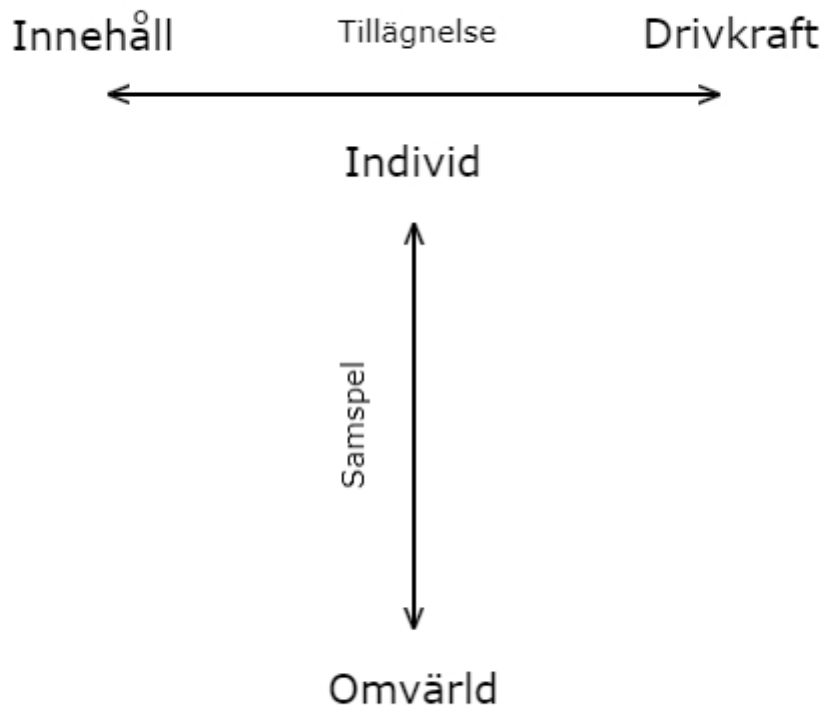


Fig. 1.1 Lärandets fundamentala processer (Illeris, 2007).

Processen kring social interaktion och lärande beskrivs genom en dubbelriktad pil som länkar ihop individen med sin omvärld. Omvärldsfaktorn är placerad på social nivå till skillnad från individen som är placerad på en subjektiv nivå. Tillägnelse står för individens psykologiska tillägnelseprocess mellan innehåll och drivkraft, vilka är fundamentala när det handlar om att tillägna sig kunskap. Innehåll står för innehållet av lärandet och är viktigt eftersom en lärandeprocess inte är möjlig utan att en person faktiskt lär sig någonting. Drivkraft är nödvändig på grund av att lärande kräver mental energi i form av motivation, intresse, känslor samt vilja för att lärande ska kunna fungera. Sammanfattningsvis består lärande av två processer: samspel och en subjektiv tillägnelseprocess (Illeris, 2011). Dessa styrs av tre dimensioner: samspelsdimensionen, respektive innehåll- och drivkraftsdimensionen. Nedan kommer jag beskriva de olika dimensionerna samt presentera deras relevans för studien och de kopplingar jag kommer göra mellan Illeris teorier kring lärande på arbetsplatser och mångfald.

Innehållsdimensionen

Diskussioner kring lärande brukar kretsa kring denna dimension och då framförallt kring frågor som *vad har lärts ut, vad borde blivit utlärt, vad kunde blivit utlärt samt varför blev vissa saker inte utlärd*? Innehållsmässigt ses lärande i denna dimension som faktiskt lärande, färdigheter, och möjligtvis attityder och kvalifikationer (Illeris, 2011). Hur som helst faller denna definition att förklara omfånget av lärande inom arbetslivet. Det som lärs är nämligen dessutom mottaglighet, förberedelse, olika perceptionssätt, olika medvetande, identitet, sätt att agera på, relationer eller strategier (ibid). Det är även genom lärande vi kan utveckla kompetenser, vilket är åtråvärt genomgående inom samhället- och arbetslivet. Sammanfattningsvis menar Illeris (2011) att lärande inte endast är relaterat till reson och färdigheter, utan också till emotionella och sociala faktorer. Eftersom lärande är en process som omfattar kombinationen mellan nya intryck och information vi i interaktion med en ny miljö tillsammans med den kunskap vi haft med oss sedan innan. Detta påverkar de nya insikter vi tillgodogör oss samt de insikter vi haft sedan innan (Illeris, 2011). I en mångfaldskontext innebär detta att ifall en organisation har en social miljö, med individer som är olika varandra har det möjlighet att skapa flera nya intryck och ett informationsflöde som genom interaktion kan lära och utveckla medarbetare. I flera fall har studier påvisat att mångfald bidrar till ökad kreativitet och innovationsförmåga, vilket skulle kunna förklaras genom att organisationen har ett stort utbud kunskaps- och informationsmässigt tillsammans med en hög grad av mångfald (se exempelvis Lambert & Bell i Roberson, 2013; Roberge & van Dick, 2010).

Drivkraftsdimensionen

Tillägnelse och inläring handlar inte enbart om innehåll, utan även kring vilka incitament en individ har för att tillägna sig den kunskap som finns tillgänglig (Illeris, 2011). Att mobilisera mental energi tillsammans med styrkan och förmågan att göra det möjliggör att en individ faktiskt lär sig någonting. Kunskap, färdigheter, insikter, tänkande, beteende och identitet hör ihop med hur vi känner inför dessa funktioner, hur vi betraktar dem och vad vi vill göra med dem samt hur vi identifierar oss i relation till dem bestämmer vilken kunskap vi faktiskt tar till oss (Ibid). Vad vi lär oss rent kognitivt har ett starkt samband med hur influerade och intresserade vi är gentemot den kunskap som finns möjlig att integrera. Ifall lärandet uppfattas som rofyllt och givande kommer vi ha en stark vilja att tillägna oss det, men också i vilken grad vi tar till oss det. På samma sätt påverkar det oss ifall vi inte har intresset, då lärandet blir lidande (Illeris, 2011). Exempelvis: ifall vi medvetet eller undermedvetet tillskriver negativa egenskaper gentemot individer eller en grupp kan det ändras ifall vi får en bättre insikt kring dem och varför de agerar på det sättet (Ibid). Detta beskriver Illeris som försvar och motstånd

till lärande. Jag kommer att använda mig av drivkraftsdimensionen i diskussionen kring likhet-attraktion (Lambert & Bell i Roberson, 2013) samt social identitet (Lambert & Bell i Roberson, 2013) i syfte att förklara varför det finns svårigheter i arbetet med mångfald när det handlar om att skapa en miljö där medarbetare uppfattar att mångfald är positivt i bemärkelsen att man vill lära av varandra, vilket kan vändas till en styrka ifall man angriper problemet på rätt sätt.

Samspelsdimensionen

Denna dimension är särskild från de ovanstående i den bemärkelsen att de andra är lärande-dimensioner medan denna består inte består av en psykologisk tillägnelseprocess utan snarare en interaktionsprocess mellan individen som lär sig och dennes sociala miljö (Illeris, 2011). Interaktion är påtagligt även när andra personer indirekt är involverade, vilket innebär att en individ kan påverkas av interaktion även när denne till synes är ensam (Ibid). Detta kan bestå av materiell miljö, eftersom det mesta vi kommer i kontakt med idag reflekterar socialt inflytande. Även när vi är ensamma de facto påverkas vi av interaktion eftersom våra sociala perceptioner och antaganden influerar vad vi faktiskt tolkar av en situation. I en fundamental beskrivning är det perception som påverkar denna typ av lärande (Ibid). Alltså att situationer och information blir lärdomar genom att vi tolkar dem. Samspel i denna bemärkelse kan dels ske genom monotona arbeten där vi får in väldigt få intryck, men också när vi arbetar med saker som ger oss överväldigande volym av intryck (Illeris, 2011). Volymen av intryck kan alltså vara väldigt varierande, men förklarar att vi får intryck av det mesta vi företar oss. Samspel och interaktion kan även ske genom transmission, vilket innebär att någon gör ett mer eller mindre fokuserat försök att sända specifikt intryck eller information till någon annan (Ibid). Den som tar emot dessa intryck kan – mot bakgrund av drivkraftsdimensionen - vara mer eller mindre mottagliga, eller intresserade. De två mest signifikanta delarna av samspel är delaktighet, vilket innebär att en individ deltar i ett socialt sammanhang under en tid och att interaktionen genom detta skapar kunskap. Aktivitet är det andra och innebär att individen är engagerad och målorienterad gentemot att lära sig och ha en tydlig bild av vad individen vill uppnå med tydliga band till vad som kvalificerar lärandet (Illeris, 2011). Att hantera samspel och skapa en god grund för individer att interagera blir därför viktigt i den bemärkelsen att man ska ha möjlighet att lära inom den miljön man befinner sig i.

Likhet-attraktion och formning av social identitet

Enligt likhet-attraktion-teorin är individer mer attraherade till andra individer eller en grupp beroende på hur lika de uppfattar att de är gentemot varandra och gruppen (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Kunskap om att en annan individs attityder och värderingar sammanfaller med ens egna är relaterat till att känna attraktion till den personen (ibid). Exempel på personlighetsrelaterade (inre mångfaldsattribut) som kan föreligga som grund till attraktion kan vara personlighetstyp, musiksmak, socioekonomisk status (ibid). Det finns också tydliga samband mellan yttre mångfald och likhet-attraktion där en persons yttre attribut till en början kan påverka känslan av attraktion och skapa förutbestämda meningar, men i takt med att individer etablerar en förståelse för varandras inre mångfalds-attribut försvagas dessa förutbestämda meningar (Lambert & Bell i Roberson, 2013).

Detta har en tydlig koppling till social identitet. Medarbetares sociala identitet och hur de definierar sig som en del av en grupp är viktigt för bland annat självkänsla (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Själva teorin bygger på att individer kategoriserar varandra och grupper baserat på likheter och olikheter. Detta bygger i första hand på den tolkningen individer gör av yttre mångfalds-attribut, men ändras när de kompletterar denna information med inre mångfalds-attribut och kunskap om dessa (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Även Jenkins skriver om social identitet, där kollektiv identifikation sker när personer utifrån bildliga framställningar anser sig som lika varandra. De behöver ha någonting gemensamt för att kunna bli medlemmar i ett kollektiv (Jenkins, 2004).

Det finns olika förklaringar till varför individer söker likasinnade. En anledning kan vara att en kategorisering genomförs genom att individer kategoriserar andra som lika en själv och inom samma grupp, eller som olik dem själva och utanför gruppen. När kategoriseringen är genomförd blir medlemmar mer benägna att betrakta gruppmedlemmar mer positivt än de utanför gruppen eftersom detta påverkar deras självkänsla positivt (Phillips et al. i Roberson, 2013). När gruppstrukturer kring inom-grupp och utanför-grupp bildas, skapas beteenden där kommunikation, tillit, samarbete och känslan av samband blir lidande. Däremot ökar antal konflikter i denna typ av heterogena gruppkonstellationer jämfört med organisationer som har mer homogenitet i denna bemärkelse (Phillips et al. i Roberson, 2013). Anledningen till att individer söker sig till personer de uppfattar som liknande beror på att de tror att dessa personer delar samma åsikter, perspektiv och livsåskådan (ibid). När man kategoriserar individer inom en arbetsgrupp på detta sätt handlar alltså om att förutse vilka som kommer att ge medhåll till ens egna utgångspunkter. Det är alltså själva perceptionen av att individer inom den egna gruppen kommer ge medhåll till ens åsikter, och vice versa. Det är detta synsätt kring

likheter som gör att informationsprocesser och lärande gör den sociala kategoriseringen viktig i arbetet med lärande relaterat till mångfald (Phillips et al. i Roberson, 2013). En annan förklaring kan vara att individer utövar kategorisering på grund av att de då säkerställa att inomgruppens medlemmar är lika en själv vilket gör att de kan förutse gruppens reaktioner och minska osäkerheten kring detta. Det gör att individer känner får en ökad känsla av kontroll (Phillips et al. i Roberson, 2013).

För att skapa ett klimat där mångfaldslärande effektivt fungerar blir det kritiskt att skapa en attraktion mellan medarbetare, men också att ta hänsyn till- och att skapa en gemensam social identitet. När individer kan relatera till varandra byggs den sociala identiteten upp, vilket ger goda förutsättningar för lärande mot bakgrund av Illeris (2011) lärandeprocesser i allmänhet, men hans teorier kring incitament och interaktion i synnerhet. Mot bakgrund av att individer genom förståelse av varandras inre mångfaldsattribut inte anser yttre attribut som lika viktiga i en kategoriseringsprocess innebär det att det finns många möjligheter för en organisation att arbeta för att skapa en sådan förståelse i syftet att medarbetare ska kunna hitta likheter och på så sätt påverka deras kategoriseringsprocess.

I relation till social identitet skriver Roberts och Creary (i Roberson, 2013) om förmågan att kunna navigera jaget. Teorierna kring social identitet centrerar kring att individer kategoriserar och klassificerar sin sociala miljö utifrån olika kategorier. Genom att de kategoriserar sig själva in i olika grupper, exempelvis baserat på etnicitet, kön, ålder, inom organisationen skapar och upprätthåller de skillnader mellan sig själva och andra. Genom detta delar medlemmar inom gruppen emotionell involvering och en social konsensus inom densamme. Interaktion mellan olika grupper kan vara svår, eller t.o.m hotfull (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Att kunna navigera jaget har framförallt förekommit i forskning kring hur individer från grupper som utmanas av hot kring deras sociala identitet. Roberts och Creary (i Roberson, 2013) skriver om tre stycken möjliga utfall detta kan resultera i; social mobilitet, social kreativitet (vilket involverar överordnad kategorisering) samt social tävlan (Roberts & Creary i Roberson, 2013).

Jag kommer framförallt lyfta Social mobilitet samt överordnad kategorisering i relation till denna uppsats. Förstnämnda innebär att en individ uppfattar att denne kan lämna en social grupp med låg status till förmån för att gå med i en grupp med högre status. Individen kommer då att använda sig av sociala mobilitets-taktiker för att ansluta sig till den andra gruppen. Detta sker genom att de målar upp sig själva som typiska medlemmar för den aktuella gruppen genom att demonstrera att de besitter alla de färdigheterna och karakteristika för denne

samt tillskriva sig de egenskaper gruppen besitter och ta del av deras gemensamma symboler (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Överordnad kategorisering innebär att individer kategoriserar sig själva som medlemmar genom en högre, metagrupp-nivå. Exempelvis som medarbetare i en organisation snarare än arbetare i specifika grupper inom den. Detta uppnår intergrupp-kooperation, vilket kan tillföra positivt till en organisation. Att uppmuntra till en kollektiv organisationskultur kan göra att demografiskt olika individer kategoriserar varandra genom att de har organisationen och intresset för den gemensamt, vilket kan leda till ökad produktivitet och kreativitet (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Däremot finns det en risk att detta undertrycker viktiga skillnader och underminerar individers känsla för att de är olika och unika. Speciellt drabbar detta individer som tillhör minoritetsgrupper när de ska ansluta till en majoritetsgrupp. Detta beror på att majoritetsmedlemmarna kan komma att förvänta sig att minoritetsmedlemmarna ska adapteras in i deras kultur. Minoritetsmedlemmarna föredrar då oftast att integreras snarare än att assimileras. Detta uppnås genom att respektera grupp-skillnader men samtidigt behålla minoritetskultur inom en stor grupp (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Ifall en individ föredrar överordnad kategorisering kan därför hänga på ifall denne är medlem i en majoritets- eller minoritetsgrupp.

Individualisering och lärande

Lorentz och Bergstedt (2006) skriver i relation till dagens samhälle som mångkulturellt och postmodernt att lärandet och pedagogiken relaterat till detta gjort en förflyttning där praktiskt pedagogiskt arbete har kommit att handla om att vägleda och handleda individers egna kunskapsbildande. I ett interkulturellt pedagogiskt perspektiv handlar förutsättningen för lärande att alla individer i en grupp erkänner mångkulturellt lärande som befolkat av individer med skilda kulturella uppfattningar och värderingar som är baserade på etnocentriska uppfattningar och beteenden (Lorentz & Bergstedt, 2006). Ett fundament för detta blir då att rikta uppmärksamhet på heterogeniteten hos alla som befinner sig i en mångkulturell lärandemiljö. Ett mål med interkulturellt lärande kan vara att skapa social- och interkulturell kommunikativ kompetens. Ett interkulturellt lärande kan betraktas som ett exempel på mångkulturell utbildning som har för avsikt att bejaka mångfald och motverka likhetstänkande (Lorentz & Bergstedt, 2006). Lorentz och Bergstedt (2006) menar dessutom att heterogenitet är en förutsättning för

ett gemensamt lärande. Vilket kan kopplas till en paradox på grund av att olika människor lär bättre tillsammans.

Det Lorentz och Bergstedt skriver om lärande kan kopplas till ett individualistiskt pedagogiskt synsätt. Phillips et al. (i Roberson, 2013) skriver, precis som Lorentz och Bergstedt, att mycket handlar om att göra individer positivt inställda till att mångfald kan berika en organisation. I samband med detta lyfter Phillips et al. (i Roberson, 2013) begreppet kunskapsöverföring samtidigt som de, i likhet med Lorentz och Bergstedt (2006) framhåller heterogenitetens vikt i samband med lärande. Likt Lorentz och Bergfeldt, lyfter van Knippenberg et al. (i Roberson, 2013) individens roll i lärande relaterat till mångfald. Desto mer individers attityder och värderingar är positivt inställda till mångfald, desto bättre blir resultaten. Förutfattade meningar kring mångfald påverkar alltså hur individer reagerar gentemot mångfald (van Knippenberg et al. i Roberson, 2013). Det blir då angeläget för organisationer att skapa en kultur där mångfald bemöts på ett konstruktivt sätt och att motverka misstänksamhet gentemot olikheter.

Metod

I metodavsnittet redogörs studiens kunskapssyn, därefter hur urval och genomförande är strukturerat. Avslutningsvis presenteras de etiska överväganden som tagits i beaktande, hur arbetet med validitet och reliabilitet har utformats och till sist hur kodning och bearbetning av empiriskt material har genomförts.

Kvalitativ metod

I arbetet har jag utgått från en allmän kvalitativ metod, med en socialkonstruktionistisk ansats (Gubrium & Holstein, 1997). Detta innebär att jag har skrivit uppsatsen med utgångspunkt att människor tillskriver mening till olika beteenden och att de själva skapar sin sociala verklighet (Gubrium & Holstein 1997; Bryman, 2011). Detta innebär att jag som forskare förhållit mig till och varit trogen den natur som informanterna förespråkar och befinner sig inom (ibid). I arbetet strävar jag efter att kartlägga min metodik i termer av insamlandet av data, vilket skett genom en kvalitativ intervjustudie i syfte att förstå och förklara sociala företeelser och fenomen. Dessa skapas genom respondenternas svar inom intervjun och bearbetas sedan genom kategorisering (Gubrium & Holstein, 1997). Min forskning har utgått från att se individer inom deltagande, tolkning, upplevelser och tankar kring sitt eget liv och sin egen verklighet (Gubrium & Holstein, 1997). I detta har jag utgått från att verklighet återfinns inom den naturliga omgivningen av den sociala världen.

Det meningsfulla i en kvalitativ intervju handlar om att undersöka hur informanterna orienterar sig, handlar inom sin omvärld, vilket blir deras verklighet (Gubrium & Holstein 1997). Detta har blivit en central del i mitt arbete eftersom jag eftersträvar att undersöka informanternas tolkning av mångfaldsbegreppet och i förlängningen hur de arbetar med mångfald.

En viktig utgångspunkt i mitt arbete är att kvalitativ intervju till viss del är subjektivt betingad. Detta innebär att forskaren inte helt kan distansera sig från subjektiva uppfattningar och tolkningar (ibid). Mot bakgrund av detta har det blivit viktigt att föra en diskussion kring dessa tolkningar i mitt arbete och att konstruera ett tydligt utgångssätt att arbeta mot. För att undvika subjektiva bedömningar i så hög omfattning som möjligt har jag behövt utgå från att objektiva beskrivningar av uppfattningar inte alltid är möjliga, eftersom de görs inom individers referensram. Likaså påverkas forskaren av dessa ramar samt själva utgångspunkten i studien, vilket har gjort att jag i denna roll blivit noga med att reflektera över hur mina uppfatt-

ningar av informationen behandlats och kategoriserats liksom själva intervjun och undvikandet av att ställa ledande, subjektiva, frågor till informanterna (Gubrium & Holstein, 1997). Informanterna besvarar frågor utifrån deras meningsskapande och uppfattning av verkligheten, vilken påverkats av social interaktion och kultur. Detta påverkar min förmåga att beskriva fenomen som det verkligen är (Gubrium & Holstein, 1997). Det som beskrivs är snarare individers sociala verklighet och deras tolkningar av fenomenet mångfald och lärande.

Denna metodik förutsätter ett socialkonstruktionistiskt synsätt. Socialkonstruktionismens fundament är att föreställningar och förståelse av samhället är en social konstruktion som upprätthålls av människor i samspel med varandra (Berger & Luckmann, 1979). Social interaktion påverkar alltså vårt sätt att uppfatta och se världen.

Vår tolkning av verkligheten är således en produkt av hur vi tänker, talar, tillsammans definierar den samt de koncept vi använder inom ramen för vår tolkning av den (Burr, 1995). Detta innebär att kognition och uppfattningar av världen blir sociala sanningar (Collin, 1997). Individers tolkning och uppfattning av världen leder till olika handlingar inom sociala situationer (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Sättet vi ser på världen skapas genom tolkning och kategorisering vilket innebär att världsbilder skapas genom våra sätt att tolka dem snarare än att de är en spegelbild av verkligheten. Tolkningarna och uppfattningarna av omvärlden påverkas dessutom av en historisk och kulturell kategorisering (Burr, 1995). Genom detta har social interaktion en stor betydelse för vårt kunskapsbildande eftersom man tillsammans bygger upp gemensamma sanningar och diskuterar kring vad som är sant och inte (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

Våra tolkningar av världen är som tidigare nämnt inte nödvändigtvis objektiva sanningar. Utifrån ett socialkonstruktionistiskt synsätt är det därför viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till kunskap som anses vara självklar (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

Detta påverkar mitt arbete eftersom jag utgår från en forskningsprocess där organisationens mångfaldsarbete bedöms utifrån individers uppfattningar om mångfald. Denna kunskap har jag sedan omsatt genom min tolkning av informationen genom kategorisering och vidare utifrån min teoretiska referensram.

Urval och genomförande

Mot bakgrund av mina utgångspunkter har jag valt att konstruera studien genom att genomföra en intervjustudie med fyra stycken informanter. När jag arbetat med urval har jag utgått från ett generellt målinriktat urval, vilket innebär att jag har gjort urvalet utifrån min önskan att specifikt intervjua personer som arbetar med strategisk mångfald och har insyn i det operativa arbetet kring detta (Bryman, 2011). Eftersom syftet med undersökningen är att undersöka hur informanternas uppfattning av mångfald är och hur de arbetar med mångfald inom organisationen blev det därför angeläget att intervjua en viss typ av människor med insyn i just detta ämne. En kritisk aspekt i relation till målinriktat urval kan vara att det inte är generaliserbart till en hel population (Bryman, 2011). Detta kan vara problematiskt sett till bland annat slutsatsen om att mångfaldsbegreppet behöver omdefinieras i generell omfattning. När denna typ av kunskapsluckor har uppkommit har jag kompletterat med befintlig forskning och teori. Jag har varit noggrann med att inte göra några generaliserande slutsatser, utan att förankra mina slutsatser framförallt genom min egen intervjustudie, men stundtals genom att komplettera med tidigare forskning när jag uppfattar att det förekommer kunskapsluckor. I arbetet med målinriktat urval har jag behövt utgå från ett så kallat bekvämlighetsurval eftersom jag har fått den första informantens uppgifter förmedlade till mig via gemensamma kontakter. Denna informant förmedlade kontakt med andra informanter utifrån min önskan om att intervjua individer med insyn i ett strategiskt mångfaldsarbete. Alltså har jag genom ett så kallad snöbollsurval kompletterat mitt målinriktade urval (David & Sutton, 2011).

Som nämnt har jag valt att konstruera min studie utifrån fyra stycken semistrukturerade intervjuer. Dessa genomfördes genom den intervjuguide som finns bifogad i bilaga: *Intervjuguide*. Själva intervjuformen karaktäriseras av att forskaren utgår från teman och ger informanten möjlighet att svara självständigt på frågor relaterat till dem. Även om intervjuerna utgått från en intervjuguide, har frågorna inte nödvändigtvis ställts i samma ordning eftersom intervjun inte har en bestämd struktur (Patel & Davidson, 2011). Intervjun var strukturerad i den bemärkelsen att de områden och teman som behandlades under intervjun redan var strukturerade och konkretiserade i ett antal frågor (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom jag strävade efter att undersöka informanternas bild av mångfald tog jag beslutet om att semistrukturerad intervju gav mer utrymme för att kunna nå in på djupet av deras uppfattningar om mångfald och lärande.

Intervjuguiden är uppdelad i teman med förslag till olika frågor (Kvale & Brinkmann, 2014). Den är dessutom baserad på tidigare forskning om mångfald och den teoretiska referensramen. Att ha kunskap om ämnet möjliggör ett aktivt lyssnande i intervjusituationen (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån detta kan jag som forskare ställa relevanta uppföljningsfrågor med teoretisk grund. Att undvika ledande frågor blir dock viktigt eftersom undersökningen baseras på individers subjektiva uppfattning om fenomenet mångfald.

Intervjuguiden omfattas av tre huvuddelar: en som handlar om *definitionen av mångfald*, en som handlar om *mångfaldsperspektiv* och till sist en som behandlar *lärande i relation till mångfald*. Dessa respektive huvudteman har underfrågor och kategorier inom ramen för temat.

Etiska överväganden

I samband med forskning är det viktigt att följa etiska riktlinjer samt att reflektera över moraliska frågor. Detta görs för att garantera skyddet och integriteten hos de som valt att medverka i studien. I arbetet har jag således valt att följa vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska riktlinjer. Dessa är formulerade utifrån fyra grundläggande principer och krav, vilka är *informationskravet*, *konfidentialitetskravet*, *samtyckekravet* samt *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 2002).

Informationskravet handlar om att vara transparent som forskare och att informera deltagare om syftet med studien samt vad det innebär att medverka i den. Den information som kan påverka informantens inställning till att medverka i intervjun ska presenteras (Vetenskapsrådet 2002). Det är viktigt att belysa deltagare om alla villkor. Härigenom ska deltagare få information om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas när som helst (Vetenskapsrådet, 2002). Informanterna fick denna information i samband med intervjun. Jag belyste framförallt att det inspelade intervjumaterialet endast kommer att användas i forskningssyfte, att informanten kommer vara anonym samt att alla deltagare skulle få ta del av resultatet efter att studien presenterats. I samband med detta bad jag informanterna ställa frågor ifall någonting verkade oklart samt gav dem möjlighet att kontakta mig i efterhand ifall det skulle uppkomma frågor i efterhand.

Konfidentialitetskravet innebär att forskaren behandlar personuppgifter och annan känslig information diskret och att data som kan identifiera deltagarna inte kommer att redovisas (Vetenskapsrådet, 2002; Kvale & Brinkmann, 2009). Deltagarna blev därför informerade om sin anonymitet. Informanterna nämns därför inte vid namn, utan genom slumpade siffror. Information som kan avslöja deltagarnas identitet har tagits bort och transkriberingen har förvarats på ett sätt att obehöriga inte har fått åtkomst. Det framgick dessutom att den information som uppkommit genom intervjuerna kommer raderas efter att uppsatsen är färdig.

Samtyckekravet innebär att informanterna ska ha lämnat sitt samtycke till att medverka i studien. Informanterna får inte bli pressade till att delta och har rätt att bestämma över sin medverkan. Detta angrep jag genom att i samband med intervjun informera om att informanterna har rätt att när som helst avbryta sin medverkan i studien. Det var angeläget i min roll som forskare att de uttryckligen bekräftade sitt samtycke till att delta i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Nyttjandekravet handlar om att insamlat material endast används i forskningssyfte. Informanterna blev informerade om att det insamlade materialet strikt var begränsat till denna studie och inte i andra ändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Det kan vara känslig information som uppkommer i denna typ av studie och att vara medveten över detta genomgående har därför varit angeläget för mig som forskare liksom att redan innan intervjuerna bestämma vilket sätt jag lämpligast kunde förvara denna information.

Validitet och reliabilitet

I kvantitativ forskning används validitet och reliabilitet för att fastställa undersökningens kvalitet och tillförlitlighet. Enligt Kvale & Brinkmann (2009) är det viktigt att detaljerat beskriva hur arbetet med metod gått till eftersom läsaren ska få möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet. Jag har därför strävat efter att tydligt redovisa och förmedla mina metodologiska val liksom att förhålla mig till dessa konsekvent över hela studien.

Validitet handlar om att studien använder relevant metodik och att den undersöker vad den faktiskt avser att undersöka (Alvehus, 2013; Trost, 2010). *Reliabilitet* handlar i sin tur om att de resultat som uppkommit inte gjort det av en slump, utan hade uppkommit på samma sätt ifall studien hade upprepats (Alvehus, 2013). Det är dock viktigt att poängtera att målet med kvalitativa studier inte nödvändigtvis är att uppnå samma resultat vid flera studier. Att kunna

tolka särskilda fenomen och bilda uppfattning av dem förutsätter insamlandet av material utifrån respondenters tolkning av verkligheten, deras upplevelser, erfarenheter och åsikter (Trost, 2010). Kvalitativa undersökningar utgår från att individer inte är statiska, utan att dem genomgår förändringsprocesser. Detta gäller även forskaren eftersom även tolkningsarbetet påverkas av en social process (Alvehus, 2013; Trost, 2010). Däremot är det viktigt att studien konstruerats på liknande sätt och att man som forskare är konsekvent utifrån tillvägagångssättet, vilket jag strävat efter.

Reliabilitet utgår från att intervjuerna är konstruerade utifrån ett liknande sätt (Trost, 2010). Att ha ett tydligt arbetssätt med intervjuguiden har därför som nämnt varit viktigt liksom att kodning och tolkning har skett inom samma tidsperiod och med samma tillvägagångssätt. För att öka tillförlitlighet är forskningsprocessen och tillvägagångssättet beskrivet samt den kodningen jag utgått från i arbetet med att processa den information som uppkommit. Inom kodningen finns flera moment som kan påverka reliabiliteten, framförallt genom godtycklig kategorisering i vissa teman, vilket jag aktivt reflekterat över och försökt undvika.

Kodning och bearbetning av empiri

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dem utifrån det inspelade materialet. Transkriberingen skedde ordagrant med undantag för ljud och läten som inte var relevanta för tolkningen, exempelvis hummanden. Som stöd till transkriberingen och tolkningen av informationen gjordes allmänna fältanteckningar efter varje intervju i syfte av att minnas specifika intryck och öka reliabiliteten genom att ingen information som kan ha värde för studien går förlorad.

Kodningen är ett av fundamenten för att hantera kvalitativ data och handlar om att bryta ner empirin till relevanta teman och göra den hanterlig för en analys (Cohen et al., 2011). Att skala ner materialet till vad som är relevant för en studie är ett kritiskt moment som kräver ett tydligt tillvägagångssätt och struktur hos forskaren. Den huvudsakliga anledningen till att koda empirin har varit att hitta tydliga teman i respondenternas svar för att kunna urskilja samband eller skillnader i undersökningen och skapa övergripande kategoriseringar. Därför har tillvägagångssättet i kodningen varit att systematiskt läsa igenom transkriptionerna noggrant flera gånger för att göra en tillförlitlig kategorisering.

Kodningen utgick från öppen kodning, där texten bearbetades genom tre nivåer, eller cykler, innan empirin delades upp i olika kategoriseringar (Cohen et al., 2011). Utifrån transkriptionerna kunde jag sortera informanternas svar genom allmän kodning. Detta hjälpte mig att kunna urskilja mönster och likheter i respondenternas svar. Resultatet här blev att jag kunde urskilja och sammanfatta respondenternas svar genom kodning och överskådligt jämföra dem. Resultatet av den första kodningen gav mig flera olika allmänna kodningsbegrepp som exempelvis ”inre mångfald”, ”yttre mångfald”, ”rekrytering”, ”bakgrund” och ”kön”. Genom att gå igenom transkriptionerna och systematiskt kartlägga den genom denna kodning kunde informationen sedan bli integrerade i en mer omfattande nivå genom att bli placerade i en tematisk grupp i nästa cykel (Saldana, 2013). Exempel på de tematiska grupper jag skapat är ”social identitet”, ”mångfald”, ”strategi”, ”praktik” och ”individuellt lärande”. Genom dessa teman kunde jag sedermera skapa olika övergripande kategoriseringar i en tredje cykel (Cohen et al., 2011). Kodningarna i den tredje cykeln låg sedan till grund för rubrikerna till resultat och analys.

Tydliga kategorier med olika underteman möjliggjorde ett arbetssätt där jag som forskare enkelt kunde förhålla mig till att jämföra och finna samband i min empiri. Genom att tolka och bryta upp empirin genom detta tillvägagångssätt kunde jag finna tydliga samband och mönster i mina intervjuer, vilka sedan kunde användas till min uppsats. Genom denna metod kunde jag också integrera kodningen av data samtidigt som jag genomförde en tolkning av den. Tillvägagångssättet gav mig möjlighet att lyfta denna data till en högre analytisk nivå samtidigt som jag kunde sammanfatta resultaten på ett effektivt sätt (Cohen et al., 2011). Att hitta samband, men också skillnader i kodningen gav mig förutsättningar att angripa mina frågeställningar och tydligt arbeta med den information som uppkommit i mina intervjuer.

Resultat och analys

I detta kapitel redogörs studiens resultat. Presentationen börjar med en redogörelse för organisationens allmänna syn på mångfald och mångfaldsparadoxen, för att övergå till deras förhållande till mätning av mångfald. Vidare behandlas mångfald som kompetens och avslutningsvis mångfald och lärande.

Mångfaldsparadoxen – en förflyttning mellan strategi och praktik

Ett av de tidiga fynden i denna undersökning var själva motsägelsen mångfaldsbegreppet grundar sig på, och som återfinns framförallt i förflyttningen av strategiskt och praktiskt mångfaldsarbete. Ambitionen och det uttalade målet med organisationens mångfald är skapat utifrån en funktionalistisk ansats (Omanovic, 2002) vilket innebär att de uppmärksammar alla typer av skillnader. Genom detta perspektiv utgår de från att mångfald ska bli ett naturligt förhållningssätt.

(3) "I grunden känner jag att mångfald är ett sätt som ska vara ett naturligt förhållningssätt till exempel när jag rekryterar ska inte jag sitta och tänka kvotering eller sitta och tänka att ja, sen är det bra för oss att vi har ett namn med en person som kommer från ett annat land eller liknande utan det ska ju bara finnas där. Det ska vara en naturlighet i jobbet."

Ett mångfaldsarbete utifrån en funktionalistisk ansats förutsätter att mångfaldstänket är så implementerat i arbetssättet att man tillsätter medarbetare utifrån roller snarare än på grund av vilka egenskaper individen besitter utifrån ett maktperspektiv (Omanovic, 2002).

(1) "Tänkte innan jag kom hit att bara etnicitet var mångfald. Var ganska låst där, att det bara handlade om de som inte hade lika lätt att få jobb i samhället på grund av att de inte kan svenska så bra. Men sen när jag började jobba här ser jag det som, och det beror nog på inriktningarna här, att vi dels har en annan etnicitet och funktionsvariationer. Men sen också att vi försöker locka och få in äldre, och med äldre menar jag 55-60 år och att anställa dem. För mig, så ser jag på mångfald nu när det gäller arbetsmarknaden hos oss här, men det kanske är för att vi har de inriktningarna i vår rekrytering. Men sen är ju mångfald självklart att alla olikheter som alla människor har. Jag tänker på kön, jag tänker på tidigare erfarenheter, var du kommer ifrån, var du bor, vad du har för personlighet, sådana egenskaper"

När organisationen arbetar med speciella insatser för att specifikt öka yttre mångfald såsom etnicitet, ålder och funktionsvariabler innebär det att de har ett maktperspektiv. Men deras

maktperspektiv kan ses som en hävstång för att uppnå en funktionalistisk mångfald. I praktiken arbetar man alltså genom att genomföra insatser för att öka variationen i etnicitet, ålder, kön och med funktionsvariabler bland annat för att mångfalden ska kunna bli ett naturligt förhållningssätt.

Mångfald blir härigenom en paradox eftersom man skapar den skillnaden man vill upphäva. Motsägelsen består i att mångfald är ett förhållningssätt och naturlighet i strategin, med grund i att man inte ska se eller jämföra mångfald. Rekrytering sker i detta fall genom att man tillsätter individer efter vilken roll de ska ha, snarare än på bedömning av deras yttre egenskaper. I praktiken blir arbetssättet kring mångfald dock att man ser skillnader i syfte av att arbeta för att motverka dem. Syftet att upphäva skillnader baserat på mångfaldsdrag i arbetslivet faller på sitt eget grepp eftersom dessa skillnader synliggörs i mångfaldsarbetet.

I stora drag strävar organisationen strategiskt efter vad Kandola & Fullerton (1999) skriver om mångfald som att den ska vara av sådan karaktär att den genomsyrar allt en person är och alla deras egenskaper samt att mångfald inte ska kunna leda till diskriminering på något sätt.

(4) Mångfald är allt vad vi gör. Men här har vi kommit så långt att det är väldigt integrerat i det vi gör, så det är mer självklart här. Att titta på hur allting ser ut.

De praktiska satsningarna och inriktningarna på att möjliggöra för individer som besitter yttre mångfaldsdrag att dels få anställning, men dels få uppleva att de passar in i organisationen följer däremot Konrad et al. (2006) syn på mångfald ur ett maktperspektiv och blir ett sätt att minska homogeniteten och inkludera minoriteter. Detta gäller kön, ålder, funktionsvariationer och etnicitet bland annat. Informanterna uppgav att både inre- och yttre mångfald är viktigt, men i rekryteringsfasen blir det framförallt yttre faktorerna som mäts. Det beror dels på att det är dessa attribut som oftast är enklast att mäta, men också på grund av att det är kring dessa attribut som det förekommer påtryckningar utifrån. Dessa påtryckningar följer ett maktperspektiv kring mångfald (Omanovic, 2002). Detta innebär att företaget i praktisk rekrytering tar hänsyn till makt i relation till kön, etnicitet och klasstillhörighet och att arbetssättet kring mångfald är att inkludera minoriteter (Omanovic, 2002).

(4) vi ska ju förhoppningsvis aldrig kunna ha, att man ska kategorisera människor till den milda graden att du är si och sån. Det är jag emot. Men däremot att man har någon form av okulärbesiktning. Att

man tittar på grupper, hur ser det ut i den här gruppen? Behöver man ha, är det någonting som vi saknar utifrån ett mångfaldsperspektiv så man säger. Det tycker jag är ett bra sätt att styra det.

Även ifall organisationen har en uttalat kritisk syn på mångfald utövar de alltså i flera fall i praktiken ett arbetssätt som kretsar kring ett maktperspektiv på mångfald där mångfaldsarbete har kommit att handla om frågor som rör problematiken kring att rekrytera in personer med olika etnicitet och kön, där personlig mångfald blir någonting som är viktigt, men som inte går att angripa på samma sätt. Väl i verksamheten uppmärksammas personlig mångfald genom exempelvis möjligheter och incitament kring att kunna utmana arbetssätt- och att skapa delaktighet.

En stor skillnad mellan ett renodlat maktperspektiv enligt Konrad et al. (2006)s definition och organisationens arbetssätt är att organisationen öppnar upp för att förmedla att det finns en möjlighet att söka sig till deras organisation vilket i förlängningen skapar en syn på organisationen som en plats där alla har möjlighet att få anställning. De arbetar inte med särbehandling i den utsträckningen som Konrad et al. (2006) eller Omanovic (2002) beskriver. Deras arbete handlar i stora drag om att öppna upp och möjliggöra för individer från minoritetsgrupper att uppleva att de har möjlighet att kunna arbeta inom organisationen.

Däremot bygger detta arbetssättet på ett erkännande och ett ställningstagande till ett maktperspektiv. För i detta arbetssätt erkänns individens skillnader och eftersom faktorerna organisationen arbetar med i detta avseende är inriktade på yttre attribut blir detta perspektivet relaterat till deras praktiska mångfaldsarbete. Organisationen ser på mångfald som allas skillnader, men fokuserar på vissa faktorer mer specifikt än andra i arbetet med att skapa inkludering. Det finns alltså en skillnad i teori och praktik när det handlar om mångfaldsarbete i organisationen. Där Thomas (1999) definition på mångfald i stora drag beskriver strategin, men där det finns vissa maktperspektiv i det praktiska arbetet likt vad Konrad et al. (2006) definition beskriver. Mångfaldsperspektivet ändras därför i förflyttningen mellan strategi och praktik.

Mätning av mångfald – en svår fråga

Det finns flera delar av mångfald som inte går att mätas, vilket gör det till en svårighet att mäta mångfald. Vissa delar av de mätbara faktorerna registreras inte heller.

(2) "Vi registrerar ju inte huruvida vi har olika... från olika bakgrund eller något. Det är ju ingenting som vi registrerar på något vis, så jag har svårt att säga hur stor mångfald har vi utifrån etniskt per-

spektiv, att man har olika bakgrund och så, inte heller om man har någon form av funktionsnedsättning. Det är lite svårt. Tyvärr kan man ju säga att mångfald ur det stora perspektivet kan vi ju inte mäta i alla dess former. De där klassiska: ålder, kön, alltså litegrann, det är sådant som man till viss mån kan mäta då, men däremot så, all annan, är väldigt svår att sätta ett måttal på.”

Inre drag registreras inte, vilket beror på att det är svårare att identifiera inre egenskaper på grund av att de yttrar sig genom interaktion inom en långtgående process (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Yttre drag går att registrera enklare (Roberge & van Dick, 2010), men inom denna typ av mångfald är det framförallt ålder och kön som mäts.

En konsekvens av att dessa faktorer inte mäts påverkar mångfaldsarbetet genom att organisationen behöver arbeta med individualistiskt lärande till mångfald genom medarbetares förmåga att kunna navigera jaget i förhållande till mångfald och lärande. Organisationen behöver härigenom möjliggöra en övergripande social identitet att ansluta sig till genom överordnad kategorisering (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Det vill säga att angreppssättet gentemot svårigheter i mätning och kategorisering blir att skapa en organisationskultur som är inkluderande och öppen för all typ av mångfald. Detta framhäver och möjliggör för individansvar i lärande relaterat till mångfald.

Öppenhet och individualism blir ett angreppssätt gentemot svårigheterna i att kategorisera (Roberts & Creary i Roberson, 2013). En kollektiv organisationskultur- och gemenskap kan innebära att individer kategoriserar varandra med organisationen som gemensam nämnare snarare än genom minoritetsgrupper (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Härigenom blir individualism särskilt viktigt eftersom organisationen inte kan göra punktinsatser för att främja inkludering utan behöver arbeta med att skapa en övergripande social identitet. Avsaknaden av kategorisering förutsätter ett tankesätt om individualiserat lärande eftersom individerna själva förväntas navigera i sitt eget mångfaldslärande snarare än att detta lärande sker kollektivt och organisationsstyrt (Lorentz & Bergstedt, 2006). Detta gäller också skapandet av organisationskultur eftersom det är viktigt att minoritetsgrupper ska kunna anpassa sig till en överordnad kategorisering utan att behöva ge efter allt för mycket för en majoritetsgrupp (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Överordnad kategorisering bygger nämligen på integrering snarare än assimilering.

På en operativ nivå förväntas gruppchefer ha ansvar för att deras avdelning har en god omsättning av mångfald och olikheter, medan rekryteringsansvariga, på en strategisk nivå, förväntas agera utifrån de önskingar gruppcheferna förmedlar. Förflyttningen från det strategiska mångfaldsarbetet till det praktiska arbetet kring mångfald blir således en utmaning. Det

finns dock positiva aspekter av svårigheterna med mätning, framförallt utifrån integritetshänsyn.

(3) Det är ett plus och ett minus. Jag tror inte jag hade tyckt det själv att det hade varit roligt att bli kategoriserad på något sätt, så vi jobbar väldigt lite utifrån att kategorisera. Det vi tappar är att vi har rätt så dåliga system på att se kanske vilken utbildningsnivå - det är också en mångfaldsaspekt för mig. Vart hamnar man där? För det har vi ganska dålig koll på. Inte när vi just rekryterar, men sammantaget kan inte jag säga vilka ligger på gymnasienivå? Hur många har en utlandsutbildning? Högskoleutbildning? Ja, du vet och så vidare. Där är vi rätt så dåliga kan jag tänka.

En så kallad okulärbesiktning kan bidra till insikter kring vissa parametrar i förhållande till mångfald och då framförallt sett till yttre mångfald. För det inre mångfaldsbegreppet får huvudsakligen kompetenser och attityder det avgörande utfallet i en rekryteringssituation.

(4) Men det är svårt att sätta måttal på hur många homosexuella ska vi ha... det blir jättedumt att ens säga det, men däremot så att vi ska ha en kultur där det är okej att vara olika och där man får känna att man får vara sig själv, så att då blir målet kanske lite flummigare när man säger det, men det blir mer konkret när man gör det faktiskt. Men sen om man ska fråga det hur många homosexuella har ni, då kan man ju aldrig svara på det.

I anslutning till det subjektiva arbetet kring mångfald har det utvecklats vissa mätetal som används i arbetet med detta. Mycket handlar om att skapa en atmosfär där individer uppfattar att de respekteras för den de är, alltså att organisationen främjar mångfald och betonar vikten av heterogenitet i samband med lärande och kunskapsöverföring (Lorentz & Bergstedt, 2006; Phillips et al. i Roberson, 2013). Stor vikt läggs vid organisationens anseende som arbetsgivare och uppfattningen av att det är en arbetsplats där det finns möjligheter för alla att söka till och bli delaktig inom.

(4) Om vi lyfter är det ju att vi frågar och då är man ju anonym. upplever du att du får komma till din rätt, eller får du känna att du är dig själv. Då är det ju sådana frågor. Blir det ett lågt ja där har vi ju inte jobbat med det.

(2) Ja, alltså någonstans rent krasst tycker jag att det här, att man valde att gå in och använda mätverktyget (red: ett mätverktyg som baseras på individers uppfattning av arbetsplatsen som attraktiv) om att vi ska vara en attraktiv arbetsplats. Att jobba med dessa frågor och få upp det. Då satte man det som nivå att det är detta vi ska mäta. (...). Det handlar mycket om upplevelsen av... och då är det ju den enskildes upplevelse. Det är ingenting som vi kan sätta siffror på bara.

Förhoppningen blir att organisationen ska kunna attrahera mångfald, vilket ska kunna mätas genom arbetstagarnas känsla av integritet och tillåtande klimat. Detta blir då en viktig faktor i ett arbetssätt uppbyggt i ett funktionalistiskt perspektiv (Omanovic, 2002). I avsaknad av

mätning blir organisationskulturen viktig både i lärandehänsyn (Illeris, 2011), men också i skapandet av överordnat kategorisering (Roberts & Creary i Roberson 2013).

(3) ”Jag kan tänka att vi i grunden jobbar, hoppas jag, på ett sätt där vi nog har svårt att definiera och sätta siffror på det, men att det förhoppningsvis finns i våra arbetsgrupper.”

(3) Vi är inte bra på att rapportera och säga att på xxx jobbar X antal personer, möjligen kön ifall våra ägare tycker att det är så intressant kan de ju få det. De kanske tappar det här tredje könet - de som inte vill uppge, vilket jag kan tycka att det är helt okej att man inte vill. Men i övrigt så har vi rätt så liten statistik, eller rätt så liten koll.

Mångfaldsarbetet och arbetet kring detta har till synes hamnat på ett plan där man snarare jobbar med värderingar, och angriper problemet genom att skapa förhållningssätt snarare än att mäta och följa upp. Speciellt sett till inre drag.

Mångfaldsmottaglighet – en kompetens

Utifrån organisationens svårigheter med mätning av mångfald har de skapat ett sätt att se på mångfaldslärande med koppling till Lorentz & Bergstedt (2006) syn på det som individualiserat, alltså att lärande relaterat till mångfald bygger på att individer dels erkänner mångkulturellt lärande och vägleder sig själva i det. Detta kommer jag i denna uppsats att benämna som mångfaldsmottaglighet, vilket är en förutsättning för att ett strategiskt mångfaldsarbete ska kunna ske mot bakgrund av Lorentz & Bergstedts forskning om interkulturellt lärande (2006).

Ett mångfaldslärande bygger i stora drag på att individer är mottagliga för mångfald och deras möjligheter att kunna agera inom en heterogen gruppkonstellation (Lorentz & Bergstedt, 2006). För detta behöver organisationen se till att medarbetarna har en social- och interkulturell kommunikativ kompetens (ibid). Detta blir viktigt när organisationens mångfaldsarbete i anknytning till lärande tar sikte på individer (Broomé, Carlson & Ohlson, 2001).

I rekryteringsfasen exponeras kandidaterna för en bedömning av deras attityder till individualiserat lärande och deras förmåga att acceptera och navigera i ett mångfaldslärande. Detta genomförs genom att individer ingår i en gruppintervju där bedömning bl.a. grundas i hur väl individerna klarar av att samarbeta med personer demografiskt lika och olika dem själva. Detta baseras i stora drag på dels Illeris (2011) drivkraftsdimension där de får möjlighet att se vilka individer som har ett incitament att lära sig i en heterogen grupp. Här blir det tydligt ifall individer besitter motstånd till lärande och negativa känslor inför vissa individer eller grupper

(Illeris 2011). Det behandlar även interaktionsdimensionen eftersom individer testas i interaktionsprocessen mellan individ och social miljö (Illeris, 2011). Analysen av detta konstrueras framförallt med hänsyn till yttre mångfald, där grupper skapas genom att blanda bl.a. kön, etnicitet, kultur och sociokulturell status.

(3) Det ska skicka signaler att de gör grupparbetet och övningar tillsammans och då ska det skicka signalen att här kan du bli placerad med "Mohamad", eller bli placerad med "Lisa". Det här skulle kunna vara ditt team på jobbet. På det sättet behöver vi oftast inte säga att "här måste du jobba med tjejer" eller "Här måste du jobba med killar". Det visar sig redan när de samarbetar tillsammans på gruppintervju. Så att det blir som en signal att "här är alla välkomna som gäst, men här är alla välkomna att jobba".

De skapar dock inte grupper grundat på inre egenskaper (Lambert & Bell i Roberson, 2013) eftersom de inte kategoriserar dessa på samma sätt även om rekryteringen i helhet ska förmedla att det krävs vissa attityder gentemot exempelvis att arbeta med tjejer/killar som är nödvändiga för att kunna förvärva ett arbete. På så sätt behandlas både inre- och yttre faktorer inom rekryteringen fast på olika sätt. Attityd, som är ett inre drag analyseras visserligen, men man skapar inte grupper utifrån det. Dessutom analyseras inte individers attityder per se, utan snarare att de har en attityd som är förenlig med organisationens idé om mångfald och lärande.

(4) Jag tror att det är ett förhållningssätt så att säga. Tror att det inte är okej om man nu skulle vara störd på att man kommer som någon annorlunda i den gruppen så är det detta vi fokuserar på istället. Då tar man diskussionen utifrån de sakerna istället och utifrån värderingar.

Själva tankesättet bygger på att det är organisationens värderingar som är styrande och att individers attityd behöver vara inom ramen för denna snarare än att organisationen anpassar sig efter värderingar som utmanar deras värdegrund. Genom att tillämpa detta arbetssätt och se en mångfaldsmottaglighet som kompetens försäkras sig organisationen att individer kan anpassa sig till mångfaldslärande, vilket är ett fundament för att arbetssättet kring individuellt ansvar inom arbetsplatslärande ska kunna fungera (Phillips et al. i Roberson, 2013).

Genom att agera på detta sätt skapar organisationen förutsättningar för en känsla av likhet och i längden attraktion mellan medarbetare. De bygger genom detta dessutom en grund för att den sociala- och interkulturella kommunikativa kompetensen som krävs för att interkulturellt lärande ska fungera (Lorentz & Bergstedt, 2006). Genom att individer som rekryteras till organisationen i grunden har liknande värderingar gör det enklare att skapa attraktion relaterat till likheter på grund av att det finns en stark social identitet implementerad i organisationen (Lambert & Bell i Roberson, 2013).

Detta medför att förutfattade meningar och konflikter relaterat till dessa inte blir lika omfattande på grund av mångfaldsmottaglighet som kompetens tillsammans med en känsla av likhet relaterat till inre egenskaper såsom värderingar och attityd (Lambert & Bell i Roberson, 2013; Roberge & van Dick i Roberson, 2013). För arbetsplatslärande relaterat till mångfald innebär detta att man skapar förutsättning för en interaktionsprocess att fungera på ett dynamiskt sätt (Illeris, 2011). Ifall rekrytering sker efter att man tar in arbetare med en positiv attityd gentemot mångfald och olikheter innebär det dels att individers sociala miljö möjliggör för lärande, dels genom att individer har en attityd som möjliggör att de kan ta in information och internalisera dem till lärdomar. När mångfaldslärandet sätter höga krav på individer och individuellt lärande arbetar organisationen med att skapa transmission utifrån Illeris interaktionsdimension (Illeris, 2011). Detta innebär att individer ska uppmanas att sända intryck och information till varandra i syfte att allas mångfald ska vara till nytta. För att transmissionen ska fungera arbetar organisationen med delaktighet genom att individer deltar i sociala sammanhang, men också genom drivkraftsdimensionen för att se till att individer vill lära sig av varandra. På detta sätt blir mångfaldsmottaglighet och en vilja att lära sig en viktig del i det individuella mångfaldslärandet.

Mångfald och lärande – att skapa lärande relaterat till mångfald

Det finns flera sätt organisationen arbetar med lärande relaterat till mångfald. Som redan nämnt arbetar organisationen framförallt genom individuellt mångfaldslärande, vilket förutsätter incitament och interaktion för att skapa transmission (Illeris, 2011). Arbetstagarna förväntas ha en tillräckligt hög interkulturell kompetens (Lorentz & Bergstedt, 2006) för att kunna navigera ett lärande relaterat till mångfald. Detta sker då via interaktionslärande (Illeris, 2011) med fokus på individuellt lärande. För att medarbetare ska kunna tillägna sig lärande behöver de vara en del av en överhängande social miljö inom vilken de känner sig delaktiga. Detta är viktigt att skapa eftersom individer behöver uppfatta att deras omgivning är intressant liksom att lärandet känns rofyllt (Illeris, 2011). Framförallt lyfts ett så kallat trial-and-error koncept där arbetstagaren förväntas utmana sig själv gentemot den materiella miljön där den sociala miljön fungerar som en stödfunktion och som en del av ett kontinuerligt utvecklande organisatoriskt lärande och incitamentsskapande (Illeris, 2011).

(3) Sen uppmanar vi också mycket att man ska testa, våga göra fel. Det kommer bli fel! Nästa gång blir det helt rätt. Försök lära av varandra. Trycker mycket på att vi har anställt dig för att du är du.

För att möjliggöra detta arbetar organisationen för att skapa incitament till lärande genom att upprätta en miljö som uppmuntrar till att försöka och att våga göra fel, men dels också genom att skapa delaktighet och engagemang genom social identitet (Illeris, 2011). Att skapa positiva attityder, perceptionssätt och identitet faller under Illeris innehållsdimension (2011) liksom faktiskt lärande. Den sociala identiteten och delaktigheten hör ihop med drivkraftsdimensionen.

(2) Det handlar ju om det här att få skapa delaktighet. Det är liksom den största delen kan jag tycka, att faktiskt inte någon bestämmer hur det ska vara, för då blir det väldigt enfaldigt ur ett perspektiv, utan att skapa delaktighet och engagemang i de frågorna där man har möjlighet att göra det. (...) Det handlar om att utveckla och förstå att man faktiskt kan öppna upp och bjuda in.

Det finns vissa typer av mötesplatser inom organisationen. Exempelvis nämns personalmatsalen, men i övrigt saknas formella lärandeinsatser i ett arbetssätt som inspirerats av individuellt mångfaldslärande eftersom individer har ansvar för sitt lärande snarare än att organisationen gör kollektiva lärandeinsatser i arbetet med mångfaldslärande. Detta innebär att innehållsdimensionen av mångfaldslärandet blir relativt till de individer som finns på arbetsplatsen och deras förmåga att interagera (Illeris, 2011). Detta sätter dels stora krav på individers förmåga i relation till transmission. Här bidrar organisationen till störst del genom att skapa incitament till lärande. Detta görs genom att det skapas en attityd och atmosfär som gör att individer är mottagliga och vill vara det (Illeris, 2011). Stora delar av ansvaret för lärande läggs därför på individer. På det sättet har lärandet i relation till mångfald kommit att handla om att handla individers kunskapsbildande gentemot varandra (Lorentz & Bergstedt, 2006). Det praktiska lärandearbetet handlar således om att skapa ett öppet klimat där individer också ges förutsättningar till att lära av varandra liksom att dels uppmuntra till lärande, men också att framhålla individers heterogenitet.

(3) När man anställer någon som tillför någonting som inte finns blir det ju ett automatiskt lärande, att man får en ny kollega...

(1) "Indirekt tror jag att vi gör det (red: skapar möjlighet till lärande). Alltså nu är väl människor rätt så duktiga på att, en del är duktiga på att söka sig till personer som är av samma sort, att man har något gemensamt med. Det kan ju vara helt okej, för man kan ju behöva att man "bondar" lite, tillsammans. Men i en arbetsgrupp vill vi ju egentligen ha den toleransen att alla ska kunna vara tillsammans, att man inte behöver vara lika, men att man ska kunna vara den man är. De (red: de anställda) är generellt duktiga på att skapa nätverk med varandra.

När ansvaret för mångfaldslärande ligger på en individnivå blir social identitet speciellt viktigt. Social identitet bygger på att medarbetare rekryteras i roller snarare än genom kvotering eftersom sistnämnda skapar grupper medan roller bygger på varje enskild individs individualism. En stor del av incitamentsskapandet för mångfaldslärande handlar därför om att individers sociala identitet ska sammanfalla (Roberts & Creary i Roberson, 2013; Illeris, 2011). Det blir således viktigt att individer ska kunna navigera självet med hjälp av organisationen. Detta ställer krav på organisationers möjlighet att upprätthålla positiva attityder gentemot dels mångfald och olikheter liksom att se till att det finns heterogenitet, men också att den accepteras, eftersom detta är viktigt för att denna typ av lärande ska kunna ske (Lorentz & Bergstedt, 2006, Illeris 2001). Både interaktion och psykologisk tillägnelseprocess (Illeris, 2011) ingår i arbetet med mångfald, men ansvaret vilar på individen medan organisationen ser till att individer har rätt kompetens och förutsättningar för att klara av detta.

Ifall medarbetare inte uppfattar att deras sociala identitet är integrerad i verksamheten kan det skapas ett motstånd till lärande. Speciellt inom en organisation som har ett individuellt baserat incitamentssystem bli detta problematiskt. Utan att ha en gemensam social identitet blir hinder såsom likhetsskillnad och attraktionskänsla lidande, vilket resulterar i att det förekommer svårigheter i att lära av varandra (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Därför blir det speciellt viktigt att arbeta med social identitet där man tillämpar detta arbetssättet relaterat till mångfald och lärande. Organisationen arbetar huvudsakligen genom överordnad kategorisering i arbetet med att skapa incitamentssystem för lärande samt en kollektiv organisationskultur (Roberts & Creary i Roberson, 2013). Genom att arbeta på detta sätt ger de större utrymme för den psykologiska tillägnelseprocessen av lärande (Illeris, 2011). Samtidigt som de arbetar med överordnad kategorisering, öppen interaktion och incitament till mångfaldslärande är det också viktigt för dem att individers integritet bevaras genom att skillnader accepteras inom majoritetsgruppen, vilket är en förutsättning för att överordnad kategorisering ska fungera effektivt (Roberts & Creary i Roberson, 2013).

Slutdiskussion

I slutdiskussionen omsätts studiens resultat i en diskussion där kunskapsbidraget presenteras och frågeställningarna besvaras. Diskussionen kretsar framförallt kring den mångfaldsmodell som arbetet mynnar ut i. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion av modellen samt förslag till vidare forskning.

Studiens kunskapsbidrag

Studiens resultat har kretsat mycket kring den individuella delen av lärande och mångfald. Anledningen till detta är framförallt den undersökta organisationens strategiska mångfaldsperspektiv. Deras perspektiv bygger på att individer som befinner sig i organisationen förväntas erkänna ett mångfaldslärande och klara av att navigera sig själva inom det. Perspektivet har uppkommit på grund av organisationens svårighet att konkret kunna mäta mångfald. Uttryckssättet blir att individer förväntas anpassa sig till en organisationskultur som uppmuntrar individuellt lärande i relation till mångfald.

Detta får som följd att organisationens sätt att arbeta med lärande och mångfald inriktas på individnivå. Istället för att göra kollektiva insatser för att lärande genom mångfald ska ske, skapar de istället förhållningssätt där individer förväntas navigera ett mångfaldslärande självständigt. Detta sätter krav på att individer ska ha en mångfaldsmottaglighetskompetens. Denna kompetens blir viktig och en förutsättning i det strategiska arbetet med mångfald. Vid sidan av medarbetares kompetens att navigera ett mångfaldslärande, ställer detta tillvägagångssätt krav på att organisationen ska ge individer möjlighet att lära sig självständigt. Detta tillför organisationen dels genom krav på medarbetares interkulturella kompetens, men också att se till att medarbetare har incitament för att vägleda sitt eget lärande i relation till mångfald. Detta omfattar även skapandet av en tydlig social identitet, vilket är en viktig del i av incitamentsskapandet för individuellt lärande. En tydlig värdegrund, inkludering och socialt identitetsskapande har därför visat sig vara utmärkande för detta angreppssätt när det gäller mångfaldslärande.

Noterbart är dock hur målet med att mångfald ska vara ett naturligt förhållningssätt hamnar i konflikt med ett maktperspektiv. Övergången mellan strategi och praktik innebär en förflyttning i organisationens mångfaldsperspektiv och i denna process skapas den så kallade mång-

faldsparadoxen. I den strategiska processen att skapa mångfald och naturliga förhållningssätt blir maktrelationerna påtagliga i organisationens praktiska rekryteringsarbete. Trots att detta arbetssätt kan ses som ett sätt att skynda på skapandet och internaliserandet av ett förhållningssätt där yttre mångfald inte ska spela någon roll hämmar detta arbetssätt organisationens vilja att rekrytera enbart utifrån roller.

Planeringen mellan strategi och praktik kan därför förbättras, och bli en integrerad process genom tydlig definition av mångfald och konkret uppsatta mål. Att diskutera vad målet och medlet är i arbetet för att skapa mångfald liksom att skapa en enhetlig definition av mångfaldsbegreppet möjliggör en övergång mellan strategi och praktik där mångfaldsperspektivet inte nödvändigtvis behöver göra en förflyttning. Trots att det är angeläget att se till att individer som avviker från organisationens majoritetsgrupper finns representerade och att arbeta konkret med detta blir rekrytering utifrån roller stundtals åsidosatt och målet med att mångfald ska vara ett naturligt förhållningssätt ställs på sin spets härigenom. Således finns det olika sätt att arbeta med både inre och yttre mångfaldsdrag även ifall organisationens perspektiv och målbild är att de ska ingå i en mångfaldssammansättning där rekrytering sker utifrån individer snarare än genom vilka specifika egenskaper de besitter utifrån ett yttre mångfaldsbegrepp.

Utifrån dessa premisser har jag skapat en modell för att organisationer ska kunna arbeta med mångfald som en process där både mål och medel kan konkretiseras och planeras. Detta ska även kunna bidra med att ett mångfaldsperspektiv inte ändras i förflyttningen mellan strategi och praktik.

Modellen är mitt kunskapsbidrag till forskningen kring arbetet med mångfald tillika ett praktiskt tillvägagångssätt att hantera dessa frågor. Genom att utgå från modellen möjliggör en organisation ett enhetligt processarbete och en förståelse för alla olika delar som är av vikt att ta i beaktande i en mångfaldsprocess. Möjligheten att veta vilka insatser som är speciellt viktiga i specifika delar av en mångfaldsprocess möjliggör ett effektivt och strategiskt mångfaldsarbete.

Modellen kallar jag för *mångfaldsfönstret*. Modellen används för att konkretisera och definiera mångfald samt att underlätta övergången mellan strategi och praktik. Modellen vilar på två axlar, där varje axel har två variabler. Dessa axlar består av inre och yttre mångfaldsegenskaper på en kant, samt kvalitativ och kvantitativ mångfald på en kant. De inre och yttre mångfaldsegenskaperna är inspirerade utifrån Roberge & van Dicks (i Roberson, 2013) definition. Det kvalitativa och kvantitativa sättet att se på mångfald är inspirerat av Rönqvist

(2008) som menar att ett (normativt) och kvalitativt sätt att se på mångfald handlar om att se mångfald som en variation av egenskaper och genom en positiv värdering av olikheter. Ett (deskriptivt) och kvantitativt sätt att se på mångfald innebär större fokus på demografiska skillnader. De yttre delarna av kvalitativ och kvantitativ mångfald är definierade utifrån diskrimineringsgrunderna i diskrimineringslagen (SFS, 2016) eftersom det är dessa faktorer man utgår från i det praktiska arbetet med yttre mångfald i organisationer.

| | Kvalitativt | Kvantitativt |
|-------|--|---|
| Inre | Personlighet Värderingar Attityd Livserfarenhet | Befattning Utbildning Funktion Arbetslivsbakgrund Kompetens |
| Yttre | Kultur Socioekonomisk status Religion Sexuell läggning Könsoverskridande identitet | Etnicitet Kön Ålder Demografi Fysiska faktorer |

Fig. 1.2. Mångfaldsfönstret.

Den kvalitativa variabeln beskriver i det här sammanhanget egenskaper som oftast inte går att mäta. Dessa är egenskaper som kan definieras som så kallade mjuka värden. Det vill säga egenskaper som påverkar mellanmänsklig kontakt och har stark anknytning till hur individer uppfattar sig i relation till andra. Kvalitativt inre är speciellt viktig i formningen av en över-

gripande social identitet eftersom det är genom dessa egenskaper individer formar sin värdering av varandra och bygger likhet-attraktion baserat på kvalitativt- och kvantitativt yttre.

I lärandehänsyn är den kvalitativa delen av särskild vikt i arbetet med interaktion och incitament. Det kvalitativa inre är avgörande för hur en individ upplever att dennes identitet sammanfaller med organisationen och medarbetare. Detta påverkar viljan och intresset att lära liksom att interagera med andra individer. Det kvalitativa yttre påverkar individens identitet och självbild och blir viktigt att ta i beaktande i arbetet med att skapa en tillåtande organisationskultur. Därför är det inom den kvalitativa variabeln en organisation kan angripa problematik med social identitet och att medarbetare ska ha attityder och värderingar som sammanfaller med organisationens. I arbetet med individualiserat lärande är det inom kvalitativ mångfald som mångfaldsmottagligheten återfinns.

Jag har valt att placera religion, sexuell läggning och kultur i rutan för kvalitativt yttre trots att Roberge & van Dick (i Roberson, 2013) definierar dem som inre drag. Detta beror på att de är uttryck som också går att koppla till yttre mångfald. Dessutom underlättar uppdelningen ett praktiskt arbete eftersom dessa drag ingår i diskrimineringslagstiftningen (SFS, 2016).

Den kvantitativa variabeln står i det här sammanhanget för egenskaper som går att mätas och kategoriseras enklare och som har att göra med så kallade hårda värden. Inom denna variabel kan en organisation arbeta med att se vilken kompetens som finns och vilka kunskaper individer besitter. Det finns också möjlighet att arbeta och planera utifrån ett maktperspektiv genom kvantitativt yttre eftersom maktperspektiv representeras av denna del av mångfaldsfönstret. Värdet med den kvantitativa variabeln är att den är mätbar. Detta möjliggör uppföljning av mångfaldsarbetet.

Modellen kan användas i ett allmänt strategiskt mångfaldsarbete eftersom den möjliggör kartläggning och planering av mångfaldsinsatser. Genom att visuellt kunna överskåda alla olika delar av mångfald möjliggör detta ett övergripande och konkret mångfaldsarbete där alla delar av mångfald kan tas i beaktande. Att arbeta och se mångfald övergripande är en förutsättning för att arbeta strategiskt med mångfald. Detta beror på att mångfald och lärande är en process, där arbetet med olika delar av mångfald är mer eller mindre kritiska i olika delar av en kompetensförsörjningsprocess.

Det är alltså viktigt att bestämma vilket angreppssätt man ska tillämpa när det gäller mångfald i en kompetensförsörjningsprocess. Även att veta vilket perspektiv man ska utgå från i mångfaldsarbetet. Beroende på vilket perspektiv och vad målet är med det specifika mångfaldsar-

betet är det vissa delar av modellen som är särskilt viktiga att ta i beaktande för att vara konsekvent utifrån vilket perspektiv man valt att integrera i organisationen.

Modellen möjliggör ett fortgående processinriktat mångfaldsarbete. Detta beror på att yttre mångfald framförallt är viktigt i rekryteringsdelen av en kompetensförsörjningsprocess, men när individer har utvecklat en förståelse för varandra spelar däremot de inre mångfaldsdragen större roll (Lambert & Bell i Roberson, 2013). Mångfald bör därför ses som någonting dynamiskt och konstant del av en organisation. Ifall organisationen lyckas skapa delaktighet och social identitet som bygger på tillhörandet av organisationen snarare än subgrupper baserat på yttre drag flyttas fokus från yttre drag till inre drag och arbetet kring dessa för att skapa lärande. Det är genom detta man arbetar för att strukturera och skapa förutsättningar för ett interkulturellt lärande och individers kunskapsbildande när det gäller mångfald.

Ett maktperspektiv kretsar framförallt kring yttre kvalitativ och kvantitativ mångfald. Modellen möjliggör mångfaldsarbete även utifrån detta perspektiv eftersom detta arbete blir mer överskådligt genom att man då främst utgår från de kvantitativa delarna av modellen och planerar ett mångfaldsarbete utifrån dessa variabler.

Genom att använda modellen blir mångfaldsprocessen mer överskådlig och insatserna blir mer konkreta eftersom en enhetlig definition av mångfald stundtals saknats inom arbetslivet. När man kan definiera vilken typ av mångfald som diskuteras i ett mångfaldsarbete eller i en mångfaldsprocess kan mer konkreta åtgärder vidtas. Inom detta arbete bli mångfaldsbegreppet enhetligt definierat. Detta är en förutsättning för strategiskt mångfaldsarbete.

Vidare forskning

Till vidare forskning föreslår jag att liknande undersökningar utförs riktade mot organisationer som rekryterar till mer kvalificerade uppdrag. Denna studie har begränsats av att jag inte har kunnat dra slutsatser om hur sådana organisationer uppfattar och definierar mångfald. Det hade dessutom varit av intresse att undersöka hur personlighetstester och kunskap kring individers resultat i anslutning till dem påverkar ett strategiskt mångfaldsarbete.

Det hade varit intressant att utveckla uppsatsens mångfaldsmodell ytterligare. Framförallt genom en mer omfattande diskussion av vart de olika mångfaldsfaktorerna ska placeras i mo-

dellen. Det finns vissa mångfaldsdrag i den kvalitativa delen av fönstret som man kan anse går att mätas, personlighet exempelvis. Finns det möjlighet att flytta den egenskapen? Utvecklingen av denna typ av resonemang hade varit givande.

En diskussion om fördelningen mellan de olika fönstren i modellen hade också varit av intresse. Detta för att undersöka hur avvägningen ser ut mellan dessa mångfaldsfaktorer. Hur bestäms balansen och fördelningen inom modellens fönster i mångfaldsarbetet i olika organisationer? Gör man medvetna val i arbetet med mångfald? Kan det vara olika beroende på vilken fas man är i ett mångfaldsarbete? Vart lägger man framförallt fokus? Hur viktiga är de olika fönstren beroende på vilken typ av uppdrag man rekryterar till?

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1979). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. (Repr.) Harmondsworth: Penguin books.
- Broomé, P. Carlson, B. Ohlsson, R. (2001). *Bäddat för mångfald*, Stockholm: SNS förlag.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Sage.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. uppl. Milton Park, Abingdon, Oxon, England: Routledge.
- Collin, F. (1997). *Social reality*. Routledge. London: Clays Ltd.
- David, Matthew & Sutton, Carole D. (2011). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fejes, A., & Thornberg, R. red (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*. New York: Oxford: Oxford University Press.
- Illeris, K. (2011). *Fundamentals of workplace learning*, London: Routledge.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jenkins, R. (2004). *Social Identity – Second edition*. London: SAGE.
- Johnston, W, B. Packer, A, E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kandola, R. Fullerton, J. (1999). *Diversity in Action. Managing the Mosaic*. London: Institute of Personell and Development.
- Konrad, A. Prasad, P. Pringle, J. (2006). *Handbook of workplace diversity: what is diversity and how should it be measured*. London: SAGE.

- Konrad, A. Prasad, P. Pringle, J. (2006). *Handbook of workplace diversity: examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges*. London: SAGE.
- Konrad, A. (2003). *Defining the domain of workplace diversity scholarship*, Group organization management, Vol. 28 No. 1, s. 4-17. DOI: 10.1177/1059601102250013
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lambert, J. P. Bell, M. P. (2013). *Conceptualization of Diversity* i Roberson, Q. M. (2013) *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Lorentz, H. Bergstedt, B. (2006). *Interkulturella perspektiv – Pedagogik i mångkulturella lärandemiljöer*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F., & Booth, S. (2000). *Om Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Omanovic, V. (2002). *Perspectives in Diversity Research* i Leijon, S., Lillhannus, R. & Widell, G. (2002). *Reflecting Diversity: Viewpoints from Scandinavia*. Göteborg: BAS.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Phillips, K. W. Duguid, M. M. Thomas-Hunt, M. Uparna, J. (2013). *Diversity as Knowledge Exchange: The Roles of Information Processing, Expertise and Status*. I Roberson, Q. M. (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Robergé, M. van Dick, R. (2013). *Recognizing the benefits of diversity: when and how does diversity increase group performance?* I Roberson, Q. M. (2013) *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Robers, L. M. Creary, S. J. (2013). *Navigating the Self in Diverse Work Contents*. I Roberson, Q. M. (2013) *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberson, Q. M. (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.
- Rönqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?: om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Akademisk avhandling: Lunds University.

Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, [2nd Edition]. London: SAGE.

SFS 2016:828. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Kulturdepartementet.

Skog, E. (1996). *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald*. Stockholm: Sveriges Tekniska Attachéer.

Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force By Managing Diversity*. [Elektronisk resurs]: Amacom.

Thomas, R. R. (1999). *Building a house for diversity: how a fable of a giraffe and an elephant offers new strategies for today's workforce*. New York: Amacom.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. (1989). *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*, Lund: Studentlitteratur.

van Knippenberg, D. Homan, A. C. van Ginkel, W. P. (2013). *Diversity Cognition and Climates*. I Roberson, Q. M. (2013) *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer*,
(<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>) (2017-12-10).

West, C & Zimmerman, D. H. (1987). *Doing gender*. Gender and society, Vol. 1, No. 2, s. 125-151. DOI: 10.1177/0891243287001002002

Winther Jørgensen, M. Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Studentlitteratur. Poland: Pozkal.

Bilagor

Intervjuguide

1. Introduktionsfrågor:

- 1.1 Vad arbetar du med?
- 1.2 Hur länge har du varit anställd här?
- 1.3 Vad har du för tidigare utbildning och erfarenhet?

2. Definition:

- 2.1 Berätta hur du ser på mångfald?
- 2.2 Hur omsätts detta i organisationens syn på mångfald?
 - hur definierar ni mångfald i organisationen?
- 2.3 Hur ser mångfaldsarbetet ut konkret i organisationen?
 - vilka incitament ligger bakom?
 - på vilka sätt representeras mångfald i organisationen?
- 2.4 Har ni mål i relation till mångfald på arbetsplatsen?
 - hur mäter ni/följer upp dessa målen?

3. Perspektiv på mångfald:

- 3.1 Upplever du att mångfald är viktigt för er organisation? - hur uttrycks detta?
- 3.2 Hur arbetar ni långsiktigt med mångfald?
- 3.5 Finns det situationer där ni uppfattar att mångfald är (*en tillgång*) utmaning?

4. Mångfald och lärande

4.1 Upplever du att ni är duktiga på att arbeta med mångfald här?

- vad består era kompetenser av?
- upplever du att man tar tillvara på varandras olikheter och lär av varandra?
- finns det en positiv känsla gentemot olikheter i organisationen?
- på vilka sätt lyfts olikheter?
- på vilket sätt får människor med olika bakgrund möjlighet att interagera med varandra?

4.2 Hur upplever du att personer med olika bakgrund bidrar till er verksamhet?

- Vilken kompetens har dessa personer?

4.3 Skapar ni arbetsgrupper med hänsyn till heterogenitet?



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