



Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats  
VT 2002

Perspektiv på  
Mångfald  
-  
en teorigenomgång

Handledare:  
Per-Hugo Skärvad  
Robert Wenglén

Författare:  
Fredrik Hansson  
780417-4832

## **Abstract**

**Problem:**

Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram? Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra?

**Syfte:**

Syfte med denna studie är att beskriva och skapa en djupare förståelse för begreppet mångfald.

**Metod:**

Den metod jag använt är en teorigenomgång. Det är en kvalitativ litteraturstudie med ett hermeneutiskt ideal och med aspekter hämtade från flera akademiska discipliner. Studien är en deskriptiv litteraturgenomgång av andra studier vilka är empiriska eller i sin tur är studier av empiriska data. Jag arbetar utifrån ett internalistiskt perspektiv.

**Objekt:**

Studier genomförda av Leijon & Omanovic (2001), de los Reyes (2001; 2002), Ivancevich & Gilbert (2000), Roosevelt (1991; 1996; 1996), Loudin (2000), Neck, Smith & Godwin (1997), Alm (1999) och Sen (1995).

**Slutsats:**

Studien visar att med mångfald menas både skillnader och likheter samtidigt utan att relatera dessa till en norm. Mångfald kan ses som en möjlighet och ett åtagande. Författarna belyser aspekter som mångfaldens betydelse, strategier att hantera mångfald, positiva och negativa konsekvenser som mångfald kan medföra, metaforer som används för begreppet, behovet av forskning på området, huruvida mångfald är företagsekonomiskt försvarbart eller bara politiskt korrekt. Relationen mellan mångfald och jämlikhet beskrivs och retoriken kring mångfald belyses.

Studien visar att mognad på alla nivåer är en viktig egenskap för att en organisation skall kunna använda mångfald som ett verktyg.

Studien visar att dimensioner som undertrycks i den litteratur som studerats är att mångfald kan betraktas som ett försök från organisationer att nå social acceptans. Dimensioner som klasstillhörighet, utbildningsbakgrund och nysvensk eller ej belyses inte heller. Om mångfaldsbegreppet vidgas kan det bli vagare. Ett vagare begrepp inkorporerar fler dimensioner och mångfald kan då degenereras från att vara företagsekonomiskt försvarbart till att bli ett begrepp utan mening. Ett begrepp som betyder allt men samtidigt inget. Studien eller snarare resan genom studien bidrar till en ökad insikt om vikten av ett kritiskt förhållningssätt till mångfald och leder till att ifrågasätta vilken mångfald som bidrar till mer effektiva organisationer.

## Innehållsförteckning

Abstract .....	2
Innehållsförteckning.....	3
<b>1. Problemformulering .....</b>	<b>5</b>
1.1 Varför är mångfald intressant?.....	5
1.2 Bakgrund .....	6
1.3 Frågeställningar .....	8
1.4 Syfte .....	8
<b>2. Metod.....</b>	<b>9</b>
2.1 Övergripande metod.....	9
2.2 Operativ metod.....	9
2.3 Källkritik .....	11
2.4 Metodkritik.....	11
<b>3. Teori.....</b>	<b>12</b>
3.1 Leijon & Omanovic.....	12
3.1.1 Mångfaldens mångfald .....	12
3.1.2 Tre huvudområden .....	13
3.1.2.1 Demografiska faktorer.....	13
3.1.2.2 Lagstiftning .....	13
3.1.2.3 Internationalisering.....	13
3.1.3 Mångfaldens möjligheter.....	13
3.2 De los Reyes.....	15
3.2.1 Mångfald och differentiering.....	15
3.2.1.1 Modell 1. ....	16
3.3 Ivancevich & Gilbert.....	18
3.3.1 Diversity Management .....	18
3.3.1.1 Integration .....	18
3.3.1.2 Mångfaldens konsekvenser .....	18
3.3.1.3 Leda mångfald.....	18
3.3.1.4 Forskning runt mångfald .....	19
3.3.1.5 Mångfaldsstrategier .....	20
3.4 Roosevelt.....	22
3.4.1 Beyond race and gender .....	22
3.5 Loudin .....	24
3.5.1 Diversity pays.....	24
3.6 Neck, Smith & Godwin.....	25
3.6.1 Thought self - leadership.....	25
3.7 Alm.....	26
3.7.1 Fördel mångfald .....	26
3.7.1.1 Mångfaldens fördelar .....	26
3.7.1.1.1 Modell 2. ....	27
3.7.1.1.2 Modell 3. ....	28
3.8 Sen.....	29
3.8.1 Inequality reexamined .....	29
3.8.1.1 Modell 4. ....	29
3.8.1.2 Modell 5 .....	31
<b>4. Analys .....</b>	<b>33</b>
4.1 Definition .....	33
4.1.1 Likheter .....	33
4.2 Orsaker till att mångfald har fått allmän uppmärksamhet .....	35
4.2.1 Likheter .....	35
4.2.2 Skillnader .....	35
4.3 Mångfaldens positiva konsekvenser.....	36
4.3.1 Likheter .....	36
4.3.2 Skillnader .....	38
4.4 Mångfaldens negativa konsekvenser.....	38

4.4.1 Likheter .....	38
4.4.2 Skillnader .....	40
4.5 Mångfaldsstrategier .....	40
4.5.1 Likheter .....	41
4.5.2. Skillnader .....	42
4.6 "The bottom line" .....	42
4.7 Handlingsplan .....	43
4.7.1 Likheter .....	43
4.8 Olika synsätt på mångfald .....	44
4.8.1 Likheter .....	44
4.8.2 Skillnader .....	45
4.9 Utveckling av mångfaldsbegreppet. ....	46
4.9.1 Likheter .....	46
4.10 Mångfaldsforskning .....	46
4.10.1 Likheter .....	46
4.11 Retoriken kring mångfald.....	48
4.12 Mångfald - jämlikhet .....	49
4.12.1 Likheter .....	50
4.12.2 Skillnader .....	51
5. <i>Egna reflexioner</i> .....	53
5.1 Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram? .....	53
5.2 Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra? .....	55
6. <i>Slutsats</i> .....	58
6.1 Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram? .....	58
6.2 Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra? .....	59
Källförteckning .....	61

# 1. Problemformulering

## 1.1 Varför är mångfald intressant?

*I detta avsnitt följer en kort sammanställning av ett antal argument varför företag skall/bör intressera sig för att skapa mångfald och varför företag skall intressera sig för den kompetens som krävs för att hantera mångfald i organisationer idag. Argumenten är axplock för att väcka intresse. De återkommer senare i min studie.*

I litteraturen finns följande mångfaldsargument ur ett individperspektiv: Mångfald tillför högre psykisk närvaro och skärpa hos medarbetarna (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Argument som finns beskrivna i litteraturen med avseende på grupper är bland andra: Mångfald leder till nya perspektiv, oväntade lösningar och kreativitet (Leijon & Omanovic, 2001). Mångfald leder till innovation och kreativa idéer (Alm, 1999). Mångfaldiga arbetsgrupper presterar mer kreativa förslag och är mer produktiva i ett längre perspektiv (Neck, Smith & Godwin, 1997). Det ligger därmed i företagets intresse att utnyttja mångfald (Jenner, 1994). Kan vi hantera mångfald väl leder det till ökad effektivitet (Ivancevich & Gilbert, 2000). Grupper som karaktäriseras av mångfald presterar nämligen ofta bättre än grupper, som inte har samma karakteristika (Loudin, 2000).

Argument som finns beskrivna i litteraturen med avseende på kunder och nya marknader är bland andra: Den arbetskraft ett företag har kan bättre förstå företagets efterfrågan om arbetskraften speglar företagets kundkrets. Medarbetarna förstår då vad det egentligen är kunden vill ha (Nelton, 1992). Detta kan vara viktigt för att gå in på nya marknader (Loudin, 2000). Tsui och Porter (1993) menar att mångfald tillför ökad förståelse för olika kunder och ett ökat engagemang i organisationen (Ivancevich & Gilbert, 2000).

I litteraturen lyfts fram följande påståenden för vad som krävs för att hantera mångfald på organisationsnivå: Företag vill bli "the employer of choice", då kvalificerad arbetskraft har blivit en bristvara (Jenner, 1994). Om ett företag effektivt hanterar mångfald har de också möjlighet att undvika de juridiska följderna, vilka ett företag, som inte har en bra mångfaldsstrategi, tvingas hantera (Loudin, 2000). Wright, Ferris, Hiller och Kroll (1995) visade i sina studier att företag även kunde sänka sina kostnader och öka sin avkastning om de lyckades hantera mångfald på ett effektivt sätt (Ivancevich & Gilbert, 2000). Varje företag behöver en genomtänkt inställning, en strategi, i mångfaldsfrågan, den är en del av företagets image. Utan en sådan strategi eller med en dålig sådan strategi kommer företaget att få en försämrad image (Loudin, 2000).

*Mångfald kan sammanfattningsvis beskrivas som intressant för de flesta organisationer på alla nivåer. Påståendena ovan belyser ett antal aspekter av vad mångfald kan tillföra en organisation och vad som krävs för att hantera mångfald.*

## 1.2 Bakgrund

*Denna uppsats behandlar och utreder begreppet mångfald. Jag avser nu positionera studien, motivera varför den behövs och tydliggöra vad studien ämnar tillföra.*

Foucault (1993) framhåller att språket vi använder kan sägas normalisera samhället. Han menar vidare att makt och kunskap utgör subjekt. Det Foucault (1993) menar med makt är en relation eller handling. Makt innefattar både den som utövar makten och den som får makten utövad gentemot sig. Den mest framträdande makten i vårt samhälle är den disciplinerande makten. Den kan utgöras av de vedertagna idéer, som Foucault benämner *diskurser*. Dessa diskurser visar till exempel vad som är rätt och fel, ont och gott samt sant och falskt. Uppfattningarna i en diskurs utgör vår referensram och styr således vårt beteende. Foucault (1993) menar vidare att diskursen är större än människan. Diskursen är över och bortom människan. Diskurser formas således i maktrelationer (Foucault 1993). Diskursen kan definieras som den parlör av föreställningar, innebörder, metaforer, påståenden, och berättelser som tillsammans utgör den kontext i vilken vi tolkar ett fenomen (Bergström Boréus, 2000). Foucault hävdar att i varje rad vi skriver eller varje ord vi uttalar, framhäver vi en tolkning av det vi berör. Denna tolkning utestänger samtidigt andra tolkningar (Foucault, 1993).

Vi kan studera begreppet *mångfald som en diskurs*. Gör vi det kan det språk vi använder, när vi diskuterar mångfald, ur ett diskursperspektiv betraktas som på förhand laddat med etablerade värden och kodsyste. De strukturer och kategorier som språket innehåller har växt fram i det dagliga användandet av språket. Studerar vi mångfald som en diskurs kan inte definitioner och begrepp anses helt neutrala. De ord vi använder, de konstruktioner och associationer vi skapar, tillhandahåller en medveten eller omedveten verklighetsuppfattning. Det språk vi använder kan definieras som vårt sätt att tolka verkligheten men också det sätt vi socialt interagerar. De uppfattningar vi har av verkligheten är alltså, enligt detta, inte objektiva utan subjektiva. Våra uppfattningar skapas mot bakgrund av vilken position vi har i sociala processer. Den kunskap vi har är således inte neutral utan den är en produkt av olika socialt etablerade modeller och samhällliga normer. Dessa ger en speciell tolkning vid handen, vilket samtidigt innebär att vi väljer bort andra tolkningar (de los Reyes, 2001).

Olika frågor i samhällsdebatten, vilka kan vara omfattande, sammanfattas ofta i "modeord". Dessa modeord erhåller efter ett tag en symbolisk mening. De utgör ett slags verbal kod för komplexa problem i vilka de har sitt ursprung. Dessa ord är vi inte längre säkra på vad de verkligen innebär. Detta är fallet med mångfald (Roosevelt, 1996). Mångfaldsparlören kan vidgas och vi bör se fler perspektiv, än de vi själva anser vara relevanta, för att inte exkludera några delar av mångfalden. Med en *bred tolkningsrepertoar*, vilket innebär en bred samling av begrepp, metaforer, teorier, idéer och andra intellektuella resurser kan forskningen leda till en ökad förståelse för de sociala fenomenen (Alvesson & Skoldberg, 1994).

I vår begreppsvärld finns ett antal motsatspar: Man-kvinna, ung-gammal, rationell-emotionell och så vidare. Vi kan betrakta dem som föreställningar av verkligheten och inte reella förhållanden. När vi använder dessa motsatspar blir de berättelser, som vi har om oss själva samtidigt som de blir berättelser om hur "de andra" är. Det är mot "de andra" som vi definierar oss själva. Det finns i dessa motsatspar en hierarki som skapar de sociala hierarkierna i samhället. Dessa hierarkier institutionaliserar vi när vi använder språket. Ett kritiskt studerande av mångfald som en diskurs är viktigt, då vi i dagens samhälle allt mer

väljer att definiera begrepp utifrån de definitioner som levereras via massmedia. Andra perspektiv eller alternativa tolkningar är därför centralt för att förstå begrepp som mångfald. Indelningar, som kvinnligt och manligt, invandrare och svensk är sociala konstruktioner, som måste ifrågasättas för att de inte skall institutionaliseras och skapa sociala indelningar som de vi ser i dagens samhälle. Studiet av mångfald som en diskurs är att studera *makten att tolka mångfald*, makten att definiera vilka problem som skall diskuteras och vilka som skall exkluderas (de los Reyes, 2001).

Det som *framhålls* som mångfald idag är framför allt köns- och rasaspekter (Roosevelt 1996). Mångfald kan också vara utbildningsbakgrund, funktionshinder, ålder med mera (de los Reyes 2000). De studier som finns idag belyser dessa aspekter. Författare som arbetar på området är bland andra: Alm D., Alvesson M. & Billing Y.D., Augustsson G., Cavanaugh J.M., Cox T. & Beale R. L., Dass P. & Parker B., De los Reyes P., Hofstede G., Ivancevich J.M., Gilbert J.A., Jenner L., Kersten A., Leijon S. Omanovic V., Loden M. & Rosener J.B., Loudin A., Morrison A.M., Neck C. Smith W. Godwin J., Nelton S., Prasad, Mills, Elmes & Prasad, Roosevelt R.T, Jr., Sen A., Tsui A.S. & Porter L.W., Wright P., Ferris S.P. och Hiller J.S. & Kroll M. Deras studier behandlar frågor såsom: Vad betyder egentligen mångfald och hur påverkar den de organisationer vi arbetar i? Varför ökar betydelsen av kulturell mångfald och behovet av kommunikation i organisationer? Hur kan vi utnyttja mångfald? Hur kan vi använda olikheter såsom köns-, nations-, generationskillnader samt kulturella skillnader? Hur kan vi leda mångfald? Hur kan vi utnyttja mänskliga resurser? Om företag inte diskriminerar på grund av kön, etniskt ursprung, fördomar eller andra stereotyper, skulle företag då kunna dra nytta av en ökad kreativitet och kunskap inom organisationen? Författarna anser att det är på grund av dessa orsaker som det är viktigt att studera mångfaldens empiriska och teoretiska referensramar.

Diskursen mångfald behöver *kritiskt granskas*. En kritisk granskning får inte förväxlas med att vara kritisk inställd till mångfald. En kritisk granskning är ett försök att frigöra sig från existerande normer och försöka tänka och agera fritt. Organisationer idag kan uppleva mångfald som något begränsat. Mångfald utgör en diskurs och organisationer kan ha svårt att gå utanför denna diskurs. I en analys av diskursen mångfald förstår vi att berättandet av en historia innebär att vi tigger om en annan. Silhuetten av vår verklighet avbildas med ljuset från ett håll och inte ett annat. Genom att förklara något på ett sätt omöjliggör vi andra förklaringar. Jag frågar mig; "Vad är det som inte kommer fram, när jag nu skall berätta historien om mångfald?" "Vad är det som inte syns när jag skall rita bilden av mångfald?" "Vad är det som inte avbildas när jag skulpterar historien om mångfald?"

Mångfald är ett hett ämne och diskuteras flitigt i samhällsdebatten. Ändock har ämnet, enligt Ivancevich & Gilbert (2000), inte rönt lika stor uppmärksamhet i akademiska forum. Orsaken till detta är att det finns för få forskare inom mångfaldsområdet. *Forskningen* kan sägas vara av låg kvalitet. Området har erhållit små forskningsanslag och en ringa tillgänglighet till människors värderingar framhålls vid studier i ämnet, vilket gör området "svår forskat" (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Det har i Sverige emellertid utförts ett antal studier av manligt – kvinnligt, studier av funktionshindrade, klasser, utbildningar med mera. Det finns alltså flera studier av de delar mångfalden kan sägas bestå av men inte några studier av relationerna mellan dessa beståndsdelar. Det finns få studier av mångfaldens kärna (de los Reyes, 2001).

Det finns dock aspekter som *utestängs* i litteraturen. Social klasstillhörighet, utbildningsbakgrund, geografiska faktorer, och maktrelationer är aspekter som utestängs från mångfaldsdiskussionen i många studier. Frågan om det finns värderingar som utestängs från det vi benämner med mångfald har inte heller studerats.

Detta är orsaker till varför det är av vikt att studera mångfald ur flera perspektiv utifrån flera discipliner. Studier av mångfald har ofta sociala orsaker och sociala fokus. Denna studie genomförs för att utifrån företagsekonomisk referensram studera mångfald. I framtiden kan mångfald bli ett viktigt konkurrensverktyg om det utnyttjas rätt.

### **1.3 Frågeställningar**

Följande frågor belyses i denna studie:

- Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram?
- Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva och skapa en djupare förståelse för begreppet mångfald.

I amerikansk litteratur förekommer ofta uttrycket ”diversity management”, vilket kan översättas till det förhållande medarbetare och chefer har till mångfald i ett företag. Jag väljer att använda begreppet mångfald och inte ”diversity management”. I de fall författarna använt diversity management, har jag översatt det till mångfald.



## 2. Metod

### 2.1 Övergripande metod

Jag har i studien för avsikt att göra en kritisk litteraturgenomgång. Jag avser göra det som på engelska benämns som en review. Den svenska benämningen på en review kan vara en teorigenomgång vilket denna studie är. Reviews i akademiska tidskrifter kan generellt sägas vara sparsamma med metodmässiga genomgångar.

Den metod jag väljer att använda för min studie är en *kvalitativ litteraturstudie*. Många studier inom samhällsvetenskap försöker tolka och *förstå* sociala förhållanden, vilket även denna uppsats syftar till. Jag kommer därför att anta ett *hermeneutiskt ideal*. ”Det finns ingen anledning att särskilt motivera de kvalitativa metodernas existensberättigande” (Alvesson & Skoldberg 1994: 10). Jag väljer att först göra en deskriptiv studie av olika författare, vilka kan relateras till mångfald. Därefter gör jag en jämförelse mellan de olika författarna. Jag väljer att beskriva mångfald ur ett antal olika perspektiv utifrån olika författare från ett antal olika akademiska discipliner såsom; företagsekonomi, nationalekonomi, genusvetenskap, filosofi och beteendevetenskap för att få ett så vitt perspektiv som möjligt.

### 2.2 Operativ metod

För att få en allmän förståelse för mångfald valde jag att inledningsvis studera litteratur och artiklar i akademiska tidskrifter. Utifrån dessa har jag kunnat utläsa ett antal författare, som anses vara av vikt inom området mångfald. Jag har valt att även studera dessa författares ursprungsverk för att få ytterligare förståelse för deras resonemang.

Arbetsättet jag använt mig av har liknat det som Florén & Ågren (1998) beskriver som en pendelrörelse. Den kunskap som inhämtas i en del av studien ligger till grund för den metod som används vid kommande delar i studien. Författarna hävdar även att den, som skriver uppsats, kan ta sig friheten att själv lyfta fram vad denne anser sig tycka vara relevant i materialet.

Analysmetoden jag använt vid min litteraturstudie är *deskriptiv* då jag i kapitel 3 redogör för vad olika författare anser om mångfald. Ejvegård (1993) hävdar att det vid en deskriptiv metod måste finnas en systematik i metoden. Fakta som samlas in måste kategoriseras och sorteras för att kunna visa något (Ejvegård, 1993). I kapitel 3 kategoriseras data efter författare och i kapitel 4 kategoriseras data efter ämnesområden. Ejvegård (1993) framhåller att fakta inte bara kan vara korrekta, vid en deskriptiv studie, de måste också vara relevanta. De indelningarna i ämnesområden jag gjort är relevanta för att belysa frågeställningen genom likheter och skillnader emellan de olika författarna. Författarnas resonemang är vidare relevanta för att skapa ett så brett perspektiv som möjligt, då de är från skilda akademiska discipliner. Detta belyser de olika dimensioner som åsyftas i frågeställningen.

Den deskriptiva metoden kan kategoriseras som *empirisk* (Ejvegård 1993). Jag studerar kvalitativa sekundärdata, då mina data erhålls från litteraturstudier. I vissa fall kan det vara

både tre och fyra led mellan den empiriska undersökningen och min studie. Relevansen är ändå säkerställd. Den filtrering eller behandling som skett av begreppet mångfald genom de olika författarnas studier är en viktig del i min studie. Det är tolkningen av verkligheten jag studerar. Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram? Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra? Frågeställningen åsyftar tolkningen av verkligheten.

Kategorisering och klassificering av data hör intimt samman med frågeställningen (Florén & Ågren, 1998). Mitt tillvägagångssätt var först att läsa mitt underlag. Sedan delade jag in det i förhållande till frågeställningen relevanta områden för att sedan presentera först författarna var för sig (kapitel 3) och sedan de relevanta områdena var för sig (kapitel 4).

Det är viktigt att metoden binds samman med frågeställningen (Florén & Ågren, 1998). Frågeställningen söker att belysa vad som lyfts fram och vad som undertrycks i mångfaldsdebatten. Metoden att studera ett antal olika författare i en deskriptiv studie och sedan jämföra dem, menar jag, utgör en god koppling mellan frågeställning och metod.

Det finns ett antal angreppssätt att studera en text utifrån. Ett av dem är textens kontext (Floren & Ågren, 1998). De material jag studerat är producerat i huvudsak under 1990-talet och under 2000-talet, vilket gör materialet aktuellt. Materialets kontext kan vidare bedömas utifrån aspekten att författarna uteslutande är doktorer, vilka blivit publicerade i akademiska tidskrifter eller utgivit böcker.

Jag har ett *internalistiskt perspektiv*, vilket innebär att jag studerar de texter jag använt i huvudsak utifrån vad som står i dem. Detta är i motsats till ett *externalistiskt perspektiv*, vilket tar hänsyn till vem författaren är i större utsträckning (Florén & Ågren, 1998).

Olika teorier kan befinna sig på olika abstraktionsnivåer. Teorierna har därmed olika vidd. Metateorier har hög abstraktionsnivå och flera kopplingar mellan allmänna begrepp (Florén & Ågren, 1998). De teorier jag använt har olika abstraktionsnivå men alla kan kategoriseras som metateorier.

I kapitel 1 presenterar jag ämnet mångfald och försöker väcka läsarens intresse för frågeställningen. I kapitel 2 redogör jag för den metod jag använder mig av. I kapitel 3 redogör jag för åtta författares resonemang om mångfald. I kapitel 4 jämför jag dessa åtta författare samt andra författares resonemang med varandra utifrån tolv aspekter. I kapitel 5 framställer jag mina egna reflektioner för att i kapitel 6 presentera de slutsatser som kan dras utifrån studien.

## **2.3 Källkritik**

Källorna vilka jag använt mig av i studien, är publicerade artiklar i akademiska tidskrifter och böcker skrivna av dessa författare. Jag har också använt mig av böcker och artiklar, vilka dessa författare har refererat till, varför källornas trovärdighet och representerbarhet är hög.

## **2.4 Metodkritik**

Jag är medveten om att den metod jag valt, vilken syftar till att synliggöra en viss undertext och ta fram implicita konnotationer, samtidigt gör dessa nya upptäckter till mer centrala än andra alternativa upptäckter. Därmed berättas en historia medan en annan historia förtigs.

Jag är också medveten om att den litteratur, utifrån vilken jag utför min studie, kan anses som smal. Den kan anses vara axplock, vilka inte har någon representativ relevans för frågan. Tiden sätter dock gränser för att genomföra mer omfattande studier.

Det som Florén & Ågren (1998) benämner som intersubjektiv prövbarhet, det vill säga en annan oberoende forskare skall med samma metod och med samma källor komma fram till samma resultat, är en kritik som kan riktas mot min studie. Detta är samtidigt studiens styrka. Det ligger i diskursens natur att lyfts ett perspektiv fram exkluderas ett annat. De perspektiv jag lyfter fram är ett tvärsnitt av parlören av perspektiv på mångfald. En annan forskare hade kanske lyft fram andra perspektiv.

## 3. Teori

*I detta kapitel redogör jag för åtta författares teser om mångfald.*

### 3.1 Leijon & Omanovic

#### 3.1.1 Mångfaldens mångfald

*Svante Leijon och Vedran Omanovic presenterar i sin studie (2001) sina perspektiv på mångfald och olika sätt att se på och leda olikheter. De menar att mångfald leder till nya perspektiv, oväntade lösningar och kreativitet.*

Författarna frågar sig: ”Vad betyder egentligen mångfald? Hur påverkar mångfald organisationer vi arbetar i? Varför ökar betydelsen av kulturell mångfald? Varför ökar behovet av kommunikation i organisationer? Hur kan vi utnyttja mångfald? Hur kan vi använda köns-, nations- och generationsskillnader samt kulturella skillnader?” Detta är frågor, anser de, som blir allt mer aktuella i dagens samhälle. De ställer ytterligare frågor: ”Hur kan vi leda mångfald? Hur kan vi utnyttja mänskliga resurser? Om företag inte diskriminerar på grund av kön, etniskt ursprung, fördomar eller andra stereotyper, skulle då företag kunna dra nytta av en ökad kreativitet och kunskap inom organisationen?” Dessa frågor medför att det blir viktigt att studera mångfaldens empiriska och teoretiska referensramar.

Leijon & Omanovic menar att om vi får en ökad förståelse för mångfald, kan vi undvika det som Alvesson, 1999, beskriver som översensivitet och undersensivitet. Översensivitet kan betecknas som när vi bara fokuserar på en aspekt av en person och hävdar att det är den aspekten som ligger till grund för diskriminerande behandling i en organisation. Vi måste alltså se fler aspekter än de vi själva anser vara relevanta för att inte utelämna några delar. Undersensivitet kan beskrivas som när en person själv betonar en aspekt av sig själv framför andra aspekter och därmed vill behandlas annorlunda.

Mångfald kan, enligt Leijon & Omanovic, beskrivas som ett önskvärt tillstånd på distributionen av vissa kännetecken såsom kön, ras, etnicitet och ålder i en organisation eller i samhället. Det är viktigt att inse att ordet mångfald har olika innebörd beroende på situationen det används i, vem som använder det och med vilket syfte och så vidare. Ordet kan alltså ha både negativa och positiva associationer. Begreppet är alltså kontextuellt beroende och har olika innebörder i olika situationer och i olika organisationer.

I stället för att använda ordet mångfald skulle vi kunna använda *pluralistisk* organisation eller samhälle, menar författarna. Mångfald kan tyckas fokusera för mycket på innehållet i gruppen, medan pluralism snarare fokuserar på en kultur utan normer för vad som karaktäriseras som rätt och fel med avseende på ursprung, utseende, kön, ålder etc. Ordet pluralistisk är enligt författarna inte lika laddat med värden. Leijon & Omanovic hänvisar till Augustsson, 1996, som beskriver kulturell mångfald som en strategi att motverka ojämlikheter på grund av ras, ålder, kön etc. Han menar att kulturell mångfald innebär att olika människor oavsett bakgrund interagerar mot någon form av mening. Detta begrepp är alltså bredare än etnisk mångfald vilket inte inbegriper till exempel man- kvinna eller ung- äldre.

Författarna menar att mångfald ofta definieras i relation till något annat. Definierar vi mångfald istället utifrån *både olikheter och skillnader*, utan några normer till vilka olikhet relateras, definieras mångfald mer förutsättningslöst. Ett sådant öppet angreppssätt skapar den förståelse som behövs i mångfaldsarbete, anser Leijon & Omanovic. De hävdar att förändringar i världen och på arbetsmarknaden såsom till exempel pluralism och en förändrad politisk miljö leder till mångfald.

### 3.1.2 Tre huvudområden

Författarna delar in de faktorer som har gjort mångfald till ett centralt begrepp i tre huvudområden: *demografiska faktorer, lagars inverkan och internationalisering*. Lagar gör det nödvändigt för företag att arbeta med mångfald. Internationaliseringen och demografiska faktorer lyfter snarare fram möjligheterna med mångfald.

#### 3.1.2.1 Demografiska faktorer

Leijon och Omanovic lyfter fram demografiska faktorer som skäl till varför mångfald blir allt mer centralt idag. De hänvisar till bland andra Cox (1994), som menar att arbetskraften i många länder blivit mer mångkulturell vad gäller kön, ras och nationalitet. Kvinnor blir allt fler på arbetsmarknaden liksom invandrare. Åldern på arbetskraften ökar allt mer.

#### 3.1.2.2 Lagstiftning

I många länder skärps lagstiftningen när det gäller etnisk diskriminering. I Sverige skärptes den gamla lagen om etnisk diskriminering (1993:134) och den nya lagen (1999:30) trädde i kraft 1 maj, 1999. Denna lag kompletterades även med lagen om diskriminering på arbetsmarknaden på grund av funktionshinder (1999:132) samt med lagen om diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning (1999:133). Dessa lagar bygger alla på jämställdhetslagen från 1991. De nya lagarna är mer offensiva och betonar i allt större grad arbetsgivarens ansvar att skapa förutsättningar för beslut som tar hänsyn till mångfald.

#### 3.1.2.3 Internationalisering

De ökade möjligheterna att röra sig i världen bidrar till mångfalden. Globaliseringen av näringslivet påverkar också vikten av mångfald. Det finns ett antal företag som har sina marknader i olika länder och möjligheterna att expandera till nya marknader blir större i och med den tekniska utvecklingen. Detta leder till att kompetenser i olika språk, seder och kulturer blir av allt större vikt. Internationaliseringen medför att det är strategiskt nödvändigt att använda olika kulturer och olika erfarenheter. Att förstå och kunna interagera med olika människor i grupper karaktäriserar mångfald. Kommunikation är ett av många problemfyllda områden med mångfald.

### 3.1.3 Mångfaldens möjligheter

Leijon & Omanovic lyfter fram möjligheterna med mångfald och hänvisar till andra författare (Cox och Beale, 1997; de los Reyes, 2001; Roosevelt, 1991; Ivancevich & Gilbert, 2000). De hävdar att mångfalden medför nya innovationer och kreativt tänkande.

Författarna hänvisar till Alm (1999), som illustrerar i modell (3), se sida 28, att det är viktigt att hantera mångfald i kombination med insikt och kunskap. Mångfald kan annars leda till konflikter. Medlemmar i en mångfaldig grupp bör lyssna på varandra och respektera varandra vilket kan sägas vara innebörden i insikt. Då finns det förutsättningar för en kreativ arbetsmiljö. Den kreativitet som uppkommer är ett resultat av vad speciella kombinationer av människor kan prestera snarare än vad speciella människor kan skapa.

Mångfald kan ses som att synliggöra existerande mångfald eller att skapa en miljö, där varje individs förmåga skall bidra till att nå företagets mål till deras fulla potential utan att hindras av kön, ras, nationalitet, ålder osv., menar författarna.

Ett företags strategier kan baseras på ett antal olika synsätt. Strategiskt mångfaldsarbete bör följa en lärande strategi som fokuserar på utveckling av medarbetarna men också på ett kritiskt synsätt, som kan lyfta upp underliggande mönster till ytan. Enligt Leijon & Omanovic kan mångfald användas som en strategi för att förstå kunder för att få en ökad förståelse för efterfrågan, för att förstå seder och bruk på andra marknader än den egna men också för att erhålla en förbättrad kommunikation kund – försäljare.

Mångfald kan leda till konflikter. För att kunna utnyttja dessa konflikter till något konstruktivt är det bättre att lära sig att hantera konflikter än att söka undvika dem genom att sätta samman homogena arbetsgrupper och mista mångfalden. Det är detta som kan karaktäriseras som att leda mångfald. Även om det i de skilda konfliktsituationerna kan kännas nödvändigt att eliminera konflikter bör vi istället söka hantera dem. De komplexa sociala interaktioner som mångfald medför kan tyckas ohanterliga och oförståeliga. Det är bland annat i dessa situationer som uttrycket, ”lika barn leka bäst”, uppstår. Detta leder ofta till en vi- och dem-känsla. Denna bör, menar författarna, inte bekämpas med enskilda insatser utan istället hanteras med långsiktiga strategier för konfliktlösning. Dessa strategier, vilka innehåller mångfald, bestäms ofta på hög nivå i företag medan implementeringen av dessa strategier sker på mellanchefsnivå. Detta sker ofta utifrån personliga perspektiv och prioriteringar. De olika inställningarna till mångfald skiljer sig därför såväl inom som mellan organisationer.

Det finns ett yttre tryck från samhället att implementera mångfald. Detta för att uppnå mål som att till exempel motverka segregation. Mångfald blir här aktuellt i förhållande till ett jämlikhetsideal. Författarna menar att integration och segregation kan ses som två poler på en tallinje. Varken i våra privata eller i våra professionella liv är vi på någon av polerna. Vårt språk begränsar oss i att uttrycka dessa kombinationer och nyanser i praktiken. En bra inställning till mångfald ligger antagligen inte i någon av ändpunkterna utan någonstans i nyanserna. Vidare finns det en parallell mellan integritet och integration. Integritet kan beskrivas som respekt för människors unika potential. Mångfald kan upplevas som hotande av integriteten och mångfaldsarbete måste därför bygga på ömsesidig respekt.

*Sammanfattningsvis kan sägas att Leijon & Omanovic i sin studie (2001) belyser hur svårdefinierat begreppet mångfald är. De lyfter fram att ordet laddas av den som använder det. De sammanfattar orsakerna till att mångfald blivit centralt i tre områden: demografiska orsaker, lagstiftning och en internationalisering. Författarna lyfter fram andra studier som visar på mångfaldens möjligheter och att mångfald leder till kreativitet och innovationer. De visar också på att mångfald kan resultera i konflikter. Att leda mångfald är att hantera dessa konflikter. Företagsekonomiskt handlar mångfald om strategier.*

## 3.2 De los Reyes

### 3.2.1 Mångfald och differentiering

*Paulina de los Reyes skriver i sin bok "Mångfald och differentiering" (2001) att i Sverige idag finns det studier om manligt – kvinnligt, funktionshindrade, klasser, utbildningar etc. Det finns ett antal studier om mångfaldens beståndsdelar men inte av mångfalden i sig själv. Detta understryker hon också i sin artikel; "Pressade grindvakter väljer svensk kompetens", som publicerades i Personal och Ledarskap nr. 3, 2002.*

Författaren menar att det språk vi använder när vi behandlar mångfald är på förhand laddat med etablerade värden och kodsyste. De strukturer och kategorier, som språket innehåller, har växt fram i det dagliga användandet av språket. Studerar vi mångfald som en diskurs kan inte definitioner och begrepp anses helt neutrala. De ord vi använder och konstruktioner och associationer vi skapar tillhandahåller en medveten eller omedveten verklighetsuppfattning. Det språk vi använder kan definieras som vårt sätt att tolka verkligheten men också det sätt vi socialt interagerar. De uppfattningar vi har av verkligheten är alltså enligt detta inte objektiva utan skapas på grund av vilken position vi har i sociala processer. Den kunskap vi har är således inte neutral utan den är en produkt av olika socialt etablerade modeller och samhällseliga normer, vilka ger en speciell tolkning vid handen. Denna tolkning innebär samtidigt att vi väljer bort andra tolkningar. Uppfattningar om mångfald som en diskurs är därför i första hand frågor om makt att tolka mångfald, makt att definiera vilka problem som skall diskuteras och vilka som skall exkluderas.

I den västerländska kunskapstraditionen ser vi ett antal motsatspar; man-kvinna, ung-gammal, rationell-emotionell och så vidare. Det är inte reella förhållanden utan istället föreställningar om verkligheten. I och med att vi använder dessa motsatspar blir de berättelser som vi har om oss själva samtidigt berättelser om hur "de andra" är. De mot vilka vi definierar oss själva. Det finns i dessa motsatspar en hierarki som definierar och etablerar de sociala hierarkierna medan vi i användandet av språket institutionaliserar dem. Att studera mångfald som en diskurs är viktigt då vi i dagens samhälle allt mer väljer definitioner utifrån de modeller som levereras via massmedia. Att lyfta fram perspektiv eller alternativa tolkningar är därför centralt för att förstå begrepp som mångfald. Indelningar som kvinnligt och manligt, invandrare och svensk är sociala konstruktioner, som måste ifrågasättas för att de inte skall institutionaliseras och skapa de sociala indelningar som vi ser i dagens samhälle. Arbetsmarknaden feminiseras och invandringen ökar, vilket medför att mångfalden ökar.

Idag kan vi, menar författaren, se ett antal grupper som utpekats som svaga. De relateras till en norm som aldrig problematiseras. Det finns många "svaga grupper", varför det är svårt att definiera vilka, som egentligen utgör normen i arbetslivet. Innebörden i begreppet mångfald bör därför studeras ur ett helhetsperspektiv relaterat till alla de "svaga gruppernas" diskurser. Oavsett hur vi definierar "svagare" eller "avvikande" fokuserar vi på deras relation till en outtalad norm. Den norm, den diskursiva sociala konstruktionen, gör t.ex. den medelålders vita mannen utan funktionshinder till den norm gentemot vilka alla andra människor jämförs. Det finns ett vitt spektra av sätt att vara olik normen på. Vem är det som skapar dessa grupper? Vem är det som har makten att definiera gränserna mellan dem? De los Reyes illustrerar i sin modell nedan aktörer, metaforer och arenor för mångfaldsdiskurser.

### 3.2.1.1 Modell 1.

	<u>Aktörer</u> Vem, vilka formulerar diskursen?	<u>Metaforer</u> Vad är diskursens huvudproblem?	<u>Arenor</u> Var konstrueras diskursen?
Genus	Det kvinnliga subjektet. Kvinnor i politiken och i forskarvärlden	"Glastak och glasväggar" Ojämlig makt kvinna – man Den manliga normen i arbetslivet	Arbetslivet och arbetsorganisationen
Etnicitet	Omtvistat subjekt Media Forskarvärlden Arbetsmarknadens parter	"De andra" "kulturellt avstånd" "nya svenskar" Två diskurser: Etnicitet som kulturell olikhet Maktrelationer mellan invandrare och svenskar	Arbetsmarknaden
Ålder a) Unga b) äldre	Frånvarande subjekt Forskarvärlden Arbetsmarknadens parter	"svag grupp" "utsatt grupp" a) Arbetslöshet och arbetslöshetskultur b) För tidigt utträde och marginalisering	a) Arbetsmarknaden b) Arbetsorganisationen
Funktionshinder	Intresseorganisationer Forskarvärlden Välfärdstjänstemän Politiker	"Svag grupp" "utsatt grupp" "De andra" Attitydfråga Utanförskap	Arbetsmarknaden (Delvis inom arbetsorganisationen)

Författaren studerar bland annat genus och konstaterar att konstruktionen av kvinnlighet formuleras utifrån kvinnors villkor i arbetslivet. Kvinnor förväntas arbeta, men de förväntas inte vara aktiva i ledarskapsfrågor. Den manliga normen kan ifrågasättas som orättvis. Det har skett en utveckling inom diskursen om genus i arbetslivet. Kvinnors position är allt mer självklar i arbetslivet och jämlikhet är en del av diskursen idag. Diskursen om jämlikhet exkluderar dock etnicitet, ålder, funktionshinder och många fler aspekter av mångfald. Jämlikhet har således blivit en diskurs med institutionaliserande och normgivande position. Diskursen förutsätter att det är svenska, välutbildade icke funktionshindrade kvinnor, som vill erhålla jämlikhet. Det är dessa kvinnor som har haft tolkningsföreträdet och som har kunnat formulera diskursen om jämlikhet, detta exkluderar samtidigt andra kvinnor från debatten.

De los Reyes studerar vidare också etnicitet. Diskursen etnicitet skapas på arbetsmarknaden genom "avståndstagande". Vi definierar invandrare som svaga eller utsatta utifrån den svårighet de har att skaffa arbete. När vi diskuterar organisationer, ledarskap, lärande, utveckling och styrsystem görs detta utan hänvisning till etnicitet, vilket kan betraktas som att etnicitet är en del som exkluderas i organisationsdiskursen. Etnicitetsdiskursen har till skillnad från diskursen om genus fått en stämpel av att vara en belastning på arbetsmarknaden. Etnicitet kan kategoriseras in i politiska maktrelationsgrupper såsom till exempel västvärlden, Asien och arabvärlden, där vissa har enklare att komma in på arbetsmarknaden än andra. Men även andra diskurser går att utläsa varför etnicitetsdiskursen kan ses som ett omtvistat fält. De los Reyes illustrerar också ålder där det finns två alternativ antingen att vara för ung eller för gammal för att passa in i diskursen om ålder på arbetsmarknaden. Äldre har därför precis som unga definierats som en svag grupp på arbetsmarknaden.



De los Reyes tar också upp funktionshinder som en diskurs. Men både ålder och funktionshinder är diskurser som inte bygger på samma strukturella relationer som etnicitet och genus utan snarare på kontext. Men det subjekt som formulerar diskursen om ålder och funktionshinder är inte ett närvarande subjekt som är fallet vid genus diskursen framför allt men också i etnicitetsdiskursen om än inte i samma utsträckning. De som formulerar diskursen om etnicitet, funktionshinder och ålder är framför allt starka intresseorganisationer och media.

Inser vi de begreppsliga och teoretiska begränsningar som diskursen om mångfald har, kan vi genom att kontinuerligt ge alla människor tolkningsmöjligheter vid definitionen av diskursen och därmed få ett positivt resultat. Istället för att leda till fragmentering kan det leda till integration genom en ny diskussion och inte en diskussion om den gamla diskursen.

Författaren väljer att nämna tre typer av relationer, som skapar diskursen om mångfald även om det finns många fler:

1. Situationella och kontextbaserade relationer. Som exempel kan nämnas: rum och tidsaspekter såsom ålder, funktionshinder, föräldraskap etc.
2. Psykosociala såsom världsåskådning, religion, sexuell läggning och utbildning.
3. Strukturella som oavsett vad individen vill själv genomsyrar dennes möjligheter såsom klass, genus och etnicitet. Medvetenhet om dessa relationer och många fler är viktiga för att kunna arbeta med mångfald.

Generellt kan vi säga, menar författaren, att mångfaldsdiskussioner förekommer oftare på den politiska arenan än på den akademiska arenan. Även om det forskas en hel del om mångfaldens beståndsdelar har det inte forskats särskilt mycket om mångfalden som helhet. I den politiska debatten har däremot mångfald blivit allt mer centralt. Ett efter ett av de områden som konstituerar mångfald belyses i samhällsdebatten. Samhällsdebattörer kan tillgodoräkna sig ett tolkningsföreträde i debatten. Detta kan kanske förklaras med att forskningen om mångfald än är i sin linda som har belysts ovan. Det finns helt uppenbart brister i de olika grupperingar som diskursen mångfald har idag. Vi behöver studera fler olikheter för att inte låsas fast och institutionalisera de indelningar som har tolkningsföreträde idag. Författaren konstaterar att även om genusdebatten måhända var skev drevs den av de närvarande subjekt som kvinnorna utgör i debatten. Andra grupper har inte dessa närvarande subjekt och kanske inte heller har några intresseorganisationer, vilka kan formulera diskursen till deras fördel. Ifrågasätter vi inte de indelningar som görs institutionaliseras dessa. När de har institutionaliserats kommer det att ha en avgörande roll på hur olika människor bemöter varandra.

*Sammanfattningsvis kan sägas att de los Reyes (2001) lyfter fram uppfattningen om mångfalden som en diskurs och att det är en fråga om makt att tolka mångfald och makt att definiera vilka problem som skall diskuteras och vilka som skall exkluderas. Författaren menar att det är viktigt att vi är medvetna om de begreppsliga och teoretiska begränsningar som diskursen om mångfald innebär. Mångfald kan istället för att leda till fragmentering leda till integration.*

## 3.3 Ivancevich & Gilbert

### 3.3.1 Diversity Management

*Dr Jaqualine A. Gilbert och Dr. John M. Ivancevich beskriver mångfald i sin artikel i Public Personnel Management; March 1, 2000. De påstår att det är dags för en ny inställning till mångfald och sättet att leda mångfald på. Om vi lyckas hantera mångfald väl kan det leda till ökad effektivitet.*

#### 3.3.1.1 Integration

Författarna menar att även om flera är överens om att mångfald är effektivt kan vi konstatera att i de flesta organisationer finns ett så kallat ”glastak”. Med glastak menar de att det finns en hierarkisk nivå, vilken minoritetsgrupper inte passerar i organisationen. Detta motverkar integration.

Författarna anser att vi kan se på kulturell integration på två olika sätt. Det ena är som en *smältdegel* vilket innebär att människor från olika kulturer samlas och bildar en gemensam kultur med mer eller mindre inslag från alla medlemmar. Det andra är som ett *multikulturellt samhälle*. I det multikulturella samhället behåller de olika grupperna sina kulturella mönster och samexisterar med varandra. Generellt sett har den dominerande, vita kaukasiska rasen ansett att smältdegeln är det synsätt som är bäst. Författarna menar att om vi studerar hur det har sett ut är få samhällen om något helt assimilerade eller jämlikt integrerade.

#### 3.3.1.2 Mångfaldens konsekvenser

Författarna refererar till studier utförda av Tsui och Porter (1993) när de hävdar att mångfald har tillfört ökad förståelse för olika kunder och ökad kreativitet och engagemang i organisationen. Mångfald tillförde enligt dem högre psykisk närvaro och skärpa.

Författarna hänvisade också till Wright, Ferris, Hiller och Kroll (1995) som i sina studier visade att företag kunde sänka sina kostnader och öka sin avkastning om de hanterade mångfald på rätt sätt. Detta var i jämförelse med företag som inte hanterade mångfald alls. Studier gjordes vidare på aktiekurser av företag som hade stämmningsansökningar inlagda gentemot sig i diskrimineringsfrågor respektive företag som var välrenommerade i mångfaldsfrågan. Studierna visade att aktiekurser i välrenommerade företag styrdes av andra faktorer. Studien visade vidare att företag, som hade stämmningsansökningar liggande gentemot sig, hade en negativ utveckling av aktiekursen. Studien visade alltså att företag kan behålla sin konkurrenskraft genom att rekrytera, utveckla och upprätthålla mångfald.

#### 3.3.1.3 Leda mångfald

Mångfald har, enligt författarna, blivit centralt i många länder och det tillmäts allt större vikt. Ivancevich & Gilbert definierar att leda mångfald på följande sätt: Det är ett systematiskt planerat åtagande från organisationer att rekrytera, upprätthålla, belöna och befordra en heterogen grupp anställda.

Författarna hänvisar till Roosevelt (1996) när de hävdar att han vidgar begreppet mångfald från att vara ras och kön till åtagandet från organisationens del att rekrytera, upprätthålla,

belöna och befordra en heterogen blandning av produktiva, motiverade och engagerade medarbetare. Detta är oavsett färg, kön eller fysisk förmåga.

Författarna gör en distinktion mellan vad de menar är affirmative action och diversity management. Affirmative action innebär ett synsätt på mångfald som något ett företag är *tvungat* att göra. Diversity management innebär istället att se på mångfald som en *möjlighet*. De två synsätten beskrivs på följande sätt:

*Affirmative action*

Reaktiv-bygger på lagar och moraliska implikationer.  
Inte kopplat till teambuilding.  
Fokuserar på man-kvinna svart-vit.  
Ser till företagets anställda.  
Försöker skapa en enhetlig kultur.

*Diversity management*

Proaktiv-  
Kopplat till teambuilding.  
Fokuserar på flera typer av mångfald.  
Ser till företagets omvärld och insida.  
Premierar olika kulturer.

### 3.3.1.4 Forskning runt mångfald

Ämnet mångfald har inte rönt särskilt stor uppmärksamhet i akademiska forum. Anledningar härtill är att det finns få forskare inom området, att forskningen har haft låg kvalitet, att området har tilldelats små anslag och att det är liten tillgänglighet till människors verkliga uppfattningar i ämnet.

Mångfald är ett område inom vilket det är svårt att forska. Inte bara därför att anslagen är få inom området men också på grund av det empiriska materialet. Företagen vill inte uttala sig om hur det egentligen är. Då lagstiftningen faktiskt är hård i många länder, saknas incitament att lyfta fram problem med och motsättningar mot mångfald. Arbetsmaterialet, människors värderingar, är ett material, vilket det kan vara svårt att arbeta med. Även om många är intresserade av mångfald, är antalet, som är intresserade av att behålla sina jobb och därför inte vill ställa till med några problem, större. Att arbeta med människor innebär uppenbara mätproblem.

Innan vi får möjlighet att ta del av bättre designade modeller och mer omfattande forskning på området har administratörer bara att förlita sig till befintlig litteratur, intuition och mångfaldskonsulter för att göra bedömningar om fortsatta mångfaldsstrategier. Det finns en del som är skrivet om mångfald men största delen är populärlitteratur. Det är deskriptiva böcker som mestadels bygger på case. Teoretisk eller empiriskt förankrade studier finns det mycket få inslag av i litteraturen, menar Ivancevich & Gilbert.

Författarna hänvisar till Cavanaugh (1997) och menar att han eftersöker mer än bara oreflektade kommentarer av mångfaldskonsulter om mångfaldsstrategier i organisationer. Förändring går långsamt och Cavanaugh menar att mångfald inte kommer att få någon genomslagskraft fullt ut, om den inte stöds av många grupper och framför allt den dominerande gruppen. Mångfald målas upp "som början på något nytt", "en ny era" och andra liknande omskrivningar. Vi måste försöka se igenom retoriken och objektivt studera mångfald, menar författarna.

I sin studie framhåller Ivancevich & Gilbert fyra alternativ till forskning vilka skulle kunna leda till högre förståelse av begreppet mångfald:

1. *Partnerskap mellan forskare och administratörer.* Detta skulle bidra till att den akademiska expertis som krävs för att forska skulle kunna blandas med den organisationella expertis som krävs för att få inblick i mångfalden i företag.
2. *Forskarens pågående observation.* Akademiska forskare har generellt liten uppfattning om vad som faktiskt pågår i organisationer. Tillämpningen av forskning kan delas in i tre kategorier: instrumentell, konceptuell och symbolisk tillämpning. Instrumentell användning innebär att forskningsresultat används direkt i arbetet. Konceptuell tillämpning innebär att forskningsresultat används för att förbättra kunskap och förståelse i organisationen. Symboliskt användande innebär att forskning används för att legitimera och stödja förutbestämda positioner. Mycket av den forskning som används i organisationer är symbolisk för att stödja direktiv från den högsta ledningen i företag.

Vidare är många forskare observerande under korta perioder utanför ett företags egentliga aktiviteter. Forskare tillbringar för lite tid i organisationer och arbetar för lite tillsammans med medarbetarna i företaget. Detta leder till generella antaganden och komplexiteten i organisationer går förlorad. Istället borde mer tid spenderas i organisationer för att lära känna dem och de medarbetarna som tillhör organisationen under en längre tid för att fullt ut förstå och kunna beskriva den mer nyanserat.

3. *Case-arbete med mångfald.* Arbetet med case kan generellt sägas vara svart eller vitt, menar författarna, och få case är särskilt nyanserade och mer väldefinierade case efterfrågas för att öka förståelsen för mångfald.
4. *Utvärdering från en tredje part.* Författarna ställer upp följande frågor:
  - Kan de mångfaldsinitiativ som görs mätas?
  - Är den tid under vilken studien utförs tillräckligt lång för att kunna dra några slutsatser utifrån?
  - Kan andra använda resultatet av studien för att utöva mångfaldsstrategier?
  - Är resultatet av studien av vikt för organisationen, individer i organisationen eller andra?

### 3.3.1.5 Mångfaldsstrategier

Generellt sett, menar författarna, speglar den typ av mångfaldsstrategi en organisation använder sig av det medarbetarna på Human Resource avdelningarna anser vara viktigast. Det speglar alltså inte samtliga medarbetares syn på mångfald i företaget.

Mångfaldsstrategier i organisationen kan enligt författarna delas in i åtta kategorier av val för en organisation att:

1. Exkludera vissa delar.
2. Förneka att det finns skillnader.
3. Assimilera minoriteterna till en dominant sort.

4. Förtrycka olikheter.
5. Fördela olikheter till olika avdelningar.
6. Tolerera olikheter.
7. Bygga relationer som uppmuntrar skillnader.
8. Ömsesidigt anpassa sig.

Vilken av dessa strategier en organisation än väljer bör den möta lagliga och etiska krav, menar författarna.

Det finns ett antal företag som tillämpar mångfaldsstrategier. Bland dem märks Xerox, IBM och Apple. Det finns också ett antal studier av mångfaldsstrategier vilka tyder på att det just krävs att de förbättringar, som mångfald bidrar med, är tydliga.

På 1960-talet skickade många företag iväg sina anställda på så kallade "känslighetskurser", utan att det egentligen fanns några konkreta bevis för att detta skulle påverka "the bottom line". Detsamma skulle kunna gälla mångfald. Mångfald är precis som "känslighet" var politiskt korrekt.

Först och främst måste diskussionen om mångfald utökas, menar författarna. Diskussionen måste handla om mer än kön, ras och etnicitet. Mångfaldsdiskussionen bör också handla om personlighet, utbildning, religion, specialiteter, bakgrund, värderingar, socialtillhörighet etc. Huvudtemat för det aktuella fokuset av mångfald, exempelvis den mellan kvinna – man, får inte bli för dominant till nackdel för andra delar av diskussionen. Hänsyn måste tas till att medarbetare i en organisation samarbetar på olika sätt med olika människor.

Att se på mångfald ur ett etiskt och moraliskt perspektiv via anekdoter kan stöta på problem. Det finns ett motstånd till att bemöta denna typ av frågeställningar inom organisationer idag. Få är intresserade av anekdoter och moral utan mer intresserade av "the bottom line". Med "the bottom line" menar författarna företags resultat.

För att mångfald skall kunna få gehör måste det, hävdar författarna, och hänvisar till Ann Morrison, 1992, bevisligen tillföra organisationen något som ger utslag på "the bottom line". Mångfald kommer aldrig att få genomslagskraft om det utges för att vara en moralisk eller social förpliktelse. Det krävs konkreta bevis och forskning huruvida mångfald verkligen tillför något till organisationer.

*Sammanfattningsvis kan sägas att mångfald är en företagsstrategi. Den kan vara proaktivt för att på bästa möjliga sätt förstå efterfrågan på marknaden eller reaktivt för att undgå att bryta några lagar på mångfaldens område eller att kategoriseras som politiskt inkorrekt. Det senare är inte en hållbar strategi. Mångfald är svårdefinierat vilket författarna belyser genom att hänvisa till ett antal studier. Mångfald innebär dock att samexistera och inte anpassa. Författarna anser att forskningen på området är bristfällig och menar att företag måste integreras med forskningen och att begreppet mångfald måste vidgas.*

## 3.4 Roosevelt

### 3.4.1 *Beyond race and gender*

*Thomas R. Roosevelt Jr. skriver (1991) i sin bok "Beyond race and gender", att olika frågor i samhällsdebatten, vilka kan vara omfattande, sammanfattas ofta i "modeord". Dessa modeord erhåller efter ett tag ett slags symbolisk mening. Som ett slags verbal kod för komplexa problem som de har sitt ursprung i, men vilka vi inte längre är säkra på vad de verkligen innebär. Detta är fallet med mångfald, anser författaren. Detta och andra argument understryker han även i sin artikel "Redefining diversity", i HR Focus April 1996.*

Mångfaldsstrategier är, enligt Roosevelt, de processer som utvecklar en miljö i vilken alla tänkbara anställda kan arbeta effektivt.

Mångfald kan kategoriseras som en blandning karaktäriserad av skillnader och likheter. Det är alltså inte bara skillnader utan *både skillnader och likheter* samtidigt. Ur ett ledningsperspektiv har vi alltså att göra med båda samtidigt. För att tillämpa mikro och makro perspektiv är mikro perspektivet skillnaderna mellan medarbetarna medan makro perspektivet är likheterna. Mångfald handlar alltså inte bara om de som inte tillhör den hegemoniska gruppen på en arbetsplats utan om hela arbetsplatsen oavsett dimension eller område på vilket medarbetare skiljer sig från varandra. Mångfald går att definiera i ett antal dimensioner: ras, kön, etnicitet, ålder, fysiska hinder, social tillhörighet, utbildning och många fler. När ledningen angriper mångfald ur ett perspektiv, som innehåller både likheter och skillnader, kan den identifiera dynamiken i konceptet mångfald.

Roosevelt menar att vissa mångfaldsaspekter är uppenbara såsom till exempel kön, ålder och hudfärg medan andra är svårare att identifiera såsom utbildning, livsstil, ambitioner etc. Han menar att mångfald har blivit aktuellt på grund av: global konkurrens, förändrad demografi, bristen på kvalificerad arbetskraft och på grund av ny lagstiftning.

Roosevelt hävdar att det inte är mångfald om de, i en organisation, som är olika den rådande normen, försöker anpassa sig och därmed assimileras. Han menar att vi måste ta vara på olikheterna och utnyttja dem. De som avviker från normen skall inte försöka bli lika normen – den hegemoniska delen av organisationen.

Det är viktigt att vi är medvetna om att mångfaldsstrategier på en arbetsplats måste skilja på vad som är *krav* för att fullfölja sina arbetsuppgifter och vad som är chefens *preferenser* på medarbetaren. Det är endast utifrån de krav en chef har på sina medarbetare som de skall bedömas. Medarbetarna skall alltså inte bedömas utifrån chefens preferenser. Det är viktigt att vi är medvetna om att mångfaldsstrategier på en arbetsplats måste skilja på vad som är krav för att fullfölja sina arbetsuppgifter och vad som är preferenser på medarbetaren.

Mångfald är alltså att anse att alla är en del av en stor mångfald och inte bara att minoriteter och kvinnor är del av den. Mångfaldsstrategier adresserar alla typer av mångfald och det är genom att utifrån företagets vision kunna välja de viktiga typerna av mångfaldsområden som en chef kan utnyttja mångfaldens fulla potential. Detta sker genom att kontinuerligt utveckla de förhållningssätt organisationen har till mångfald.

Företrädare för mångfald menar, enligt författaren, att det är oundvikligt att sammansättningen av arbetsstyrkan kommer att fortsätta att förändras och vikten av *demografiska imperativ* lyfts fram. Det demografiska imperativet kan dock anses som snävt om fokus ligger på bara kön och ras. För att få en än mer nyanserad bild av begreppet mångfald och för att öka effektiviteten än mer måste vi se längre än till bara kön och ras.

Roosevelt hävdar att många vanliga uppfattningar om mångfald i USA inte längre är tillämpliga. Han exemplifierar fem nya förhållanden:

- Vita män är inte längre den dominerande anställda då mer än hälften av arbetsstyrkan består av kvinnor, immigranter och minoriteter.
- Förutfattade meningar är fortfarande ett problem men det minskar.
- Den demografiska förändringen minskar behovet av lagreglerade anställningsförhållande.
- Organisationer vill rekrytera de talanger som genererar vinst oavsett dess kontext.
- Assimilering är inte längre aktuellt för dagens kvinnor. Immigranter och minoriteter vill inte ändra på sig utan de vill behålla sin kulturella egenhet.

Roosevelt hävdar att en inställning till mångfaldsstrategier, som något organisationen bör göra för att följa lagar och för att vara politiskt korrekt, inte räcker. Han hävdar att en mer proaktiv inställning behövs. En reaktiv inställning är inte bra för då ser organisationen på medarbetarna inte som verktyg utan snarare som moraliska, legala, sociala förpliktelser.

Det är viktigt att vi värderar skillnaderna bland medarbetarna. Medarbetarna måste ha en medvetenhet och en acceptans för varandras individuella skillnader. Medarbetarna behöver en förståelse för dynamiken som mångfald kan innebära och vilka fördelar det finns med mångfald, menar författarna.

Roosevelt föreslår följande steg för att hantera mångfald:

1. Se förutsättningslöst på organisationen och dess omvärld. Vilka förändringar sker i omvärlden som borde påverka organisationen?
2. Analysera och identifiera befintlig mångfald i organisationen. Vilken blandning är det?
3. Leta efter spänningar i organisationen. Är spänningar på grund av mångfald och bör de åtgärdas? Detta beror på om vi ser konflikter som något farligt eller som något som kan lösas och bli en konstruktiv konflikthantering.
4. Studera mångfaldsstrategin och byt den om den inte fungerar.

Om vi ser på mångfald som mer än bara en fråga om ras och kön så kan vi bli skyldiga till att ägna dessa faktorer mindre uppmärksamhet. En chef skulle alltså bli skyldig att nedprioritera frågor som ras och kön, då det är till förmån för andra aspekter av mångfald som i en given situation kan karaktäriseras som viktigare. Om detta skulle ske skulle det vara korrekt eftersom mångfald är mer än bara ras och kön.

*Sammanfattningsvis hävdar Roosevelt att mångfald är ett modeord som vi inte riktigt vet vad det betyder. Det borde innebära både skillnader och likheter. Vi kan ta vara på olikheterna. Arbetsgivare bör beakta skillnaden på krav och på preferenser. Företagets vision anger mångfaldsområden. Förhållningssätt till mångfald måste kontinuerligt utvecklas. Världen förändras och de uppfattningar som vi har måste vi kontinuerligt ifrågasättas. Han föreslår även ett antal steg för att hantera mångfald. Han menar att mångfaldsbegreppet måste bli vidare även om det innebär att det som vi redan definierar som mångfald kommer att få mindre uppmärksamhet till förmån för nya mångfaldsområden.*

### **3.5 Loudin**

#### *3.5.1 Diversity pays*

*Amanda Loudin skriver i sin artikel "Diversity pays", Warehousing Management April 2000, att varje företag behöver en genomtänkt inställning, en strategi, i mångfaldsfrågan. Detta på grund av att det är en del av företagets image och utan en sådan strategi eller med en dålig sådan strategi kommer företaget att få en försämrad image.*

När ett företag väljer att gå in på nya marknader måste det ha en förståelse för dessa marknaders originalitet. Utan en sådan förståelse kommer företaget endast att kunna bli framgångsrikt på grund av tur. När företag går in på nya marknader behöver det således en mångfaldsstrategi. Mångfald leder till förståelse vilket är viktigt för att förstå efterfrågan.

Grupper som karakteriseras av mångfald presterar ofta bättre än grupper som inte har samma karakteristika, menar författaren.

När ett företag effektivt tillämpar mångfaldsstrategier har de möjlighet att undvika alla de juridiska följder som kan komma, när ett företag inte har en bra mångfaldsstrategi. Ett företag som inför en mångfaldsstrategi måste införa den i sin kultur. Strategin kan aldrig bli framgångsrik om den enbart fokuserar på mångfaldens legala aspekter, ett försök att komma undan stämningar, utan den måste fokusera på mångfald som något positivt och att värdera skillnader och de positiva följder de kan ha.

Den amerikanska presidentens inställning till mångfald, påstår Loudin, är att ha ett mångfaldigt demokratiskt samhälle, där alla respekterar och hyllar våra olikheter, medan vi manifesterar de gemensamma värderingar, som förenar oss.

För att kunna hantera mångfald i ett företag måste vi fokusera på attityder och uppfattningar om människor. Vi behöver inte ändra människors uppfattningar om varandra utan göra dem medvetna om vad deras uppfattningar om andra människor verkligen innebär. Vi bör bli medvetna om beteendet hos både oss själva och andra.

En arbetsplats har svårt att bli konkurrenskraftig om den undermineras av konflikter, som härstammar ur mångfald. Då kan vi inte förvänta oss några framsteg på längre sikt, menar författaren.

*Sammanfattningsvis kan sägas att Loudin belyser vikten av mångfaldsstrategier ur en image aspekt. Hon pekar också på vikten av att förstå olika kunder och att mångfaldiga team*



*presterar bättre. Hon belyser också att det inte bara kan handla om att vara politiskt korrekt utan det måste också handla om ekonomin i organisationen, annars får inte mångfald gehör i en organisation. Att arbeta med mångfald är att arbeta med attityder, värden och att arbeta med konflikter.*

## **3.6 Neck, Smith & Godwin**

### *3.6.1 Thought self - leadership*

*Christopher P. Neck, Wanda J. Smith & Jeffrey L. Godwin skriver i sin artikel, "Thought self – leadership", Journal of Managerial Psychology, mars/april numret 1997, att mångfaldiga arbetsgrupper presterar mer kreativa idéer och är mer produktiva på lång sikt.*

Mångfaldsstrategier kan enligt författarna delas in i två kategorier: De som syftar till att ändra organisationen och de som syftar till att ändra organisationens medarbetare. De strategier som syftar till att ändra organisationen kan bland annat vara att erbjuda flexitid, arbetsdelning, omhändertagande av barn, mentorprogram och skjuts till och från arbetet. De strategier som syftar till att ändra medarbetarna i organisationen kan antingen vara fokuserade på att skapa ett medvetande om medarbetarnas förutfattade meningar eller att skapa förmågor att samarbeta effektivt.

Mångfaldsstrategier idag kan karaktäriseras som bristfälliga på tre sätt, menar författarna. Mångfaldsstrategier kan inte implementeras över en natt utan måste vara pågående projekt. Mångfaldsprojekt måste satsa både på medvetandegöra våra värderingar för varandra och på kommunikationsförmågor och inte förbise kopplingen däremellan. Den grupp som är i majoritet är inte den enda som bär ansvar för mångfaldsarbetet, utan även de som tillhör minoritetsgrupper har ett ansvar för utvecklandet och tillvaratagandet av mångfalden. Att hantera mångfald korrekt är att få medarbetarna att prestera till sin fulla potential.

Det finns ett antal yttre faktorer som har gjort mångfald till ett allt mer centralt ämne idag hävdar författarna:

- Antalet unga arbetare minskar.
- Immigrationslagar blir mindre strikta.
- Den allmänna acceptansen för människor med olika sexuell läggning ökar.
- Det finns ökade möjligheter för människor med fysiska handikapp.
- En ökad andel människor som påbörjar en andra karriär efter förtidspensionering.
- Ökad andel tillfälliga arbetstagare.

Denna nya situation tvingar företag att hantera mångfald för att kunna vara konkurrenskraftiga. Arbetsgrupper som är mångfaldiga tenderar att ha fler interpersonella konflikter, mer missförstånd och problem med kommunikationen samt en mer stressig arbetsmiljö, menar författaren.

Neck, Smith & Godwin föreslår ett tankesätt för att hantera mångfald. De hävdar att det är viktigt att se på mångfald som en *möjlighet* och inte som ett hot. Ser vi på mångfald som en möjlighet blir vårt sätt att hantera utmaningar kopplade till detta mer konstruktiva. Ser vi däremot mångfald som ett hot kan varje utmaning leda till destruktivt beteende.

Neck, Smith & Godwin föreslår vidare följande fyra steg för att hantera mångfald:

1. Observera de olika existerande förutfattade meningarna, som finns hos varje individ i företaget, studera deras sätt att se på sig själva och sin prestationsförmåga.
2. Undersök hur funktionella och konstruktiva ovanstående uppfattningar är.
3. Ersätt destruktiva och icke funktionella uppfattningar med funktionella och konstruktiva.
4. Börja om från början i en pågående process.

Den allt mer utvecklade mångfalden resulterar i ett behov av träning. Företag tränas i förväg paketerade övningsprogram som skapar nya attityder och omvänder arbetsstyrkan. Det primära målet med mångfaldsträning är att förbättra de interpersonella förmågor, som medarbetarna besitter. Det är centralt att detta är en pågående process och inte bara en engångsföreteelse, vilket är fallet i många i förväg paketerade övningsprogram. Det är också viktigt att en mångfaldsstrategi inte bara fokuserar på människorna i organisationen utan även på organisationens olika system vilka också måste stödja mångfald.

*Sammanfattningsvis kan sägas att Neck, Smith & Godwin hävdar att mångfald leder till kreativitet. De ser på mångfald såsom en strategi att antingen påverka organisationen eller medarbetarna i organisationen. De hävdar att den ökade jämlikheten idag, den ökade immigrationen öppenheten för olikheter har gjort mångfald till ett centralt ämne idag. De poängterar dock att mångfald kan leda till konflikter. En bra mångfaldsstrategi skapar enligt författarna funktionella och konstruktiva uppfattningar i organisationen och en bra mångfaldsstrategi är en pågående process. De hävdar att mångfald är en möjlighet och inte ett hot.*

## **3.7 Alm**

### *3.7.1 Fördel mångfald*

*Daina Alm skriver i sin bok "Fördel mångfald– en tankeväckare om mångfald i organisationer" (1999) att mångfald är ett sätt att beskriva att det finns olikheter i en grupp, olikheter som kan leda till mer kreativa och innovativa lösningar.*

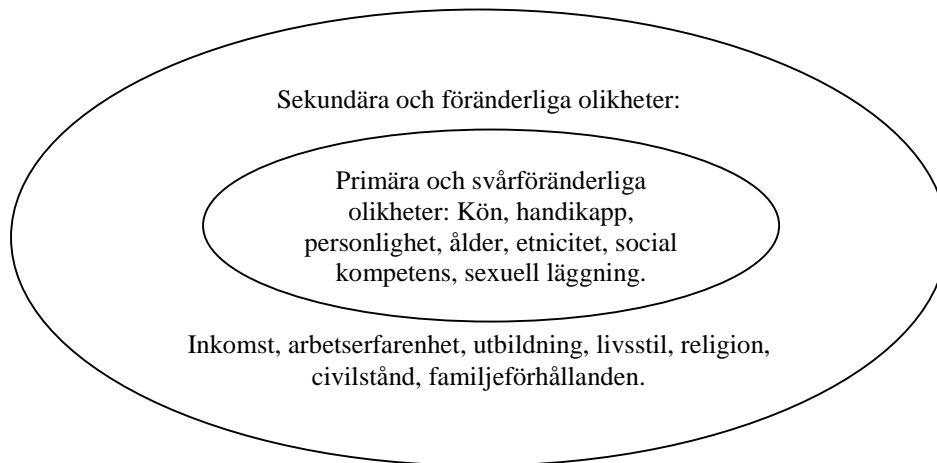
#### 3.7.1.1 Mångfaldens fördelar

Hon skriver att bara för att det finns olikheter i en organisation finns det inte mångfald. Om det i en organisation finns en mall för hur dess medarbetare skall vara försöker de anpassa sig efter denna mall och därmed minskas mångfaldens möjligheter. Alm hävdar att uttrycket pluralistisk organisation förefaller som en bättre benämning på organisationer med mångfald som utnyttjas.

En mångfaldsstrategi handlar inte om att behandla alla lika, anser hon, utan snarare att värdesätta olikheterna. Yttre som inre olikheter kan ses som en tillgång för organisationen. Dessa leder till kreativitet och innovationskraft i organisationen, menar författaren.

Alm belyser Lodens & Roseners (1991) modell, som beskriver mångfald kopplat till olikheter. De gör en distinktion mellan sekundära och föränderliga olikheter hos en individ och mer primära och svårföränderliga olikheter hos individen.

#### 3.7.1.1.1 Modell 2.



Vilka faktorer som kan påverkas och vilka faktorer som är mer svåra att förändra tydliggörs i figuren. De faktorer som betecknas som svårföränderliga är de faktorer mångfald ofta brukar associeras med, medan de mer lättföränderliga olikheterna inte brukar associeras med mångfald lika frekvent. Hon hävdar att den norm som finns i dagens organisationer härstammar från det gamla industrisamhället och den passar inte in i dagens organisationer, som bygger på nätverk och platta organisationer.

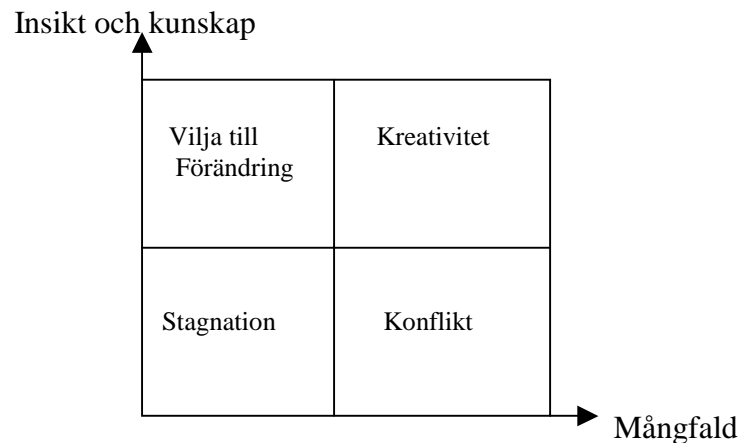
Alm gör en distinktion mellan intern och extern mångfald. Den interna mångfalden är den som finns i företaget. Det handlar om medarbetarnas primära och sekundära olikheter. Extern mångfald betyder att organisationen har en mångfaldig kundbas, detta innebär att organisationen behöver kunna förstå och kommunicera med sina kunder. Intern mångfald behövs ofta för att kunna hantera extern mångfald.

Alm menar att mångfald finns i organisationer därför att de skall kunna möta det okända. Omvärlden förändras hela tiden och med mångfald kan vi se alternativa möjligheter för organisationen i den nya omvärlden. Organisationen har fler att lyssna till.

Mångfaldiga team har en mer heterogen erfarenhetsbas än homogena team. Detta medför att problem, som skall lösas i teamet, har större sannolikhet att hanteras kreativt i heterogena team än i homogena team. Denna kreativitet behövs i alla delar av organisationen för att lösa problem och se nya perspektiv. Det räcker dock inte att bara sätta ihop mångfaldiga team. Teamen måste vara utbildade på att hantera mångfald. Teamen måste alltså kunna hantera konflikter och hantera olik tänkande, menar författaren.

Alm illustrerar att organisatorisk utveckling främjas av mångfald i sin figur nedan:

### 3.7.1.1.2 Modell 3.



Med ökad mångfald och ökad insikt och kunskap ökar kreativiteten. Mångfald behövs också i företagen för att kunna hantera komplexa situationer. Dessa situationer uppstår när marknaden för de flesta organisationer växer och för många är den global. Mellanleden försvinner och därmed behöver man kommunikationsförmåga och kompetens för att kunna hantera i många fall en global marknad.

Mångfald är också viktigt ur den aspekten att organisationer försöker rekrytera den bästa kompetensen. Alm hävdar att 70-talisterna inte vill arbeta i företag som inte är mångfaldiga. Mångfaldiga företag kan karaktäriseras som mindre rigida och därmed mer attraktiva.

Alm menar att det är viktigt med mångfald för att förstå kunden. Massmarknaden har blivit en väldig massa marknader och på varje marknad är det olika behov som är centrala. För att förstå dessa behov måste företagen ha medarbetare som förstår just dessa marknader.

Mångfald kan leda till konflikter. Alm hävdar dock att rätt hanterade konflikter kan leda till att fördelarna med mångfald ändå överväger. Hon menar att traditionellt sett vill vi inte ha olikheter och refererar till uttryck så som "kaka söker maka" och "lika barn leka bäst".

Författaren menar att konflikter, vilka har sin grund i mångfald, handlar om att vi inte vet hur motparten tänker, att vi har olika värderingar på grund av olika härkomst, uppväxt, utbildning, världsåskådning, kön och många fler orsaker. Dessa faktorer kan skapa osäkerhet. Denna osäkerhet leder till att människor söker sig till sina likar. Bland likar förstår vi varandra och arbetet går snabbt och effektivt utan komplikationer. Men är vi bland likar rör sig allas tankar ungefär på samma sätt och många goda idéer missas. Alm hävdar att mindre än var tionde person i Sverige har daglig kontakt med någon som har helt annan livsstil än de själva. Det som är okänt upplevs som farligt, menar Alm.

Alm refererar också till Prasad, Mills, Elmes & Prasad (1997) och menar att i mångfaldiga grupper kan lika gärna medlemmarnas förutfattade meningar bekräftas eller än värre kan medlemmarna få nya fördomar. De menar enligt Alm att gruppdynamik kan leda till diskriminering oavsett kännedom om medlemmarna i gruppen. De sociala krafter som driver oss att gruppera oss är enligt Alm det största hindret mot mångfaldsstrategier.

*Sammanfattningsvis kan sägas att Alm menar att mångfaldsstrategier handlar om att värdesätta olikheter och att mångfald leder till kreativa lösningar. Detta förutsatt att det verkligen är mångfald och inte en existerande norm vilken motverkar kreativitet. Alm gör en distinktion mellan föränderliga och svårföränderliga olikheter och hon gör även en distinktion mellan intern och extern mångfald. Alm menar att mångfald är bra för att kunna möta det okända, se nya perspektiv, hantera komplexitet, attrahera bästa kompetensen och för kundförståelse. Heterogena team är mer effektiva och kreativa men det behövs utbildning för att hantera mångfalden. Alm menar dock att mångfald också kan leda till konflikter vilka i och för sig kan hanteras men det finns sociala krafter som motverkar mångfald menar hon.*

## 3.8 Sen

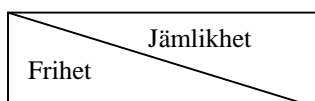
### 3.8.1 Inequality reexamined

Amartya Sen belyser i sin bok "Inequality reexamined", 1995, jämlikhet - en aspekt av mångfald.

Författaren hävdar att för att börja resonera kring begreppet jämlikhet måste vi reflektera över: "Varför jämlikhet? Vilken jämlikhet?". För att få en viss förståelse för problemet finns det ett antal parametrar vi bör ta hänsyn till. Vi är olika individer ifrån olika samhällen med olika perspektiv etc. Dessa konstituerar, menar författaren, våra medvetna axiom. Vi påverkas också omedvetet av dessa parametrar, vilka kan sägas konstituerar våra implicita axiom. Det är alltså såväl våra medvetna som våra implicita axiom, som ligger till grund för de områden inom vilka vi prioriterar jämlikhet. Vi prioriterar vårt jämlikhetsområde utifrån största möjliga nytta för oss själva. Att vi fokuserar på ett jämlikhetsområde, menar Sen, kommer att leda till att något annat jämlikhetsområde kommer i skymundan. Om vi utgår från att vi inte påverkas av våra implicita axiom kommer det uppstå spänningar mellan individer i valet av jämlikhetsområde. Valet av jämlikhetsområde kommer i så fall att blottlägga våra axiom, menar Sen.

I den här diskussionen fyller staten/samhället en viktig funktion. Samhället borgar för en "basal" jämlikhetsnivå som måste "avläsas" utifrån medborgarnas aggregerade etiska fokus. Frihet och jämlikhet går att kombinera men de kan ses som olika pooler på en tallinje, som i modell 4 nedan. I vår prioritering av jämlikhets områden ligger implicit vår frihetspreferens och vice versa. Ju mer jämlikhet vi föredrar ju mindre frihet får vi och vice versa, menar Sen.

#### 3.8.1.1 Modell 4.



Sen hävdar att vi inte kan fokusera på frihet som ett mål utan som ett medel att nå andra mål. Alla människor har olika förutsättningar och behov och därför väljer de olika medel att förverkliga sina mål. Jämlig mångfald förutsätter lyhörddhet för allas behov av medel för att inkorporera hela frihetsbegreppet.

Beroende på hur vi är prioriterar/skapar vi en indifferens kurva, jämlikhet – frihet. Vi kan inte jämföra dessa indifferenskurvor för att på så sätt standardisera medel för att nå valfrihet. För att bereda alla samma möjligheter till valfrihet måste vi vara lyhörda för att förstå individers olika medel för att nå valfrihet. Således kan vi inte standardisera medlen för att nå valfrihet, menar Sen.

Kapaciteten hos en människa bestäms genom tillgång på resurser, pengar, kontakter, etc. Kapaciteter är instrument att uppnå välbefinnande. En människas funktioner: hennes fysiska och psykiska förutsättningar, utgör själva grunden för välbefinnande i sig självt. Då vi utvärderar välfärd måste vi titta på både kapacitet och funktion, vilket speglar individens val av jämlikhetsområde. Om vi utgår från kapaciteter istället för funktioner leder detta till fokus på frihet och inte på välbefinnande. Då vi inte vet allt om individers behov kan en fokusering på kapaciteter leda till en uppbromsning av effektiviteten. Vi måste alltså utgå från funktionerna och utifrån dessa välja vårt jämlikhetsområde och inte utgå från kapaciteterna. Vi bör även ta hänsyn till funktioner såsom klass och kön för att få bästa möjliga kapacitetsfördelning.

Varje individ strävar, enligt Sen, efter att nå vissa mål. Ett av dessa mål kan vara välbefinnande. Det kan innebära utökade utgifter vilket leder till minskad frihet. Välbefinnandet innebär då ett mindre mått av frihet. En definition av frihet som frihet att välja kan utsättas för kritik och bör därför utvecklas något. Kritiken består i att vissa individer inte likställer frihet med maximalt antal ”krävande” val. För att nå en kompromiss mellan de som inte vill ha ”för många” val och de som föredrar maximalt antal val, anser Sen, att vi måste agera. Vi måste vara lyhörda för att förstå varför människor gör sina val. Vilka företeelser skall valen till exempel förhindra uppkomsten av? Smittsamma sjukdomar är ett exempel på detta. Målet för detta arbete torde vara att maximera människors möjlighet att leva som de vill. Frihet skall istället verka som ett medel för individen att nå dit hon vill. Tar vi bort t.ex. smittsamma sjukdomar förbättras individernas möjligheter att leva som de önskar under förutsättning att människor inte vill vara sjuka. Sen anser, mot bakgrund av resonemanget ovan att begreppet frihet bör utvecklas. Vi måste vara medvetna om att det i alla samhällen finns olika axiomsystem. Mot bakgrund av dessa kommer vissa att kunna nå sina mål medan andra inte kommer att ha samma möjlighet. Dessa olika axiomsystem kan sägas utgöra förutsättningarna för mångfald.

Rättvisa definieras mot bakgrund av vad vi menar med jämlikhet. Rättvisa och jämlikhet är därför nära sammankopplade. Många anser att politiska och ekonomiska beslut skall tas mot bakgrund av samhällets rättvise- och jämlikhetsvärderingar. Dessa värderingar skall inte vara avhängiga religiösa eller filosofiska inställningar, menar Sen.

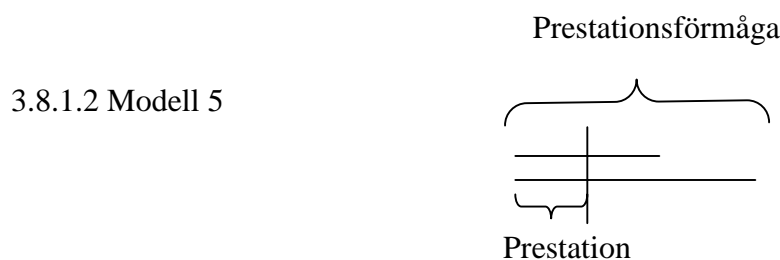
För att skapa samma möjlighet för människor att uppnå sina mål kan vi inte fokusera på en lika fördelning av resurser. Eftersom alla individer använder sina resurser olika, måste vi istället fördela resurser efter behov, menar Sen.

Då alla människor har olika funktioner och också olika kapaciteter att utnyttja sina funktioner, är alla människors prestationsförmåga olika. Traditionellt när vi gör jämförelser mellan människor, utgår vi från hur mycket de har presterat oavsett vilken prestationsförmåga de har. Istället borde vi, för att få ett mer jämlikt och effektivt samhälle, utgå från vilken prestationsförmåga människor har och jämföra prestationer utifrån denna. Medlet att göra jämförelser av prestationer i samhället idag är ofta lön. Sen anser, att lönen borde spegla prestationen kopplat till personens prestationsförmåga. Om personens prestationer inte alls står i relation till dennes prestationsförmåga och därmed inte heller lönen kan vi karakterisera denna person som fattig. Fattigdom definieras ur detta perspektiv som ett ineffektivt utnyttjande av resurser. Eftersom våra behov är olika kan inte en lika fördelning av inkomst leda till jämlikhet i välmående/måluppfyllelse. För att nå detta måste vi se djupare än Marx klasser och inkomstgrupper. För att tillgodose individer måste var och en av individerna tillgodoses utifrån deras behov, menar Sen.

I de fall då jämlikhet är kontradiktoriskt med samhällsekonomisk effektivitet, anser Sen, att vi bör prioritera den kollektiva och inte den individuella effektiviteten. Vi måste vara medvetna om att jämlikhet är ett medel för att uppnå samhällsekonomisk effektivitet, och därmed är jämlikhet en förutsättning för mångfald, Menar Sen.

För att kunna analysera ojämlikheter i samhället tvingas vi att se på grupper och inte på individer. Indelningarna görs efter "indelarens" axiomsystem. De delar vi studerar och karakteriserar som viktiga gör implicit att andra delar anses mindre viktiga. Vi måste därför kontinuerligt ifråga sätta dessa indelningar. Vi måste också kontinuerligt ifrågasätta våra egna axiomsystem, menar Sen.

Ur ett individperspektiv ser Sens definition av samhällsekonomisk effektivitet annorlunda ut. Varje individ har redan från födseln olika funktioner för att senare utvecklas och få olika förutsättningar. Individerna utvecklar en unik kapacitet att omsätta sina funktioner och förutsättningar i sin strävan att åstadkomma handlingar. Två personer som utför samma arbete utnyttjar sin kapacitet i olika grad. Som i modell 5.



Traditionellt utvärderas en arbetsinsats utifrån prestationen och inte utifrån den potential som den presterande individen har. Samhällsekonomisk effektivitet, anser Sen, uppnås om varje individ använder lika mycket av sin kapacitet. Den jämvikt som leder till högst samhällsekonomisk effektivitet bör väljas. Det finns ett uppenbart mätproblem i tankegången, vilket Sen också belyser.

Vi bör kontinuerligt kritiskt granska våra implicita axiom. Om vi inte kontinuerligt ifrågasätter våra axiom kan det vara svårt att "hålla sig á jour" med den ständigt föränderliga omvärlden. Vårt val bör i möjligaste mån vara rationellt och inte mot bakgrund av våra axiom.

Den mångfaldskombination, ur perspektivet *marknadsflexibilitet*, är den, som resulterar i det utbudet som bäst kan möta den skiftande efterfrågan. Oavsett mångfaldskombination möter organisationen svårigheter vid mätning av efterfrågan. En privat styrd organisation behöver inte ta samma samhällsansvar som den kollektivt styrda. En kollektiv organisation måste ta hänsyn till basutbudet, vilket medför en tröghet vad gäller att möta efterfrågan. Med basutbud avser Sen det grundutbud som det offentliga erbjuder. Detta kan anses vara bra för demokratin och därmed den kollektivt styrda organisationen. Den privat styrda organisationen åtnjuter istället en konkurrensfördel som bara behöver använda den mångfaldskombination som passar just deras efterfrågan.

Vi skapar genom våra aggregerade preferenser en efterfrågan på marknaden. Utifrån kriteriet valmöjlighet på en marknad är en avgörande frågeställning: "Vilken efterfrågan vill vi själva skapa?"

Valet av mångfaldskombination utifrån kriteriet jämlikhet påverkas av att alla människor är olika. Med olika, avser Sen, människors olika värderingar, utbildning, traditioner, fysiska förutsättningar, kön etc. Om vi utifrån vår etik fokuserar på ett jämlikhetsområde sker det på bekostnad av ett annat som hamnar i vår etiska periferi. Sen anser att individens val av jämlikhetsområde görs utifrån vem vi är och i vilken situation vi befinner oss i. Individen, menar Sen, strävar efter att skapa maximal egen nytta i sitt val av jämlikhetsområde.

Sen resonerar om jämlikhet och frihet och hävdar att de fungerar som motsatspar. Frihet definierar han som valfrihet (frihet att välja). Detta illustreras i modell 4. En bestämd mängd valfrihet förutsätter en bestämd mängd jämlikhet eller vice versa. En kollektivt styrd organisation tar hänsyn till såväl negativa som positiva externa effekter av organisationens arbete. Den offentliga sektorn erbjuder något som Sen definierar som ett s.k. "basutbud" och därmed är valfriheten begränsad. Intentionen med "basutbudet", anser Sen, är att skapa möjlighet för alla att ta del av utbudet. Har alla potential att ta del av "basutbudet" bereds alla samma möjligheter, vilket leder till något som Sen definierar som grundläggande jämlikhet. Den privat styrda sektorn i samhället erbjuder större valfrihet och därmed ett större mått av frihet enligt Sens definition. Ju större mått av frihet, enligt Sens definition, vi prioriterar desto starkare preferenser har vi för den privat styrda organisationen. Då individens krav på frihet ökar minskar kravet på jämlikhet. Enligt ovan, visar Sen, hur komplext begreppet mångfaldskombinationer är.

*Sammanfattningsvis kan sägas att vi är olika individer ifrån olika samhällen med olika perspektiv etc. Samhällsekonomisk effektivitet förutsätter lyhördhet för allas behov av medel för att inkorporera hela frihetsbegreppet, för att förstå individers olika medel för att nå valfrihet. Vi måste alltså utgå från funktionerna och utifrån dessa välja vårt jämlikhetsområde och inte utgå från kapaciteterna. Rättvisa definieras mot bakgrund av vad vi menar med jämlikhet. För att få ett mer jämlikt och effektivt samhälle bör vi utgå från vilken prestationsförmåga människor har och jämföra prestationer utifrån denna. Jämlikhet är ett medel för att uppnå samhällsekonomisk effektivitet och en förutsättning för mångfald.*



## 4. Analys

*I detta kapitel belyses ett antal likheter och skillnader av författarna teser samt relaterade åsikter presenterade i några andra relevanta studier.*

### 4.1 Definition

Mångfald har synonymer såsom myckenhet, mängd, hop, pluralism och multipel (Synonymordlistan, 1994). Diversity betyder olikhet och mångfald (Prisma, 1997).

De olika författarna jag studerat belyser olika aspekter av mångfald och det finns när de definierar mångfald inga egentliga skillnader.

#### 4.1.1 Likheter

Ivancevich & Gilbert (2000), Alm (1999) och Leijon & Omanovic (2001) betraktar mångfald utifrån aspekten att mångfald utgör ett *åtagande* för organisationen och att mångfald utgör en *möjlighet* för organisationen.

Mångfald kan betraktas som ett *åtagande*. Åtagandet kan vara antingen socialt, politiskt korrekt, legalt eller som ett samhällligt ansvar. Detta belyses när vi definierar mångfald som ett systematiskt planerat åtagande från organisationer att rekrytera, upprätthålla, belöna och beförtra en heterogen samling anställda (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Mångfald kan också betraktas som en *möjlighet*. En mångfaldsstrategi handlar inte om likabehandling utan istället att se och värdesätta olikheter (Alm, 1999).

Mångfald betraktas som en *möjlighet* då det beskrivs som en strategi eller en önskvärd blandning av till exempel kön, ras, etnicitet och ålder i en organisation eller i samhället (Leijon & Omanovic, 2001).

Ordet mångfald kan alltså betraktas som både en *möjlighet* och ett *åtagande* då det har skilda innebörder beroende på situationen i vilken det används, av vem och med vilka intentioner och så vidare. Ordet kan alltså ha både negativa och positiva laddningar beroende på den kontext det används i (Leijon & Omanovic, 2001).

Alm (1999), Roosevelt (1996) och Leijon & Omanovic (2001) belyser aspekten att mångfald kan betraktas som både *skillnader och likheter* samtidigt. De belyser att mångfald är olikheter gentemot den *norm, mall eller gruppering* som är rådande i organisationen och det är dessa olikheter som skall utnyttjas.

Mångfald kan alltså betraktas som både *skillnader och olikheter* samtidigt. Mångfaldsstrategi kan vara att arbeta med hela organisationen oavsett dess beståndsdelar mot ett mål. Mångfald kan beskrivas som en blandning av skillnader och likheter utan någon överhängande norm till vilken medlemmarna i organisationen försöker anpassa sig (Alm, 1999).

Roosevelt (1996), Alm (1999) och Leijon & Omanovic (2001) lyfter upp vikten av att vara förutsättningslös.

Det är alltså inte bara skillnader utan *både skillnader och likheter* samtidigt. Oftast ser vi på medarbetarnas likheter men i arbetsgruppen ser vi deras individuella skillnader. Vi betraktar förutsättningslöst utan att beakta vilka *grupperingar* på arbetsplatsen de måhända tillhåra (Roosevelt, 1996).

Om vi kan definiera mångfald utifrån både olikheter och skillnader, utan några *normer* till vilka olikhet relateras, definieras mångfald mer förutsättningslöst (Leijon & Omanovic, 2001).

Om det i organisationen finns en mall eller *norm* till vilka alla försöker anpassa sig spelar det ingen roll hur mångfaldig organisationen är. Den utnyttjar inte den mångfald som i så fall finns (Alm, 1999).

Den *norm* som finns i dagens organisationer härstammar från det gamla industrisamhället och den passar inte in i dagens organisationer som bygger på nätverk och platta organisationer (Alm, 1999).

Leijon & Omanovic (2001) och Alm (1999) belyser aspekten att *pluralism* är ett mer förutsättningslöst uttryck än vad mångfald är.

Ett förhållningssätt till mångfald kan vara att benämna det som en *pluralistisk organisation*. Ordet mångfald kan tyckas fokusera på innehållet i gruppen medan pluralism snarare fokuserar på ett normlöst tillstånd (Leijon & Omanovic, 2001).

*Pluralistisk organisation* är alltså en mer förutsättningslös definition av mångfald och fokuserar mer på en organisation utan en mall till vilket rätt och fel relateras (Alm, 1999).

Sen (1995) lyfter upp aspekten funktioner och kapaciteter. Författaren menar att mångfald är en blandning av olika funktioner vilken kan resultera i effektivitet. Mångfald som fokuserar på kapaciteter kan leda till snedvridningar. Med funktion menar författaren människors fysiska och psykiska förutsättningar (Sen, 1995).

Mångfald är följaktligen komplext och därför svårdefinierat. Den som använder ordet mångfald laddar det själv. När vi väljer vår definition skall vi vara medvetna om att vi exkluderar andra (Leijon & Omanovic, 2001).

*Sammanfattningsvis kan sägas att mångfald kan betraktas som både en möjlighet fri att använda, och som ett åtagande vilket måste infrias. Mångfald kan studeras som skillnader eller som både skillnader och likheter samtidigt. Mångfald är olikheter gentemot den norm, mall eller gruppering som är rådande i organisationen och det är dessa olikheter som skall utnyttjas. Mångfald kan bara vara effektivt när det inte finns någon norm, mall till vilket rätt och fel relateras. Mångfald kan vara effektivt när fokus ligger på funktioner och inte på kapaciteter.*

## **4.2 Orsaker till att mångfald har fått allmän uppmärksamhet**

*Mångfald har blivit aktuellt i dagens samhälle och i dagens organisationer. Det som har hänt och händer i världen och de nya förutsättningarna lyfter fram mångfald som något viktigt idag.*

Anledningen till att mångfald har blivit så centralt i samhällsdebatten idag till skillnad från tidigare är bland annat demografiska faktorer. Människor rör sig mer över jorden än tidigare. Lagstiftning har skapats för att hantera orättvisor till skillnad från tidigare. Det har dessutom skett en internationalisering. Varor, människor och kapital kan röra sig snabbt över jorden. Moral, etik och socialt ansvar har blivit mer centralt i dagens samhälle (Cox & Ruby Beale, 1997).

### *4.2.1 Likheter*

Leijon & Omanovic (2001) och Roosevelt (1996) belyser demografiska faktorer, internationalisering och ny lagstiftning som orsaker till mångfalden.

De faktorer som således har gjort mångfald till ett centralt område kan delas in i tre områden, demografiska faktorer, lagstiftning och internationalisering (Leijon & Omanovic, 2001).

Mångfald har blivit centralt på grund av den globala konkurrensen, förändrad demografiska förutsättningar och bristen på kvalificerad arbetskraft, men också på grund av ny lagstiftning, vilka reglerar nya områden. (Roosevelt, 1996)

De demografiska faktorer och internationaliseringen belyser *möjligheterna* med mångfald. Lagar kan istället kategoriseras som ett *åtagande* för företag att arbeta med mångfald (Leijon & Omanovic, 2001).

Sen (1995) och Leijon & Omanovic (2001) lyfter fram ytterligare en aspekt, jämlikhetsideal.

Det finns ett yttre tryck från samhället att implementera mångfald. Detta för att kunna nå mål som att motverka segregation. Mångfald blir här aktuellt i förhållande till ett jämlikhets ideal (Leijon & Omanovic, 2001).

Mångfald blir aktuellt att betrakta i förhållande till jämlikhet då vi frågar oss varför vi fokuserar på de mångfaldsområden vi gör och inte fokuserar på andra mångfaldsområden (Sen, 1995).

### *4.2.2 Skillnader*

En skillnad mellan de olika författarna är att de lyfter fram olika enstaka orsaker vilka är speciella för just dem.

Leijon & Omanovic (2001) lyfter fram förändrade politiska förutsättningar, de los Reyes (2001) belyser kvinnors inträde på arbetsmarknaden, Neck, Smith & Godwin (1997) hävdar nya möjligheter och ökad acceptans som orsaker till mångfalden och Alm (1999) hävdar att bristen på kvalificerad arbetskraft leder till mångfald.

Även förändrade politiska förutsättningar och pluralism resulterar i mångfald (Leijon & Omanovic, 2001).

På grund av invandringen och på grund av kvinnors inträde på arbetsmarknaden blir mångfald alltmer aktuellt (de los Reyes, 2001).

Det finns färre unga arbetare och lagarna på mångfaldsområdet blir fler och hårdare. Vi accepterar olika sexuell läggning mer nu än tidigare och det finns nya möjligheter på arbetsmarknaden. Dessa är faktorer som leder till att mångfald blivit mer centralt idag (Neck, Smith & Godwin, 1997).

Mångfald är också viktigt ur den aspekten att organisationer försöker rekrytera den bästa kompetensen. Alm hävdar att 70-talisterna inte vill arbeta i företag som inte är mångfaldiga. Mångfaldiga företag kan karaktäriseras som mindre rigida (Alm, 1999).

*Sammanfattningsvis finns flera faktorer till att mångfald blivit viktigt i den nya världen. Människor flyttar mer idag, nya lagar reglerar området och samhället har blivit mer internationaliserat men också kvinnors inträde, ökad konkurrens och invandring belyses. Det är dessa faktorer som lyfts fram i forskningssammanhang.*

## **4.3 Mångfaldens positiva konsekvenser**

### *4.3.1 Likheter*

Jenner (1994), Leijon & Omanovic (2001), Loudin (2000), Neck, Smith & Godwin (1997), Nelton (1992), Ivancevich & Gilbert (2000) och Alm (1999) belyser en ökad innovation och kreativitet, bättre prestationer och produktivitet.

Det ligger i företagens intresse att utnyttja mångfald då mångfald leder till mer innovation och kreativitet i team, som karaktäriseras av mångfald. Företag vill bli "the employer of choice", då kvalificerad arbetskraft har blivit en bristvara (Jenner, 1994).

Mångfald leder till nya perspektiv, oväntade lösningar, kreativitet etc. (Leijon & Omanovic, 2001).

Grupper som karaktäriseras av mångfald presterar ofta bättre än grupper som inte har samma karakteristika (Loudin, 2000).

Mångfaldiga arbetsgrupper presterar mer kreativa idéer och är mer produktiva på lång sikt (Neck, Smith & Godwin, 1997).

Intresset ökar kontinuerligt för att investera i mångfald. Inte bara på grund av demografiska faktorer utan också på grund av att marknaden utvecklas. När arbetskraften förändras är det rimligt att antaga att kundkretsen också förändras. För att förstå en förändrad kundkrets behövs förändrade kommunikationsförmågor. De nya kommunikationsförmågorna kan

hämtas i den nya kundkretsen. Den arbetskraft ett företag har måste kunna spegla dess kundkrets för att förstå vad det är egentligen kunden vill ha (Nelton, 1992).

Mångfaldiga team har en mer heterogen erfarenhetsbas än homogena team. Detta medför att problem som skall lösas i teamet har större sannolikhet att hanteras kreativt i heterogena team än i homogena team. Denna kreativitet behövs i alla delar av organisationen för att lösa problem och se nya perspektiv. Det räcker dock inte att bara sätta ihop mångfaldiga team. Teamen måste vara utbildade på att hantera mångfald. Teamen måste alltså kunna hantera konflikter och hantera oliktankande (Alm, 1999).

Alm illustrerar att organisatorisk utveckling främjas av mångfald i modell 3, se sida 28, med ökad mångfald och ökad insikt och kunskap växer kreativiteten.

Loudin (2000), Tsui och Porter (1993), Lejon & Omanovic (2001) och Alm (1999) framhåller också *kommunikationsförmåga* och *förståelse* som viktiga konsekvenser av mångfald.

När ett företag väljer att gå in på nya marknader måste de ha en förståelse för dessa marknaders originalitet. Utan en sådan förståelse kommer företaget endast att kunna bli framgångsrikt på grund av tur. När företag går in på nya marknader behöver de således en mångfaldsstrategi. Mångfald leder till ökad förståelse. Detta är viktigt för att förstå efterfrågan på nya marknader (Loudin, 2000).

Alm menar att det är viktigt med mångfald för att förstå kunden. Massmarknaden har blivit en väldig massa marknader och på varje marknad är det olika behov som är centrala. För att förstå dessa behov måste företagen ha medarbetare, som förstår just dessa marknader (Alm, 1999).

Mångfald har, enligt studier utförda av Tsui och Porter (1993) tillfört ökad förståelse för olika kunder, ökad kreativitet och engagemang i organisationen. Mångfald tillförde enligt dem högre psykisk närvaro och skärpa (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Mångfald kan användas som en strategi för att förstå kunder som är olika försäljare på ettdera sättet för att få en ökad förståelse för efterfrågan, för att förstå seder och bruk på andra marknader än den egna men också för att en förbättrad kommunikation kund – försäljare (Lejon & Omanovic, 2001).

Mångfald behövs också i företagen för att kunna hantera komplexa situationer. Dessa situationer uppstår när marknaden för de flesta organisationer växer och för många är den global. Mellanleden försvinner och därmed behöver företagen kommunikationsförmågor och kompetens för att kunna hantera i många fall en global marknad (Alm, 1999).

Alm gör en distinktion mellan intern och extern mångfald. Den interna mångfalden är den som finns i företaget. Det handlar om medarbetarnas primära och sekundära olikheter. Extern mångfald betyder att företagen har en mångfaldig kundbas. Detta innebär att organisationen behöver kunna förstå och kommunicera med sina kunder. Intern mångfald behövs ofta för att kunna hantera extern mångfald (Alm, 1999).

Alm menar att mångfald finns i organisationer därför att de skall kunna möta det okända. Omvärlden förändras hela tiden och med mångfald kan vi se alternativa möjligheter för organisationen i den nya omvärlden. Organisationen har fler att lyssna till (Alm, 1999).

#### 4.3.2 Skillnader

Loudin (2000) framhåller frånvaro av juridiska komplikationer, Ivancevich & Gilbert (2000) belyser den ökade effektiviteten mångfald medför och Wright, Ferris, Hiller och Kroll (1995) framhåller ökade aktiekurser som resultat av mångfald.

När ett företag effektivt tillämpar mångfaldsstrategier har de möjlighet att undvika alla de juridiska följder som kan följa när ett företag inte har en bra mångfaldsstrategi (Loudin, 2000).

Om vi lyckas hantera mångfald kan det leda till ökad *effektivitet* (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Wright, Ferris, Hiller och Kroll (1995) visade i sina studier att företag kunde sänka sina kostnader och öka sin avkastning om de hanterade mångfald på rätt sätt. Detta var i jämförelse med företag som inte hanterade mångfald alls. Studier gjordes vidare på aktiekurser av företag som hade stämmningsansökningar inlagda gentemot sig i diskrimineringsfrågor respektive företag som var välrenommerade i mångfaldsfrågan. Studierna visade att aktiekurser i välrenommerade företag styrdes av andra faktorer. Studien visade vidare att företag som hade stämmningsansökningar liggande gentemot sig hade en negativ utveckling av aktiekursen. Studien framhöll alltså att företag kan behålla sin konkurrenskraft genom att rekrytera utveckla och upprätthålla mångfald (Ivancevich & Gilbert, 2000).

De los Reyes (2001) hävdar att mångfald kan leda till integration.

Inser vi de begreppsliga och teoretiska begränsningar som diskursen om mångfald har kan vi genom att konstant ge alla tolkningsmöjligheter vid definitionen av diskursen en positiv följd. Istället för att leda till fragmentering kan det leda till integration genom en ny diskussion och inte en diskussion om den gamla diskursen (de los Reyes, 2001).

*Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta studier indikerar att mångfald leder till ökad kreativitet. Mångfald leder också till en ökad förståelse för kunderna och deras krav. Mångfald kan leda till ökad effektivitet och till ett minskat antal legala problem. Mångfaldsstrategier kan syfta till att ändra organisationen och individerna i organisationen.*

## 4.4 Mångfaldens negativa konsekvenser

### 4.4.1 Likheter

Lejon & Omanovic (2001), Hofstede (1991), Cox (1994), Neck, Smith & Godwin (1997), Loudin (2000), Bjurfjell, Crona, Hjelmqvist & Jansson (2001) och Alm (1999) framhäver risken att mångfald leder till *konflikter*.

Alm illustrerar i modell 3, se sida 28, att det är viktigt att hantera mångfald i kombination med insikt och kunskap. Mångfald kan annars leda till *konflikter*. Medlemmar i en mångfaldig grupp bör lyssna på varandra och respektera varandra vilket kan sägas vara innebörden i insikt. Då finns det förutsättningar för en kreativ arbetsmiljö. Den kreativitet som uppkommer är ett resultat av vad speciella kombinationer av människor kan prestera snarare än vad speciella människor kan skapa (Lejon & Omanovic, 2001:43).

Författare som Hofstede (1991) och Cox, (1994,) lyfter fram att ju större mångfalden är desto större är riskerna för *konflikter* (Leijon & Omanovic, 2001). Herakleitos, (500-talet e.Kr.), lär ha sagt att kriget är alltings fader, alltings konung. Han åsyftade då att allting uppstår i konflikten mellan två poler. En fri tolkning projicerat till mångfald kan vara att det är i diskussionen (kriget) mellan två olikheter en idé uppstår. Ett liknande resonemang går att hitta i Morgans förändringsmetafor där bland annat Yin och Yang, – de ursprungliga motsatser som styr all förändring, beskrivs (Morgan, 1999).

Mångfald kan således leda till *konflikter*. För att kunna utnyttja dessa konflikter till något konstruktivt, är det bättre att lära sig att hantera konflikter, än att söka undvika dem genom att sätta samman homogena arbetsgrupper och mista mångfalden. Det är detta som kan karaktäriseras som mångfaldsstrategier. Även om det i de skilda konfliktsituationerna kan kännas nödvändigt att eliminera konflikter bör vi istället söka hantera dem. De komplexa sociala interaktioner som mångfald medför kan tyckas ohanterliga och oförståeliga. Det är bland annat i dessa situationer som uttryck såsom "lika barn leka bäst" uppstår. Detta leder ofta till en vi och dem känsla. Denna bör inte bekämpas med enskilda insatser utan istället hanteras med långsiktiga strategier för konfliktlösning (Leijon & Omanovic, 2001).

Arbetsgrupper som är mångfaldiga tenderar att ha fler interpersonella *konflikter*, mer missförstånd och fler problem med kommunikation och en mer stressig arbetsmiljö (Neck, Smith & Godwin, 1997).

En arbetsplats har svårt att bli konkurrenskraftig om den undermineras av *konflikter* som härstammar ur mångfald. Då kan vi inte förvänta oss några framsteg på längre sikt (Loudin, 2000).

Mångfald leder till kommunikationssvårigheter och har olika referenser vilket leder till *konflikter*. Budskap som inte stämmer överens med de människor väntar sig kan förbises till förmån för vad människor lättare kan identifiera sig med. Detta beteende blir än mer signifikant då förmedlaren av budskapet är en person vi inte har förtroende för. Bristen på förtroende kan grunda sig i att vi är olika men kan ha andra orsaker (Bjurfjell, Crona, Hjelmqvist & Jansson, 2001).

Mångfaldiga grupper kan leda till ökad stress och till kommunikationssvårigheter. Detta resulterar i *konflikter*. Kan vi lära oss att hantera dessa konflikter kan vi skapa en väldigt produktiv miljö (Alm, 1999).

Mångfald kan alltså leda till konflikter. Alm hävdar dock att konstruktivt hanterade *konflikter* kan leda till att fördelarna med mångfald ändå överväger. Hon menar att traditionellt sett vill vi inte ha olikheter och refererar till uttryck som "kaka söker maka" och "lika barn leka bäst" (Alm, 1999).

*Konflikter*, vilka kan ha sin grund i mångfald, handlar om att vi inte vet hur motparten tänker, att vi har olika värderingar på grund av olika härkomst, uppväxt, utbildning, världsåskådning, kön och många fler orsaker. Dessa faktorer skapar osäkerhet. Denna osäkerhet leder till att människor söker sig till sina likar. Bland likar förstår vi varandra och arbetet går snabbt och effektivt utan komplikationer. Är vi bland likar rör sig allas tankar ungefär på samma sätt och många goda idéer missas. Alm hävdar att mindre än var tionde person i Sverige har daglig kontakt med någon som har helt annan livsstil än de själva. Det som är okänt upplevs som farligt (Alm1999).

#### 4.4.2 Skillnader

Prasad, Mills, Elmes & Prasad (1997) hävdar, enligt Alm (1999) att mångfald leder till diskriminering. Ivancevich & Gilbert (2000) framhäver att det i de flesta organisationer finns så kallade "glastak" och att mångfaldsstrategier speglar inställningen hos de anställda på Human Resource avdelningarna i olika organisationer.

Alm refererar till Prasad, Mills, Elmes & Prasad (1997) och menar att i mångfaldiga grupper kan lika gärna medlemmarnas förutfattade meningar bekräftas eller än värre får medlemmarna nya fördomar. De menar, enligt Alm, att gruppdynamik leder till diskriminering oavsett kännedom om medlemmarna i gruppen. De sociala krafter som driver oss att gruppera oss är enligt Alm det största hindret mot mångfaldsstrategier (Alm, 1999).

Även om flera är överens om att mångfald är effektivt kan vi konstatera att i de flesta organisationer finns ett så kallat "glastak". Med glastak menar jag att det finns en hierarkisk nivå vilken minoritetsgrupper inte har passerat i organisationen (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Generellt sett speglar den typ av mångfaldsstrategier en organisation använder sig av det medarbetarna på Human resource avdelningarna anser vara viktigast. Det är alltså inte så att det speglar samtliga medarbetares syn på mångfald (Ivancevich & Gilbert, 2000).

*Sammanfattningsvis påstår författarna att risk finns att mångfald leder till konflikter. Det är när vi har lärt oss hantera dessa konflikter på ett konstruktivt sätt som vi kan skapa en produktiv miljö. Gruppdynamiska krafter som motverkar detta är diskriminering och det som vi kan beteckna som "glastak".*

### 4.5 Mångfaldsstrategier

Vi utgör alla en del av den mångfald som skall hanteras inte bara de som är olika den hegemoniska gruppen. Mångfaldsstrategier är alltså att anse att alla är en del av en stor mångfald och inte bara att minoriteter och kvinnor är del av den. Mångfaldsstrategier adresserar alla typer av mångfald och det är genom att utifrån företagets vision kunna välja de viktiga typerna av mångfaldsområden, som en chef kan utnyttja mångfaldens fulla potential. Detta sker genom att kontinuerligt utveckla de förhållningssätt organisationen har till mångfald (Roosevelt Thomas, 1996).



#### 4.5.1 Likheter

Bjurfell, Crona, Hjemqvist & Jansson (2001), Jenner (1994), Loudin (2000), Augustsson (1996) och Roosevelt (1996) belyser vikten av att en mångfaldsstrategi värderar och hanterar olikheter, ser medarbetarnas behov samt strävar efter jämlikhet.

Mångfaldsstrategier kan anses vara en utveckling av "equal opportunities". Det räcker inte längre med anställning på lika villkor eller befordran på samma premisser utan mångfaldsstrategier fokuserar på förmågan att hantera olikheter (Bjurfell, Crona, Hjemqvist & Jansson, 2001).

Mångfaldsstrategier fokuserar enligt Jenner (1994) på att:

1. Se medarbetares skilda kvaliteter, och behov såsom barnomhändertagande och flexibla arbetstider.
2. Värdera interpersonella skillnader som ras, kön och språk.
3. Skapa jämlika anställningsförhållanden och ta hänsyn till andra lagliga aspekter .

Augustsson (1996) betraktar mångfald som en strategi att motverka ojämlikheter. Han menar att kulturell mångfald är bredare än etnisk mångfald, vilket inte belyser aspekterna man- kvinna eller ung- äldre (Leijon & Omanovic, 2001).

Mångfaldsstrategier handlar alltså om att se medarbetarnas skilda behov. Det innebär att värdera de olikheter på vilka de olika behoven grundar sig. Oavsett om de grundar sig i ras, kön och civilstånd eller om medarbetaren röker eller inte. Förmåga att hantera mångfald kan förbättras genom att träna känsligheten för dessa faktorer (Jenner, 1994).

Den amerikanska presidentens inställning till mångfald är att ha ett mångfaldigt demokratiskt samhälle där alla respekteras och hyllar våra olikheter medan vi manifesterar de gemensamma värderingar som förenar oss (Loudin, 2000).

Neck, Smith & Godwin (1997) och Loudin (2000) fokuserar på vikten av att introducera mångfaldsstrategier på rätt sätt i organisationen.

Mångfaldsstrategier idag kan karaktäriseras som bristfälliga. Mångfaldsstrategier kan inte implementeras över en natt utan måste vara pågående projekt. Mångfaldsprojekt måste satsa både på att medvetandegöra våra värderingar för varandra och på kommunikationsförmågor och inte förbise kopplingen däremellan. Den grupp som är i majoritet är inte den enda som bär ansvar för mångfaldsarbetet utan även de som tillhör minoritetsgrupper (Neck, Smith & Godwin, 1997).

Ett företag som inför en mångfaldsstrategi måste införa den i sin kultur. Strategin kan aldrig bli framgångsrik om den enbart fokuserar på mångfaldens legala aspekter, ett försök att

komma undan stämningar, utan den måste fokusera på mångfald som något positivt att värdera skillnader och de positiva följder de kan ha (Loudin, 2000).

#### 4.5.2. Skillnader

Loudin (2000) fokuserar på attityder och värderingar snarare än beteenden som ovan.

För att kunna hantera mångfald i ett företag måste vi fokusera på attityder, värderingar och uppfattningar hos människor. Vi behöver göra människor medvetna om vad deras uppfattningar om andra människor verkligen innebär. Vi behöver göra dem medvetna om deras och andras beteenden (Loudin, 2000).

Roosevelt (1996) lyfter fram distinktionen mellan krav och preferenser.

En god mångfaldsstrategi skiljer på krav på medarbetarna och preferenser på medarbetarna. Det är endast utifrån de krav en chef har på sina medarbetare som de skall bedömas. Medarbetarna skall alltså inte bedömas utifrån chefens preferenser (Roosevelt, 1996).

Neck, Smith & Godwin (1997) delar in mångfaldsstrategier i två kategorier:

De som syftar till att ändra organisationen och de som syftar till att ändra organisationens medarbetare. De strategier som syftar till att ändra organisationen kan bland annat vara att erbjuda flexitid, arbetsdelning, omhändertagande av barn, mentorprogram och skjuts till och från arbetet. De strategier som syftar till att ändra medarbetarna i organisationen kan antingen vara fokuserade på att skapa ett medvetande om medarbetarnas förutfattade meningar eller att skapa förmågor att samarbeta effektivt (Neck, Smith & Godwin, 1997).

Ivancevich & Gilbert (2000) skiljer mellan reaktiv och proaktiv strategi. Mångfald kan sägas vara en företagsstrategi. Det kan vara proaktivt för att på bästa möjliga sätt förstå efterfrågan på marknaden eller reaktiv för att undgå att bryta några lagar på mångfaldens område eller att kategoriseras som politiskt inkorrekt (Ivancevich & Gilbert, 2000).

*Sammanfattningsvis kan vi beskriva mångfald som en medveten strategi som ser alla och envar av medarbetarna i ett företag i deras kontext, oavsett grupptillhörighet, och tar hänsyn till detta i ledarskapet. Varje företag behöver en genomtänkt inställning, en strategi, i mångfaldsfrågan. Detta på grund av att det är en del av företagets image och utan en sådan strategi eller med en dålig sådan strategi kommer företaget att få en försämrad image (Loudin, 2000).*

## 4.6 "The bottom line"

Det är i huvudsak Ivancevich & Gilbert (2000) som betonar vikten av att mångfald ger utslag på "the bottom line".

För att mångfald skall kunna få gehör måste det, enligt Morrison, (1992) bevisligen tillföra organisationen något som ger utslag på "the bottom line". Mångfald kommer aldrig att få genomslagskraft om det utges för att vara en moralisk eller social förpliktelse. Det krävs

konkreta bevis och forskning huruvida mångfald verkligen tillför något till organisationer (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Det finns ett antal företag som tillämpar mångfald. Bland dem märks Xerox, IBM och Apple. Det finns också ett antal studier av att leda mångfald vilka tyder på att det just krävs att de förbättringar som mångfald bidrar med är tydliga (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Ivancevich & Gilbert (2000) betraktar också svårigheten att fastställa huruvida mångfald verkligen ger utslag på "the bottom line" eller inte eller om det bara är politiskt korrekt.

På 1960-talet skickade många företag iväg sina anställda på så kallade "känslighetskurser" utan att det egentligen fanns några konkreta bevis för att detta skulle påverka "the bottom line". Detsamma skulle kunna gälla mångfald. Mångfald kan precis som "känslighet" kategoriseras som politiskt korrekt (Ivancevich & Gilbert, 2000).

*Sammanfattningsvis kan sägas att mångfald ger utslag på "the bottom line" men mångfald är också politiskt korrekt. Distinktionen mellan dem är svår att göra då ämnet är av sådan karaktär att mätningar är svåra att göra.*

## **4.7 Handlingsplan**

### *4.7.1 Likheter*

Nelton (1992), Roosevelt (1996) och Neck, Smith & Godwin (1997) har alla föreslagit handlingsplaner för att kunna hantera och utnyttja mångfalden. De går i princip ut på att se människan i organisationen, lyssna till hennes behov, hantera konflikter, arbeta med attityder och värderingar.

Nelton har 8 idéer om hur mångfald kan hanteras:

1. Vilka behov har företaget? Vilka problem har företaget relaterade till mångfald nu?
2. Lär så mycket som möjligt om människor, som inte är som du själv i fråga om ålder, bakgrund, intressen, social tillhörighet etc.
3. Ifrågasätt dina förutfattade meningar. Företagsamheten lider av förutfattade meningar.
4. Bygg in mångfald i organisationen. Det räcker inte med att rekrytera för mångfald. Mångfald måste genomsyra befordran, ledning och utveckling. Allt från ledningsgrupp till små projektgrupper måste reflektera kundkretsen och samhället i stort.
5. Räkna med bakslag. Många organisationsförändringar kan stöta på bakslag räkna med det när mångfaldsstrategier införs.
6. Arbeta kontinuerligt med kommunikation som ett redskap för att hantera konflikter.
7. Förvänta dig slitningar mellan de olika grupperna av medarbetare i företaget.
8. Försök anpassa ditt företag till dess medarbetare. Det är ofta sammansak som att anpassa det efter dess marknad.

Nelton menar att dessa steg kan utveckla ett företag från att inte kunna hantera mångfald till att kunna hantera mångfald och därmed utvecklas i takt med utvecklingen av efterfrågan (Nelton, 1992).

Roosevelt föreslår ett antal liknande steg för att hantera mångfald:

1. Se förutsättningslöst på organisationen och dess omvärld.
2. Vilken mångfaldskombination har organisationen?
3. Vilka spänningar finns i organisationen?
4. Uppdatera organisationens mångfaldsstrategi kontinuerligt.

Neck, Smith & Godwin föreslår ett tankesätt för att hantera mångfald. De hävdar att det är viktigt att se på mångfald som en möjlighet och inte som ett hot. Ser vi på mångfald som en möjlighet blir vårt sätt att hantera utmaningar kopplade till detta mer konstruktiva. Ser vi däremot mångfald som ett hot kan varje utmaning leda till destruktivt beteende (Neck, Smith & Godwin, 1997).

Neck, Smith & Godwin (1997) föreslår vidare snarlika steg för att hantera mångfald.

Studera vilka och hur konstruktiva de olika uppfattningarna medarbetarna i organisationen har. Försök påverka de destruktiva beteenden som finns och börja sedan om från början.

Den allt mer utvecklade mångfalden resulterar i ett behov av träning. Företag tränas i förutpaketerade övningsprogram som skapar nya attityder och omvänder arbetsstyrkan. Denna träning anses passa alla organisationer och anses kunna hantera alla typer av problem under kort tid. Det primära målet med mångfaldsträning är att förbättra de interpersonella förmågor, som medarbetar besitter. Det är centralt att detta är en pågående process och inte en engångsföreteelse. Det är också viktigt att en mångfaldsstrategi inte bara fokuserar på människorna i organisationen utan även på organisationens system vilka också måste stödja mångfald (Neck, Smith & Godwin, 1997).

*Sammanfattningsvis kan sägas att det behövs handlingsplaner i organisationen för att kunna hantera och använda sig av mångfald. De syftar till att se människan, lyssna till hennes behov, arbeta med attityder och värderingar samt att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Medarbetarna behöver utbildning och detta kan inte ses som en enskild företeelse utan som en pågående process.*

## **4.8 Olika synsätt på mångfald**

### *4.8.1 Likheter*

Dass och Parker (1999), Ivancevich & Gilbert (2000) och Leijon & Omanovic (2001) menar att vi kan se på mångfald som antingen politiskt korrekt eller som naturligt viktigt.

Dass och Parker (1999) beskriver tre sätt att se på mångfald i organisationer:

- Det sporadiska synsättet: Mångfald karakteriseras som ett litet problem och insatser och initiativ blir få och isolerade och ingår således inte i den dagliga verksamheten. Det ingår inte i någon strategi.

- Det fristående synsättet: Mångfald är politiskt korrekt så det måste göras men det ingår inte i den vardagliga verksamheten.
- Det systematiska synsättet: Mångfald ses som något viktigt och självklart och ingår i den vardagliga verksamheten.

Leijon & Omanovic (2001) lyfter fram det personliga perspektivet samt vikten av att följa en lärande strategi.

Strategier vilka innehåller mångfald bestäms ofta på hög nivå i företag medan implementeringen av dessa strategier sker av mellanchefer. Detta sker ofta utifrån personliga perspektiv och prioriteringar. De olika inställningarna till mångfald som beskrivs skiljer sig därför såväl inom som mellan organisationer (Leijon & Omanovic, 2001).

Ett företags strategier kan baseras på ett antal olika synsätt. Strategiskt mångfaldsarbete bör följa en lärande strategi som fokuserar på utveckling av medarbetarna men också på ett kritiskt synsätt som kan lyfta upp underliggande mönster till ytan (Leijon & Omanovic 2001).

Ivancevich & Gilbert (2000) och Kersten (2000) fokuserar på vikten av att inte se på mångfald som en *smältdegel* utan som ett *multikulturellt samhälle* eller som en *salladsskål*.

Vi kan se på kulturell integration på två olika sätt. Det ena är som en *smältdegel* vilket innebär att människor från olika kulturer samlas och bildar en gemensam kultur med mer eller mindre inslag från alla medlemmar. Det andra är som ett *multikulturellt samhälle*. I det multikulturella samhället behåller de olika grupperna sina kulturella mönster och samexisterar med varandra (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Generellt sett har den dominerande, vita kaukasiska rasen ansett att *smältdegeln* är det synsätt som är bäst. Om vi studerar hur det har sett ut är få samhällen om något helt assimilerade eller jämlikt integrerade (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Att försöka illustrera mångfald som en *smältdegel* där mångfald målas upp som en sammansmält massa kan tyckas vara ett förlegat synsätt. En mer relevant och tillämplig illustration skulle kunna vara en salladsskål. Fördelen med salladsskålm-metaforen ligger i att varje ingrediens i en salladsskål bidrar till det slutliga resultatet utan att förändra sin ursprungliga form eller anpassa sig på något annat sätt. Detta synsätt eliminerar de fall där olika ingredienser på grund av speciella karaktäristika inte skulle kunna smälta ihop. Studerar vi mångfald från en sådan utgångspunkt som salladsskålen utgör har vi större möjligheter att kunna se mångfald som något positivt, där alla bidrar med sina specialiteter och den enskilda individens unikum betraktas som en möjlighet snarare än som ett hot (Kersten, 2000).

#### 4.8.2 Skillnader

Ivancevich & Gilbert (2000) hävdar vikten av "the bottom line" perspektivet.

Att se på mångfald ur ett etiskt och moraliskt perspektiv via anekdoter kan stöta på problem. Det finns ett motstånd till att bemöta denna typ av frågeställningar inom organisationer idag (Ivancevich & Gilbert, 2000). Få är intresserade av anekdoter och moral utan de är mer intresserade av "the bottom line". Med "the bottom line" menas företagets resultat.

*Sammanfattningsvis kan vi betrakta mångfald som antingen en enskild händelse, eller som något politiskt korrekt. Mångfald beskrivs genom anekdoter såsom smältdegel eller ännu hellre salladsskål där de olika delarna kompletterar varandra.*

## **4.9 Utveckling av mångfaldsbegreppet.**

### *4.9.1 Likheter*

Roosevelt (1991) och Ivancevich & Gilbert (2000) hävdar att mångfaldsbegreppet måste vidgas.

För att få en än mer nyanserad bild av begreppet mångfald och för att öka effektiviteten än mer måste vi se längre än till bara kön och ras (Roosevelt, 1991).

Mångfaldsbegreppet vidgas från att vara ras och kön till åtagandet från organisationens del att rekrytera, upprätthålla, belöna och befordra en heterogen blandning av produktiva, motiverade och engagerade medarbetare. Detta oavsett färg, kön eller fysiska förutsättningar etc. (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Först och främst måste diskussionen om mångfald utökas. Diskussionen måste handla om mer än kön, ras och etnicitet. Mångfaldsdiskussionen bör också handla om personlighet, utbildning, religion, specialiteter, bakgrund, värderingar, socialtillhörighet etc. Huvudtemat för det aktuella fokuset av mångfald, exempelvis den mellan kvinna - man får inte bli för dominant till nackdel för andra delar av diskussionen. Hänsyn måste tas till att medarbetare i en organisation samarbetar på olika sätt med olika människor (Ivancevich & Gilbert, 2000).

*Sammanfattningsvis kan sägas att mångfald är mer nyanserat än vi först kanske kunde tänka oss. Begreppet utvecklas med tiden och gamla dimensioner av mångfald faller bort som naturliga dimensioner i arbetslivet till förmån för nya dimensioner av mångfald.*

## **4.10 Mångfaldsforskning**

*Flera av författarna lyfte fram forskning på området mångfald som viktigt. Författarna belyste behovet av mångfaldsforskning ur ett antal perspektiv.*

### *4.10.1 Likheter*

Ivancevich & Gilbert (2000), Leijon & Omanovic (2001), Cavanaugh (1997) och de los Reyes (2001) lyfter fram vikten av en mer omfattande forskning samt teoretiskt och empiriskt förankrade studier och att forskningen måste få ekonomiskt stöd.

Innan vi får möjlighet att ta del av bättre designade modeller och mer omfattande forskning på området har administratörer bara att förlita sig till befintlig litteratur, intuition och mångfaldskonsulter för att göra bedömningar om fortsatta mångfaldsstrategier (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Det finns en del som är skrivet om mångfald men största delen är populärlitteratur. Det är deskriptiva böcker som mestadels bygger på case. Teoretisk eller empiriskt förankrade studier finns det mycket få inslag av i litteraturen (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Generellt kan vi säga att mångfaldsdiskussioner förekommer oftare på den politiska arenan än på den akademiska arenan. Även om det forskas en hel del om mångfaldens beståndsdelar har det inte forskats särskilt mycket om mångfalden som helhet. I den politiska debatten har däremot mångfald blivit allt mer centralt, ett efter ett av de områden som konstituerar mångfald belyses utifrån de diskurser som samhällsdebattörer vilka kan tillgodoräkna sig ett tolkningsföreträde i debatten väljer. Detta kan kanske förklaras med att forskningen om mångfald än är i sin linda (de los Reyes, 2001).

Cavanaugh (1997) eftersöker mer än bara oreflekterade kommentarer av mångfaldskonsulter vad det gäller mångfaldsinitiativ i organisationer. Förändring går långsamt och Cavanaugh menar att mångfald inte kommer att få någon genomslagskraft fullt ut om den inte stöds av många grupper och framför allt den dominerande gruppen (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Mångfald målas upp ”som början på något nytt”, ”en ny era” och andra liknande omskrivningar. Men vi måste försöka se igenom retoriken och objektivt studera mångfald (Ivancevich & Gilbert, 2000).

En del mångfaldsforskning kan kritiseras för att försöka konstruera modeller och kombinera abstrakta dimensioner. Detta leder till teoretiska generaliseringar. Istället krävs det en vidare förståelse för organisationer och hur de påverkas av klassmässiga, samhälleliga, kulturella mönster och grupperingar (Leijon & Omanovic 2001).

Det är i huvudsak Ivancevich & Gilbert (2000) som förespråkar ytterligare mångfaldsforskning. De lyfter upp svårigheter med att forska. Anslagen är få och det empiriska materialet är svårtillgängligt.

Mångfald är ett område inom vilket det är svårt att forska. Inte bara därför att anslagen är få inom området utan även för att det empiriska materialet är svårbearbetat, företagen inte vill uttala sig om hur det egentligen är. Då lagstiftningen faktiskt är hård i många länder på området saknas incitament att lyfta fram problem med och motsättningar emot mångfald. Arbetsmaterialet, människors värderingar, är ett material vilket det kan vara svårt att arbeta med. Även om många är intresserade av mångfald är antalet som är intresserade av att behålla sina jobb och därför inte vill ställa till med några problem större. Att arbeta med människor innebär uppenbara mätproblem (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Författarna anger fyra alternativ till forskning:

1. Partnerskap mellan forskare och administratörer.
2. Forskares pågående observation i organisationen.
3. Case-arbete med mångfald i organisationen.
4. Utvärdering från en tredje part av vad mångfalden givit.

*Sammanfattningsvis kan sägas att mångfald kan kategoriseras som ett område som är relativt utforskat. Den mesta forskningen på området är i form av populärlitteratur. Men detta kan bero på att ämnet är svårutforskat. Det är något som är svårt att tränga in i. Detta kan göras om forskningen integreras mer i organisationerna.*

## **4.11 Retoriken kring mångfald**

Ett företags strategier kan baseras på ett antal olika synsätt. Strategiskt mångfaldsarbete bör följa en lärande strategi som fokuserar på utveckling av medarbetarna men också på ett *kritiskt synsätt* som kan lyfta upp *underliggande mönster* till ytan (Leijon & Omanovic, 2001).

I dagens samhälle finns det antal utestängningsprocedurer. De kan, enligt Foucault (1993), kategoriseras in i tre huvudgrupper:

1. Det förbjudna ordet. Gruppen innehåller reglerade eller icke reglerade tabuerade ord.
2. Avskiljande av vansinne. Det som förefaller vara vansinne i dagens begreppsvärld avskiljs.
3. Viljan till sanning. Detta är vetenskapens diskurs.

Foucault menar vidare att det sociala lärande vi alla fostras i också är diskursivt. Han hävdar att varje gång vi tar till oss en lärdom förbjuder denna lärdom därmed alla andra motstridiga lärdomar (Foucault, 1993).

Foucault hävdar att diskursen är intressant som teknik men diskursen är än mer central som förhållningssätt till livet. Diskursen är ett kontinuerligt ifrågasättande av kunskap och den kommer i sin förlängning alltid att kunna återvända till den plats på vilken den startade. Diskursen som livsfilosofi kan betecknas som ett kritiskt förhållningssätt (Foucault, 1993).

Vi kan nämna tre typer av relationer som skapar diskursen om mångfald även om det finns många fler. Det finns situationella och kontextbaserade relationer som till exempel den miljö vilken utgör kontexten, rum och tidsaspekter såsom ålder, funktionshinder, föräldraskap etc. Det finns psykosociala såsom världsåskådning, religion, sexuell läggning och utbildning. Det finns strukturella som oavsett vad individen vill själv genomsyrar dennes möjligheter såsom klass, genus och etnicitet. Medvetenhet om dessa *relationer* och många fler är viktiga för att *kritiskt* kunna arbeta med mångfald (de los Reyes, 2001).

Loden och Roseners (1991) olikhetsmodell är på inget sätt komplett men det är viktigt att vara medveten om att mångfald inte bara är en diskussion om variationer i människan – de svårföränderliga olikheterna i den inre cirkeln. Mångfald är också olikheterna i den yttre cirkeln såsom situationella, psykosociala och andra strukturella skillnader. Men olikheter kan också definieras som är intressant ur ett diskursperspektiv som olikheter i *maktförhållanden*. Strukturella förhållanden som resurser och inflytande måste tas med i en diskussion om att uppvärdera olikheter för att kunna vara verkningsfulla i mångfald då de genererar olikheter. Den viktigaste *undertexten* i diskursen om mångfald är de som diskrimineras de som exkluderas de vars tolkning inte ges något utrymme i diskursen (de los Reyes, 2001).



Idag kan vi se ett antal grupper som utpekats som svaga. De relateras till en norm som aldrig *problematiseras*. Det finns så många "svaga grupper" att det är svårt att definiera vilka som egentligen utgör normen i arbetslivet. Innebörden i begreppet mångfald bör därför studeras ur ett helhetsperspektiv relaterat till alla de "svaga gruppernas" diskurser. Oavsett hur vi definierar "svagare" eller "avvikande" fokuserar vi på deras relation till en outtalad norm. Den norm, den diskursiva sociala konstruktionen gör medelålders vita män utan funktionshinder till den norm gentemot vilka alla andra människor jämförs. Det finns ett vitt spektra av sätt att vara olik normen på. De los Reyes frågar sig: "Vem är det som skapar dessa grupper? Vem är det som har makten att definiera gränserna mellan dem" (de los Reyes 2001)?

De los Reyes illustrerar i modell 1, se sida 16, aktörer metaforer och arenor för mångfaldsdiskurser. Hon studerar bland annat genus och konstaterar att konstruktionen av kvinnlighet formuleras utifrån kvinnors villkor i arbetslivet. Kvinnor förväntas i diskursen arbeta men de förväntas i diskursen inte vara aktiva i ledarskapsfrågor. Den manliga normen kan ifrågasättas som orättvis. Det har skett en utveckling inom diskursen om genus i arbetslivet. Kvinnors position är allt mer självklar i arbetslivet och jämlikhet är en del av diskursen idag. Diskursen om jämlikhet *exkluderar* dock etnicitet, ålder, funktionshinder och många fler aspekter av mångfald. Jämlikhet har således blivit en diskurs med institutionaliserande och normgivande position. Diskursen förutsätter att det är svenska, välutbildade icke funktionshindrade kvinnor som vill erhålla jämlikhet. Det är dessa kvinnor som har haft tolkningsföreträdet och som har kunnat formulera diskursen om jämlikhet vilket samtidigt *exkluderar* andra kvinnor från debatten (de los Reyes, 2001).

Vidare studerar de los Reyes etnicitet. Etnicitetsdiskursen har till skillnad från diskursen om genus fått en stämpel av att vara en belastning på arbetsmarknaden. Etnicitet kan kategoriseras in i *politiska maktrelationsgrupper* såsom till exempel västvärlden, Asien och arabvärlden där vissa har enklare att komma in på arbetsmarknaden än andra (de los Reyes, 2001). De los Reyes illustrerar också ålder där det finns två alternativ antingen att vara för ung eller för (de los Reyes, 2001).

*För att sammanfatta kan sägas att diskursen är central som förhållningssätt till livet. Det är ett kontinuerligt ifrågasättande av våra föreställningsramar. Diskursen är ett kritiskt förhållningssätt. Framhäver vi en tolkning utestänger vi en annan. Varje gång vi tar till oss en lärdom förbjuder vi andra motstridiga lärdomar. Mångfald är variationer inom människan men också variationer i det yttre såsom situationella, psykosociala och strukturella skillnader. Olikhet kan också definieras som olikheter i maktförhållanden. En undertext i diskursen om mångfald är de som diskrimineras, de som exkluderas, de vars tolkning inte ges något utrymme. Undertexterna påverkas av olikheter i maktförhållanden.*

#### **4.12 Mångfald - jämlikhet**

*Att resonera kring mångfald utan att koppla mångfald till jämlikhet och resonera kring kopplingen till jämlikhet förefaller snävt. Mångfald kan anses handla till stor del, om vad jämlikhet är och kopplingen mellan jämlikhet och mångfald är viktig.*

#### 4.12.1 Likheter

Sen (1995) och de los Reyes (2001) lyfter båda fram vikten av att se på mångfald och jämlikhet ur olika perspektiv, och att ifrågasätta den hegemoniska normen.

För att börja resonera kring begreppet jämlikhet måste vi reflektera över: ”Varför jämlikhet? Vilken jämlikhet?” (Sen, 1995).

Det är centralt att lyfta fram olika perspektiv på mångfald inte minst ur ett jämlikhetsperspektiv (de los Reyes, 2001).

Sen (1995) och de los Reyes (2001) har en likhet i sin argumentation. Det som Sen betecknar som implicita axiom går att jämföra med det som de los Reyes menar med en icke kritiskt granskad och därmed accepterad norm.

Vi är olika individer ifrån olika samhällen med olika perspektiv etc. Dessa förhållanden konstituerar våra medvetna axiom. Dessa parametrar påverkar oss också omedvetet. De kan sägas konstituera våra implicita axiom. Det är alltså både våra medvetna och våra implicita axiom som ligger till grund för de områden inom vilka vi prioriterar jämlikhet. I olika samhällen finns olika axiomsystem. Mot bakgrund av dessa kommer vissa individer i samhället att kunna nå sina mål medan andra inte kommer att ha samma möjlighet. För att göra förutsättningarna för mångfald mer goda är det viktigt att dessa axiomsystem påverkas. Utgår vi från att vi inte påverkas av våra implicita axiom kommer det uppstå spänningar mellan individer vid valet av jämlikhetsområde. Valet av jämlikhetsområde kommer att blottlägga våra axiom. Frihet och jämlikhet kan ses som två poler på en tallinje, som i modell 4, se sida 29. Att vi fokuserar på ett jämlikhetsområde, menar Sen, kommer att leda till att något annat jämlikhetsområde kommer i skymundan. Detta är anledningen till spänningarna (Sen, 1995).

Det finns brister i de indelningar som utgör mångfaldsområden idag. Vi behöver studera fler olikheter för att inte låsas fast och institutionalisera de grupperingar vilka har tolkningsföreträde idag. Om vi tillåter dem som har ett tolkningsföreträde att fritt ge oss grupperingar vid handen utan att kontinuerligt ifrågasätta dessa indelningar kommer deras indelningar inverka på hur människor kommer att bemöta varandra (de los Reyes, 2001).

Leijon & Omanovic (2001) och Sen (1995) lyfter båda upp aspekten att människors prestationer bör värderas i relation till vad de kan prestera. Leijon & Omanovic benämner det att prestera till sin fulla potential medan Sen benämner det att prestera efter sin funktion. Innebörden är dock den samma.

Kapaciteter är instrument att uppnå välbefinnande. En människas funktioner; hennes fysiska och psykiska förutsättningar, utgör i stället själva grunden för välbefinnande. Då vi inte vet allt om individens behov kan en fokusering på kapaciteter leda till en uppbromsning av effektiviteten. Vi bör istället utgå från funktionerna och utifrån dessa välja vårt jämlikhetsområde och inte utgå från kapaciteterna. Vi bör även ta hänsyn till funktioner såsom klass och kön för att få bästa möjliga kapacitetsfördelning. Mångfald är en blandning av olika funktioner vilket kan resultera i effektivitet. Mångfald som fokuserar på kapaciteter kan leda till snedvridningar (Sen, 1995).

Mångfald kan betraktas som att skapa en miljö där varje individs förmåga skall bidra till att nå företagets mål. De skall kunna prestera till deras fulla potential utan att hindras av kön, ras, nationalitet, ålder osv. (Leijon & Omanovic, 2001).

Leijon & Omanovic (2001), de los Reyes (2001) och Sen (1995) belyser vikten av att politiska beslut bör tas mot bakgrund av rättvisa förutsättningar.

Det finns ett yttre tryck från samhället att implementera mångfald. Detta tryck finns för att nå mål som att motverka segregation. Mångfald blir här aktuellt i förhållande till ett jämlikhetsideal (Leijon & Omanovic, 2001).

Diskussioner om mångfald förekommer oftare på den politiska arenan än på andra arenor. Det är alltså samhällsdebattörer som har möjlighet att tolka vilka delar av mångfald som är viktiga och inte viktiga att lyfta fram, de beslut som tas angående mångfald är avhängiga dessa debattörers grupperingar av mångfaldsområden. Besluten är avhängiga de aspekter vilka samhällsdebattörerna anser viktiga (de los Reyes, 2001).

Rättvisa definieras mot bakgrund av vad vi menar med jämlikhet. Rättvisa och jämlikhet är därför nära sammankopplade. Politiska och ekonomiska beslut skall tas mot bakgrund av samhällets rättvise- och jämlikhetsvärderingar. Dessa värderingar skall inte vara avhängiga religiösa eller filosofiska inställningar (Sen, 1995).

De los Reyes (2001), Sen (1995) och Roosevelt (1996) menar alla att samtidigt som de fokuserar på ett område av mångfald kommer ett annat område i skymundan.

Oavsett om den som formulerar diskursen är ett närvarande subjekt eller ej kommer dennes indelningar leda till att andra indelningar exkluderas (de los Reyes, 2001).

För att kunna analysera ojämlikheter i samhället tvingas vi att se på grupper och inte på individer. Indelningarna till dessa grupper görs efter "indelarens" axiomsystem. De delar vi studerar och karakteriserar som viktiga gör implicit att andra delar anses mindre viktiga (Sen, 1995).

Om vi ser på mångfald som mer än bara en fråga om ras och kön kan vi bli skyldiga till att ägna dessa faktorer mindre uppmärksamhet. En chef skulle alltså bli skyldig att nedprioritera frågor som ras och kön, då det är till förmån för andra aspekter av mångfald som i en given situation kan karaktäriseras som viktigare. Detta skulle kunna vara korrekt eftersom mångfald kan betraktas som mer än bara ras och kön (Roosevelt, 1996).

#### *4.12.2 Skillnader*

Leijon & Omanovic (2001) lyfter fram en aspekt vilka de andra författarna inte studerar. De ställer ett antal frågor:

Varför kan vi fråga oss motsätter sig då människor, vita män, att främja möjligheten för jämlikhet? Vill de göra som de alltid gjort? Har de stereotypa föreställningar om kön, raser, nationaliteter etc. Vill de anställda i företag helt enkelt inte ha mångfald? Varför betonas så

starkt att mångfald verkligen är lönsamt? Försöker vi på något sätt legitimera mångfald och de satsningar som en sådan strategi skulle innebära (Leijon & Omanovic, 2001)?

Leijon & Omanovic (2001) skiljer sig ytterligare när de relaterar integration och segregation, samt integration och integritet till varandra. Integration och segregation kan ses som två poler på en tallinje. Varken i våra privata eller i våra professionella liv är vi på någon av polerna. Vårt språk begränsar oss i att uttrycka dessa kombinationer och nyanser i praktiken. En bra inställning till mångfald ligger antagligen inte i någon av ändpunkterna utan någonstans i nyanserna där emellan. Vidare finns det en parallell mellan integritet och integration. Integritet kan beskrivas som respekt för människors unika potential. Mångfald kan upplevas som hotande av integriteten och mångfalds arbete bör därför bygga på ömsesidig respekt (Leijon & Omanovic, 2001).

*Sammanfattningsvis kan sägas att kopplingen mellan jämlikhet och mångfald är viktig. Det är både våra medvetna och våra implicita axiom som påverkar inom vilka områden vi prioriterar jämlikhet. Om förutsättningarna för mångfald skall bli bättre är det alltså viktigt att våra axiomsystem påverkas. Fokuserar vi på ett jämlikhetsområde exkluderas något annat. Vi måste därför kontinuerligt ifrågasätta våra axiom. Det finns dock ett visst motstånd mot att främja jämlikhet. Integration, segregation och mångfald är kopplade till varandra. Agerande inom detta område bör bygga på ömsesidig respekt.*

## 5. Egna reflexioner

### 5.1 Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram?

Studiet av mångfald spänner över många nivåer och aspekter, och att studera mångfald kan vara tvärvetenskapligt. Författarna rör sig på fyra olika nivåer när de skriver om mångfald:

- Individnivå
- Gruppnivå
- Organisationsnivå
- Samhälls- och omvärldsnivå

Författarna fokuserar på *individnivå* då de lyfter fram till exempel genus, etniskt ursprung, ålder och funktionshinder. Loden & Rosener (1991) delar in olikheter i primära och sekundära. Några författare studerar medarbetarnas behov, attityder och värden.

Författarna fokuserar också på *gruppnivå* då de lyfter fram mångfaldens betydelse i team och poängterar att kreativiteten och innovationsbenägenheten ökar i teamet. Risker för konflikter och andra destruktiva krafter betraktas också på gruppnivå.

Den tredje nivån är *organisationsnivån* där författarna talar om ledarskapets vikt i mångfaldiga grupper. De definierar mångfaldsstrategier som att se medarbetarna i organisationen, se medarbetarna i deras kontext och ta hänsyn till denna i ledarskapet. På organisationsnivå behandlar författarna också det så kallade "glastaket".

Den fjärde nivån är *samhälls- och omvärldsnivån*. Denna nivå beskriver författarna, då de lyfter fram att mångfald inte bara kan vara avhängigt legala eller politiska värderingar utan rent företagsekonomiska mål bör också påverka mångfalden. Författarna lyfter fram lagstiftning, nya marknader och nya kunder.

På samtliga nivåer belyser författarna aspekten utbildning. Utbildningsaspekterna belyser vikten av att förändra värden och attityder hos medarbetarna. Författarna belyser också vikten av att visa på forskningsresultat. De framhäver även vikten av konfliktlösning.

Flera av författarna framhåller vikten av att se medarbetarnas beteenden, attityder och värderingar. För att upprätthålla och utveckla mångfald handlar det om att påverka medarbetarnas beteenden, påstår några av författarna. Relationen beteende, attityder och värderingar liknar jag vid en boj med en bojsten. Beteenden är själva bojen som man ser ovan vattenytan. Kedjan är attityderna och de är svårare att upptäcka. Längs ned på botten ligger bojsten och denna är oftast omöjlig att se. Bojsten kan liknas vid våra värderingar. Våra värderingar är sällan synliga för ögat. För att påverka och förändra människor handlar det inte bara om att påverka beteendet utan beteendet, attityderna och värderingarna behöver påverkas och förändras.

När det gäller mångfald och toleransen för olikhet, anser jag, att de humanistiska värdena, det vill säga att alla människor har samma värde trots olikheter, är viktiga. Det är viktigt för att mångfald skall kunna utvecklas i våra organisationer. I många organisationer idag värderas människor utifrån vad de presterar. En värderingsform som funnits tidigare i vår historia och som finns i vårt nuvarande samhälle. Det är spänningen mellan att vi människor har lika värde oberoende av olikheter och att vi värderas utifrån vår prestation som ledare och medarbetare kan arbeta med för att kunna ta tillvara mångfalden i organisationerna.

Författarna poängterar vikten av att företag utformar olika strategier för att möta och hantera mångfald. Dessa strategier måste vara förankrade hos ledarna. En av ledarnas uppgifter är att förmedla dessa strategier vidare till medarbetarna genom utbildning. En sådan utbildning bör inte enbart vara baserad på teoretisk kunskap, som förmedlas från ledningen, utan den bör vara processinriktad. Är utbildningen processinriktad får medarbetarna själva känna och uppleva hur till exempel att kreativiteten ökar i grupper som kan kategoriseras som mångfaldiga. Det är genom upplevelser i en process som värderingar och attityder kan förändras.

Neck, Smith & Godwin (1997) lyfter upp fördelar av att det finns strategier som utbildar och utvecklar medlemmarna att förstå mångfaldens positiva konsekvenser. Detta förutsätter, menar jag, att medarbetarna och ledarna är i en ständig lärandeprocess, där ledarna är några steg före. I processen kan ledare och medarbetare verkligen uppleva olikhetens betydelse och inte bara intellektuellt förstå mångfaldens betydelse utan också förstå det känslomässigt. Processen är viktig för att förändra attityder och inte minst värderingar.

Samtliga författare menar att mångfald leder till ökad kreativitet i grupper. Detta förutsätter samarbete. Leijon & Omanovic, (2001) menar att det är viktigt att inte sopa konflikter under mattan utan att lyfta fram dem och att lösa dem på ett konstruktivt sätt. Konflikter går oftast att lösa på konstruktiva sätt då de handlar om sak- eller intressekonflikter liksom pseudokonflikter, det vill säga konflikter som bottnar i kommunikationssvårigheter. Värdekonflikter är ofta svårare att lösa konstruktivt. Ideologiska konflikter kan till och med vara omöjliga att lösa.

Det som händer i Israel och arabvärlden idag är levande exempel på hur svårt, kanske näst intill omöjligt, det kan vara att lösa ideologiska konflikter. En fråga som i detta sammanhang växer fram är: "Finns det värden som vi vill utestänga från att omfatta i mångfalden?" Jag tänker på de värden som till exempel talibaner, och andra grupper som vi kan betrakta som terrorister, framhåller.

Att leda mångfald förutsätter att ledaren själv är övertygad om att olikheter är konstruktiva, leder till kreativitet och effektivitet. En sådan ledare bör, anser jag, vara förankrad i de humanistiska värdena och vara relativt fri från fördomar eller åtminstone medveten om de fördomar han/hon har och att vara villig att arbeta med dessa. Detta förutsätter, hävdar jag, en relativt mogen och klok ledare med insikt och kunskap, såsom Loudin (2000) lyfter fram. De egenskaper som chefer och teamledare bör ha för att kunna arbeta med strategier och handlingsplaner om mångfald, anser jag, är följande:

- De bör vara förankrade i både humanistiska och ekonomiska värden och ständigt arbeta med att försöka integrera dessa och finna en balans emellan dem.

- De behöver vara relativt mogna människor för att kunna ”omfatta” alla olikheter samt trygga i sin person för att kunna möta för dem annorlunda människor.
- Ytterligare en egenskap är empati. Empati möjliggör en förståelse för olikheterna och dess möjligheter.
- Kunskaper om mångfaldens konsekvenser för att kunna arbeta mot företagets mål och visioner.

Alm (1999) hävdar när hon refererar till Prasad, Mills, Elmes & Prasad (1997) att det i grupper finns destruktiva krafter, vilka kan försvåra arbetet med mångfaldsstrategier. Jag menar att mångfald förutsätter mogna arbetande grupper med klara mål, klar roll - och ansvarsfördelning och tydligt ledarskap. Annars finns det stora risker att primitiva krafter och behov tar över. Finns dessa destruktiva krafter uppstår lätt till exempel syndabocksfenomenet i en mångfald, anser jag.

Författarna har framhållit att mångfald är både likheter och olikheter och att mångfald leder till kreativitet. Kreativitet i en grupp, har jag påstått, bygger på samarbete. Samarbete bygger på att individer är relativt trygga i sig själva och med varandra. Det finns en balans mellan likheten och olikheten, i olika situationer, för att ett team skall bli kreativt. När olikheten är för stor sjunker kreativiteten. Ju tryggare de enskilda individerna i gruppen är i sig själva desto större tolerans för olikhet finns i gruppen.

Toleransen för olikhet och därmed mångfald i ett företag som befinner sig i medgång respektive motgång kan vara olika. I motgång hjälper lagarna mångfalden att överhuvudtaget överleva. Strategier för mångfald är lättare att efterleva när ett företags ekonomi är god. God ekonomi ger trygghet, som ger grunden för samarbete, kreativitet och tolerans för olikhet. Dålig ekonomi och därmed rädsla för att till exempel förlora arbetet kan ge otrygghet. Möjligheter byts till hot och toleransen för mångfald krymper. Företaget kan hamna i en negativ utvecklingsspiral och kan därmed förlora kreativitet. En djup övertygelse om mångfaldens möjligheter skulle kunna vara ett av de viktigaste verktygen att vända en negativ utvecklingsspiral. För att erhålla en sådan övertygelse kan ledarnas och medarbetarnas värderingar och attityder påverkas och förändras. En av de vägar en organisation då kan välja är att se sig själv i ständig process, i en kontinuerlig lärandeprocess, och i ständig förändring. De ifrågasätter kontinuerligt de axiomsystem de har och de normer till vilka olikheter relateras. Detta blir ett förhållningssätt och en livsstil. Ett förhållningssätt som ledare och medarbetare bör värna speciellt mycket om i hotsituationer.

## ***5.2 Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra?***

Ovan har förts en diskussion om ett antal aspekter av mångfald. Genus, etnicitet, ålder och funktionshinder samt några till har berörts såsom diskurser, vilka utgör beståndsdelar av mångfald. Syftet att belysa dessa aspekter var inte att ge en helhetsbild av dem eller att nämna dem som mer centrala än andra aspekter utan snarare att belysa problematiken i och med diskurser såsom de om mångfald. *Tolkningsföreträdet* i den allmänna debatten har de som formulerar diskursen. Vi kan se tolkningsföreträdet som ett resultat av sociala och utbildningsmässiga dimensioner men det finns fler. Som exempel kan nämnas geografiska aspekter. Det är företrädesvis tätortsbefolkning som formulerar diskurser om mångfald. Att

kritiskt granska vem det är som formulerar olika diskurser är viktigt. Tillåter vi att vissa har ett tolkningsföreträde framför andra blir diskussioner alltmer snäva. Kategorier såsom nysvensk, utbildad, funktionshindrad etc. blir allt mer institutionaliserade och de grupper vi refererar till blir allt mer onyanserade. I sin förlängning kan detta innebära att vi diskuterar grupper som inte längre existerar. Det kan innebära att diskussionen tappar sin förankring i faktiska människor.

Aspekter som inte behandlas i till exempel modell 1, se sida 16, är till exempel social klasstillhörighet och utbildningsbakgrund. De personer ur de tidigare beskrivna diskurserna som har hög utbildning eller tillhör det övre samhällskiktet åtnjuter ofta tolkningsföreträde och är aktörer som formulerar diskurser. Även om klass och utbildning inte tas upp i modellen är de också diskurser som inbegrips i mångfaldsbegreppet. Mångfald kan kompletteras i en oändlig parlör av andra diskussioner för att bli mer komplett. Förhållanden som dessa har inneburit att till exempel genusedkursen har blivit en allt smalare diskurs, då tolkningsföreträdet tagits av välutbildade kvinnor från framför allt de övre samhällskikten. Vem det är som har tolkningsföreträde är således en dimension som undertrycks i mångfaldsdebatten.

Vi kan kritiskt granska dem som hävdar att mångfaldsbegreppet behöver vidgas till att innehålla mer än vad det tidigare innehållit. Ett vidgande av begreppet mångfald kan innebära ett försök att ge andra områden, såsom till exempel politisk inställning, utbildningsbakgrund eller sexuell läggning, samma starka ställning som till exempel köns- och rasaspekterna av mångfald redan åtnjuter. Detta innebär *inte ett vidgande* av begreppet mångfald utan snarare ett *utnyttjande* av begreppet. Andra, i samhällsdebatten inte lika genomdiskuterade dimensioner, försöker utnyttja den ställning begreppen kön och ras åtnjuter för att "komma in under samma tak", "mångfaldstaket". Vårt samhälles föreställningsram, axiom eller förutfattade meningar kan sägas beskriva "mångfaldstaket", i en management diskurs, som är företagsekonomiskt försvarbart. Vissa dimensioner kanske egentligen har sin plats under ett så kallat "jämlighetstak", men det taket kan sägas vara uttjatat eller ha ett fokus, som är mer politisk korrekt och mindre företagsekonomiskt försvarbart än vad mångfald förefaller vara. Mångfald framstår som något mer företagsekonomiskt försvarbart än vad till exempel jämlighet förefaller vara. Utifrån en dylik synvinkel kan hävdas att till exempel könsdebatten kan ha använt sig av den tidigare rasdebatten för att försöka "komma under samma tak", eller åtnjuta samma icke ifrågasatta plats som norm. En organisations mångfaldsstrategi bör särskilja vilka dimensioner av mångfald som kan tillföra organisationen effektivitet och vilka som är socialt korrekta att fokusera på. Förespråkare för de områden som vill åtnjuta mångfaldens auktoritet, kan sägas, ha gått från att uttala hot såsom diskriminering till en mer subtil form av framhållande av sin aspekt. De framhåller sin aspekt i mångfaldens ljus och får därmed deras aspekt att framstå som en möjlighet för organisationer och inte åtagande. Förutsätter vi att mångfald är ett begrepp som redan blivit för vagt och utnyttjat av andra områden skulle mångfald istället kunna kallas för pluralistisk organisation. Pluralistisk organisation är enligt Leijon & Omanovic (2001) inte lika laddat med värden. Dimensionen att utnyttja istället för att vidga mångfalden är ytterligare en dimension som undertrycks i mångfaldsdebatten.

En svårighet med mångfald kan vara dess *vaga* innebörd. I studien har ett antal definitioner lyfts fram som möjliga för begreppet mångfald. Innebörden av begreppet är dock fortfarande oklart. Uttryck som heterogen och homogen grupp är också oklara begrepp utan att sätta dem i ett sammanhang. Att argumentera för att mångfaldsbegreppet skall vidgas kan också



innebära att begreppet blir än mer diffust. Ju mer diffust ett begrepp blir ju lättare blir det att utnyttja. Detta kan leda till att begrepp som tidigare åtnjöt en viss social status degenereras och förlorar sin status och förefaller slitna. Risken för att mångfald är ett begrepp som blir vagare vid ett vidgande av begreppet är en dimension som undertrycks i mångfaldsdebatten.

Författarna ställer sig frågor som varför motsätter sig då människor, vita män, att främja möjligheten för jämlikhet? Vill de göra som de alltid gjort? Har de stereotypa föreställningar om kön, raser, nationaliteter etc.? Vill de anställda i företag helt enkelt inte ha mångfald? Varför betonas starkt att mångfald verkligen är lönsamt? Försöker vi på något sätt legitimera mångfald och de satsningar som en sådan strategi skulle innebära? Det kan vara så att organisationer idag lever i någon slags managementdiskurs, vilken framhåller mångfald som något bra utan att det kanske verkligen måste vara det. Det finns ett antal förväntningar på en organisation som den inte kan distansera sig från. Våra *implicita axiom* måste lyftas upp och belysas för att mångfald skall kunna användas. Våra implicita axiom är ännu en dimension som undertrycks i mångfaldsdebatten.

Det som Foucault (1993) beskriver som *utestängningsprocedurer* går att applicera på mångfald. Många av mångfaldens aspekter är på områden som kan kategoriseras som tabuerade. Vissa av områdena som utgör mångfald kan jämfört med dagens norm sannolikt också kategoriseras som "vansinniga". Viljan till sanning kan också utestänga delar av det som kan definieras som mångfald. Vi måste kritiskt granska dessa utestängningsprocedurer för att kunna utnyttja mångfald (Foucault 1993). Utestängningsprocedurer är ännu en dimension som undertrycks i mångfaldsdebatten.

*Sammanfattningsvis kan sägas att ju mer förutfattade meningar vi har och ju fastare de sitter desto svårare kommer det bli att utnyttja de fördelar som kan följa med mångfald. Forskningen måste kontinuerligt ifrågasätta indelningar och fokusera på nya dimensioner av området mångfald för att de som skaffar sig tolkningsföreträde i samhällsdebatten, utifrån ett antal maktpositioner, inte skall institutionalisera grupperingar och därmed hindra ett effektivt utnyttjande av mångfalden. Det finns ett överhängande demokratiproblem när vissa åtnjuter tolkningsföreträde framför andra. Den makt det innebär att definiera vissa grupper innebär en maktlöshet för dem som inte får möjlighet definiera sig själva. Mångfald diskuteras mest i den offentliga debatten där maktförhållandena är uppenbara. Att grundligt analysera diskursen mångfald är ett krav för att inte de grupperingar som finns idag institutionaliseras. Vi bör analysera vilka röster det egentligen är som argumenterar för mångfald, och vilken mångfald? Ett vidgande av begreppet kan innebära ett utnyttjande av begreppet som kan leda till en degenerering av begreppet mångfald.*

## 6. Slutsats

Följande frågor belyses i denna studie:

- Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram?
- Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra?

### **6.1 Vad menas egentligen med mångfald, vilka dimensioner åsyftas och lyfts fram?**

Med mångfald menar författarna Leijon & Omanovic (2001), de los Reyes (2001; 2002), Ivancevich & Gilbert (2000), Roosevelt (1991; 1996; 1996), Loudin (2000), Neck, Smith & Godwin (1997), Alm (1999) och Sen (1995) *både skillnader och likheter samtidigt*. Skillnader och likheter skall inte relateras till en norm. Individen skall istället betraktas förutsättningslöst. Studien visar att författarna förespråkar en begreppsvidgning av mångfaldsbegreppet.

Studien visar också olika angreppssätt på mångfald, både som en *möjlighet* och som ett *åtagande*. Författarna lyfter fram olika dimensioner som anledningar till mångfaldens betydelse, där demografiska faktorer, internationalisering och ny lagstiftning bland annat belyses. Internationalisering och demografiska faktorer lyfter fram möjligheter och lagstiftning lyfter fram åtagande.

Mångfaldens *positiva konsekvenser* är ökad kreativitet, innovationsförmåga, ökad effektivitet och produktivitet och bättre prestationer samt ökad förståelse för kunderna och deras behov.

Mångfaldens *negativa konsekvenser* är risk för konflikter. När dessa konflikter hanteras på ett konstruktivt sätt skapas en produktiv miljö.

Företag behöver strategier för att hantera mångfald. Strategierna innebär att se medarbetarna i organisationen, se deras behov och att sträva efter jämlikhet. Slutsatsen är att det behövs en medveten *strategi* som ser alla och envar av medarbetarna i deras kontext oavsett gruppstillhörighet. Varje företag behöver en genomtänkt inställning. Den är en del av företagets *image*. I studien ges förslag på *handlingsplaner*. Dessa syftar till att arbeta med attityder och värderingar. Medarbetarna behöver en fortlöpande utbildning.

I studien konstateras vidare att mångfald ger utslag på *"the bottom line"* men distinktionen mellan denna dimension och dimensionen att mångfald är *politiskt korrekt* är svår att göra.

Ytterligare en slutsats är att det finns ett antal *synsätt* på mångfald. Studien visar att vi kan studera mångfald som en smältdegels- eller en salladsskålsmetafor. Salladsskålsmetaforen är mer positiv, där mångfaldens olika delar kompletterar varandra.

Ännu en slutsats är att behovet av utökad *forskning* inom mångfald är stort och att det vore bra att integrera forskningen i organisationerna.

Studien visar också att *retoriken* kring mångfald måste vara en ständigt pågående process. Om vissa dimensioner lyfts fram exkluderas andra. Ett kontinuerligt ifrågasättande av våra axiom efterfrågas.

Studien visar också att ur ett mångfaldsperspektiv är *jämlikhet* mer politiskt korrekt än vad det är företagsekonomiskt försvarbart.

Organisationens, ledarens, gruppens och individens *mognad* avgör hur stor mångfald som kan rymmas i en organisation. Om grundläggande *värden* såsom de humanistiska finns i en organisation bland ledarna, teamen och de enskilda medarbetarna kan en större tolerans skapas för mångfald.

Studiens bidrag till chefer eller ledare i organisationer kan kort beskrivas som ett *verktyg*. Mångfald är ett verktyg bland andra som kan utnyttjas i organisationer för att skapa *konkurrensfördelar*. Mångfald kan bara utnyttjas om det hanteras korrekt annars kan mångfald innebära ett hot. Ledare kan kritiskt granska om den mångfald de väljer att använda bidrar till organisationens ökade effektivitet eller endast är en social norm.

## **6.2 Vilka dimensioner undertrycks och vilka problem kan det medföra?**

Mångfald kan upplevas som likriktat men i studien framstår begreppet som mångtydigt. Det finns ingen enighet i begreppet. Det finns ingen egentlig definition av begreppet mångfald. En slutsats är att det inte går att fokusera på mångfald som ett mål utan som ett *medel* att nå andra mål. Studien visar vad mångfald är och hur den skapas. Studien visar också hur mångfald inte skapas. "Resan" genom studien kan karaktäriseras som lika viktig som målet i studiens slutsats. Mångfald är inte, som studien visat, något som kan beskrivas konkret. Mångfald kan kategoriseras som *abstrakt, föränderligt* och *svårhanterligt*. Studien ökar insikten för mångfald som en resurs.

De dimensioner som undertrycks är allt det som inte inryms under studiens första fråga. I vårt val av dimension som vi väljer att studera mångfald utifrån, bör vi kritiskt granska våra *implicita axiom* vilka är relaterade till mångfald. Om vi inte kontinuerligt ifrågasätter våra axiom kan det vara svårt att "hålla sig ajour" med den ständigt föränderliga omvärlden.

Dimensionen att definierandet av en aspekt av mångfald utesluter en annan belyses sällan. Dimensioner som lyfter fram mångfald som något företag egentligen inte vill ha och som bara legitimeras som en strävan att vara *politisk korrekt* ges lite utrymme i debatten. Dimensioner såsom social klasstillhörighet, utbildningsbakgrund, geografisk placering, nysvensk eller ej och makt undertrycks.

Studien visar att vidgandet av begreppet mångfald kan göra begreppet mångfald mer *diffust* och allt fler dimensioner kan "söka skydd" under mångfald såsom ett "tak", och därmed bli företagsekonomiskt försvarbara. Flera områden vilka inte kan betecknas som företagsekonomiskt försvarbara försöker åtnjuta mångfaldens auktoritet. Studien framhåller

att begrepp kan istället för att hävda mer adekvata men kanske äldre och slitna begrepp såsom till exempel jämlikhet kan utnyttja mångfald för att därmed bli företagsekonomiskt försvarbara. Istället för att uttala hot som diskriminering uttalar man möjligheten mångfald. Detta kan degenerera begreppet mångfald.

En kritisk granskning av vad som exkluderas och undertrycks i diskursen om mångfald kan i sin förlängning inkorporera i princip allt. Därmed blir mångfald allt och samtidigt ingenting. Det tvärsnitt som studien utgör belyser vissa aspekter och exkluderar samtidigt andra aspekter. Studien kan ställas inför en epistemologisk fråga: "Kan kunskap skapas om mångfald, kan ett teoretiskt bidrag ges?" Denna studie är inte så pretentiös att den aspirerar på att skapa kunskap i form av sanning utan snarare kunskap i form av insikt. *Insikt om att vikten av ett kritiskt förhållningssätt till mångfald kan leda till ett kontinuerligt ifrågasättande av vilken mångfald som lyfts fram och vilken som undertrycks.* Studien väcker frågan: "Vilken typ av mångfald bidrar till mer effektiva organisationer?"

## **Källförteckning**

**Alm D.** *Fördel mångfald* – en tankeväckare om mångfald i organisationer, Publishing House AB, Uppsala, 1999.

**Alvesson M. & Billing Y.D.**, *Kön och organisation*, studentlitteratur, Lund, 1999.

**Alvesson M. & Sköldberg K.**, *Tolkning och reflektion* - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur, Lund, 1994.

**Augustsson G.**, *Kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad*, Sociologiska institutionen, Umeå Universitet, 1996.

**Bergström G. Boréus K.**, *Textens mening och makt* - metod i samhällsvetenskaplig textanalys, Studentlitteratur Lund, 2000.

**Bjurfell, Crona, Hjelmquist & Jansson**, *Mångfaldsintegration hos kommunikationskonsulter*. C-uppsats Lunds universitet, 2001.

**Cavanaugh J.M.**, *(In) corporating the other*, Managing the organisational melting pot, Thousand Oaks, 1997.

**Cox T.**, *Cultural diversity in organisations*, Berret Koehler, San Francisco, 1994.

**Cox T. & R. L. Beale**, *Developing competency to manage diversity* - readings, cases and activities, Berret-Koehler publisher San Franciscou, 1997.

**Dass P. & Parker B.**, *Strategies for managing human resource diversity*, From resistance to learning, 1999.

**De los Reyes P.**, *Mångfald och differentiering* - Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt, arbetslivsinstitutet Stockholm. , 2001.

**De los Reyes P.**, *Pressade grindvakter väljer svensk kompetens*, magazine: Personal & ledarskap nr.3, 2002.

**Ejvegård R.**, *Vetenskaplig metod*, studentlitteratur, Lund, 1993.

**Florén A. & Ågren H.**, *Historiska undersökningar*-Grunder i historisk teori, metod och framställningssätt., Studentlitteratur, Lund, 1998.

**Focault M.**, *Diskursens ordning*, Brutus Östling Bokförlag, Stockholm, 1993.

**Hofstede G.**, *Organisationer och kulturer* – om interkulturell förståelse, Studentlitteratur, Lund, 1991.

**Höglund O.**, *Sveriges Rikes Lag*, Stockholm, Nordstedts juridik, 2001.

**Ivancevich J.M., Gilbert J.A.**, *Diversity management*, Public personal management ; March 1, 2000.

**Jenner L.**, *Diversity Management: What does it mean?* Magazine: HR Focus January 1994.

**Kersten A.**, *Diversity management*, journal of organisational change management 2000 vol. 13, No. 3 sid 235 – 248, 2000.

**Leijon S. Omanovic V.**, *Mångfaldens mångfald* – olika sätt att se på och leda olikheter, FE-rapport 2001-381, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2001.

**Loden M. & Rosener J.B.**, *Workforce America*, McGraw Hill, 1991.

**Loudin A.**, *Diversity pays*, Magazine: Warehousing management; April 2000.

**Lundahl U. Skärvad P.H.**, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, 1999.

**Morgan G.**, *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur Lund, 1999.

**Morrison A.M.**, *The new leaders*, San Francisco, Jossey – Bass, 1992.

**Neck C. Smith W. Godwin J.**, *Thought self leadership: A self regulatory approach to diversity management*, Magazine: Journal of managerial psychology, March/April 1997.

**Nelton S.**, *Winning with diversity*, Magazine: Winning with diversity, september 01, 1992.

- Prasad, Mills, Elmes & Prasad**, *Managing the Organisational Melting Pot*, Sage publications, 1997.
- Rabén Prisma**, *Prismas Stora engelska Ordbok*, Stockholm, AiT Norbok, 1997.
- Rabén Prisma**, *Prismas nya uppslagsbok*, Otava, Finland, 1995.
- Regnell P.**, *Marxismens arv från Herakleitos*, *Insikt och handling*, nr 13, 1979
- Roosevelt R.T. Jr.**, *Beyond Race and gender*, New York, Amacon, 1991.
- Roosevelt R.T. Jr.**, *Redefining diversity*, magazine: HR Focus April 1996.
- Roosevelt R.T. Jr.**, *Diversity from a different perspective*, magazine: Getting results... for the hands on manager; December 1, 1996.
- Sen A.**, *Inequality reexamined*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Strömberg A.**, *Synonymordlistan*, Borås, Centraltryckeriet, 1994.
- Tsui A.S., & Porter L.W.**, *A study of workforce diversity*, University of California, Irvine, 1993.
- Wright P., Ferris S.P., Hiller J.S. & Kroll M.**, *Competiveness through management of diversity*, *Academy of management journal*, 38:272-287, 1995.