

**NY**

**SVENSKAN**



Kandidatuppsats  
FEKK01  
VT 2008

EKONOMI HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

”NySvenskan”  
Hur etnisk mångfald påverkar  
innovationsförloppet  
på en dagstidning

Författare:

Marcus Friberg 840303

Hélène Nathorst Spångberg 850827

Henrik Nilsmo 840802

Emma Zethelius 850713

Handledare:

Martin Blom

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	”NySvenskan” – Hur etnisk mångfald påverkar innovationsförloppet på en dagstidning
<b>Seminariedatum:</b>	Torsdagen den 5 juni 2008
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15 Högskolepoäng (UPC eller ECTS-cr)
<b>Författare:</b>	Marcus Friberg, Hélène Nathhorst Spångberg, Henrik Nilsmo, Emma Zethelius
<b>Handledare:</b>	Martin Blom
<b>Nyckelord:</b>	Mångfald, Innovation, Diversity of Mind, Homogena, Heterogen, Dagstidning
<b>Syfte:</b>	Studiens syfte är att utreda om och i så fall hur etniskt mångfald påverkar innovationsförloppet på en dagstidning.
<b>Metod:</b>	Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod med en abduktiv ansats utifrån vilka vi utförde nio semistrukturerade intervjuer. Som verktyg för vårt syfte användes Sydsvenskan som fallföretag, i strävan efter att kunna generalisera resultatet på branschen.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi har använt oss av innovationsteorier för att förklara synen på innovationsförloppet, samt mångfaldsteorier för att teoretiskt kartlägga hur mångfald påverkar olika konstellationer av människor.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska materialet består av intervjuer med anställda på olika befattningar inom fallföretaget samt externa fackmän inom ämnet innovation och mångfald.
<b>Resultat:</b>	Resultaten visar på vikten av etnisk mångfald på en dagstidning, där den interna mångfalden tillhandahåller den externa mångfalden med en verklighetsbaserad och innovativ tidning. Arbetskraften bör bestå av mångfald samt inneha verktyg som tillhandahåller ett nytt perspektiv.

# Abstract

- Title:** “NySvenskan” – how ethnic diversity affects the course of innovation in a daily newspaper.
- Seminar Date:** Thursday, 5th of June 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPS or ECTS-cr)
- Authors:** Marcus Friberg, Hélène Nathhorst Spångberg, Henrik Nilsmo, Emma Zethelius
- Advisor:** Martin Blom
- Keyword:** Innovation, Diversity, Diversity of Mind, Homogenous, Heterogenous, Daily newspaper
- Purpose:** The purpose of the thesis is to investigate whether and if so how, ethnic diversity affects the innovationcourse in a daily newspaper.
- Methodology:** We chose to use a qualitative method with an abductive scientific approach from which we interviewed nine people on a semistructured base. Our casestudy Sydsvenskan served as a tool for our purpose as the conclusions sought to generalize the industry
- Theoretical perspectives:** We used different theories on innovation to explain the perspectives of the innovation process and the idea generating process, as well as different theories on diversity to survey how diversity affects different constellations of people.
- Empirical foundation:** The empirical material consist of interviews with employees representing different positions of the case study and external experts on the subjects innovation and diversity.
- Conclusions:** The results show the importance of ethnic diversity in a daily newspaper, where the internal diversity provide the external diversity with a reality based and innovative paper.

The work force should consist of diversity and contain tools  
providing a diverse perspective

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 SYFTE/FORSKNINGSFRÅGA.....	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.5 DISPOSITION.....	10
<b>2 METOD</b> .....	<b>13</b>
2.1 OM METOD.....	13
2.1.1 Forskningsmetod.....	13
2.1.2 Kvalitativ metod.....	13
2.1.3 Val av ansats.....	14
2.2 OM TEORI.....	15
2.2.1 Begrepp.....	15
2.2.2 Insamling av skriftligt material.....	15
2.3 OM EMPIRI.....	16
2.3.1 Fallstudie.....	16
2.3.2 Val av fallföretag.....	17
2.3.3 Intervjuer.....	17
2.3.4 Val av respondenter.....	19
2.4 OM ANALYS.....	19
2.5 OM KÄLLOR.....	20
2.5.1 Trovärdighet.....	21
<b>3 TEORI</b> .....	<b>23</b>
3.1 INNOVATION.....	23
3.1.1 Perspektiv på innovation.....	23
3.1.2 Vår förhållning till innovation.....	25
3.2 MÅNGFALD.....	26
3.2.1 Social Identity Theory.....	26
3.2.2 Embedded Intergroup Relations Theory.....	27
3.2.3 Legitimitet.....	28
3.3 INNOVATION OCH MÅNGFALD.....	29
3.3.1 Homogena och Heterogena grupper.....	29
3.3.2 Diversity of Mind.....	30
3.4 REFLEKTION KRING TEORIER.....	31
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>33</b>
4.1 INTERVJUOBJEKT.....	33
4.2 DAGSTIDNINGSBRANSCHEN.....	33
4.3 SYDSVENSKAN.....	35
4.3.1 Historia och Utveckling.....	35
4.3.2 Organisationsstruktur.....	37
4.4 INNOVATION PÅ SYDSVENSKAN.....	37
4.5 MÅNGFALD PÅ SYDSVENSKAN.....	39
4.6 MÅNGFALDSPROJEKTET.....	41
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>43</b>
5.1 INKREMENTELLA MIKROINNOVATIONER.....	43
5.2 ORGANISATIONENS MÅNGFALDSFÖRDELAR.....	44
5.3 EN HOMOGEN ARBETSPLATS.....	46
5.4 MÅNGFALDENS BETYDELSE.....	47

5.5 EXTERN I RELATION TILL INTERN MÅNGFALD.....	48
5.6 SAMMANSTÄLLNING AV ANALYS.....	49
<b>6 SLUTSATS.....</b>	<b>51</b>
6.1 GENERELLT APPLICERBARA RESULTAT AV STUDIEN .....	51
6.1.1 Teoretisk generaliserbarhet .....	53
6.2 BIDRAG .....	53
6.2.1 Teoretiskt bidrag.....	53
6.2.2 Empiriskt bidrag .....	54
6.2.3 Praktiskt bidrag.....	54
6.3 VIDARE FORSKNING.....	54
<b>7 KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>56</b>
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	56
7.2 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR .....	58
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	58
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>60</b>
INTERVJUGUIDE.....	60
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>62</b>
ORGANISATIONSSCHEMA.....	62

# 1 INTRODUKTION

---

*I uppsatsens första kapitel motiverar vi varför vi tycker att ämnet är värt att forska inom. Bakgrunden till vårt val presenteras samt i vilken utsträckning det tidigare har forskats inom området. Utifrån bakgrunden problematiserar vi kring ämnet, samt upplyser om relevansen för forskningen, vilket resulterar i vårt konkreta syfte med forskningen. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

I en föränderlig omgivning krävs det av företag att de arbetar med utveckling och innovation. Det är inte bara större, banbrytande förändringar som är av vikt utan även kontinuerligt förbättringsarbete. Vidare är det i en mångkulturell omgivning svårt att undgå att mångfald i organisationer har blivit allt mer uppmärksammat. Anledningen till varför företag strävar efter att uppnå mångfald, är resonemanget att en det leder till ökad möjlighet att förstå och nå ut till en mångkulturell population (Alm, 1999). Då dessa två begrepp, innovation och mångfald, har blivit så omtalade ur ett företagsekonomiskt perspektiv har det uppstått en risk för att de utnyttjas endast för att få social legitimitet av samhället. Eftersom mångfald är politiskt laddat och att det i likhet med innovation kan uppfattas som modebegrepp, finns det en risk att de inte används till sitt egentliga syfte. Företag går då miste om fördelarna som kan utvinnas av dem. Mångfald och innovation är således två aktuella begrepp av största vikt.

Det finns teorier om olika typer av innovation som uttrycks i termer som exempelvis produkt- och processinnovationer, beroende på vilken bransch företaget verkar i (Schumpeter, 1934). Ett annat synsätt vad gäller kategorisering av innovationer är uppdelningen mellan radikala och inkrementella innovationer, vilket betyder stora respektive små innovationer (Nord och Tucker, 1987). Det kan dock finnas intresse av ett kombinerat synsätt där det då studeras exempelvis inkrementella processinnovationer. Likväl som innovation är viktigt, finns det svårigheter i att utnyttja potentiella fördelar på bästa sätt. Komplexiteten med begreppet innovation grundar sig i att det finns många olika faktorer som inverkar

för hur den tar sig uttryck. En potentiellt viktig faktor är att utreda hur innovationer påverkas av ökad mångfald i samhället och på arbetsplatsen.

Begreppet mångfald berör i generella termer skillnader i exempelvis ålder, utbildning, genus och etnicitet. Forskningsfronten gällande mångfald karakteriseras dock främst av forskning ur ett minoritetsperspektiv och hur detta perspektiv har en påverkan på organisationer eller inte. Minoritetsperspektiv innefattar i diskussioner främst etnicitet och genus (Roosevelt, 1996). På grund av att mångfald idag är en realitet på marknaden och insikten om att vikten av mångfald på arbetsplatsen har blivit större, har perspektivet om etniskt mångfald blivit allt viktigare (Cox, 1991). När vi definierar etnisk mångfald utgår vi ifrån två definitioner. Jackson (1995) beskriver mångfald som;

*”[differences in] readily detectable attributes [that] can be quickly and consensually determined with only a brief exposure to target a person (e.g. sex, age, ethnicity, team tenure)”*

(Jackson, 1995, s 217)

Jehn (1999) begrundar de sociala aspekterna av etnisk mångfald och definierar:

*”explicit differences among group members in social category membership, such as race, gender and ethnicity”*

(Jehn, 1999, s 745)

Etnisk mångfald definierar vi som de skillnader som kan upptäckas utifrån karaktärsdrag som nationalitet, härkomst, ras, folkslag och att de skiljer sig från gruppmedlemmar i samhällets annars dominerande sammansättningar. Svenska företag arbetar numera allt mer över de nationella gränserna. Vidare träder en ny svensk lag om arbetskraftsinvandring i kraft under hösten 2008 som innebär att det bland annat kommer att bli lättare för personer utanför EU att arbeta i Sverige. Detta kommer troligtvis att resultera i ytterligare arbetsinvandring och en högre grad av mångfald på marknaden. Begreppet mångfald diskuteras bland annat i termer om heterogena och homogena grupper och om skillnader som i resultat som uppstår av dessa sammansättningar. Både positiva och negativa infallsvinklar på mångfald benämns och hur dessa påverkar ett företag (Williams och O’Reilly, 1998). Vidare diskuteras betydelsen av mångfald i termer som extern och intern, det vill säga ett företags omgivning i förhållande till dess sammansättning av arbetskraft. Som ett kritiskt infall mot den generella forskningen uttrycker Mostert (2007) att mångfald i själva verket har mindre betydelse internt i organisationer. Istället är det människors förmåga att tänka fritt och i nya banor som skapar möjlighet att påverka innovation.

En bransch som i hög grad präglas av både innovation och mångfald är dagstidningsbranschen. Denna bransch kantas av en konstant ström av innovation och kreativitet. Varje dag skall arbetsprocessen på redaktionen leda fram till att en produkt, en dagstidning, skapas för att intressera olika läsare att köpa den. Vägen dit utgörs av omvärldens händelser men även av medarbetarnas egenintressen. Innehåll och layout påverkas och reflekteras av de som arbetar med tidningen. Bakgrund, erfarenheter och intresse påverkar idé- och innovationsprocess som resulterar i en slutprodukt. Dessa faktorer har en inverkan på innovationen och det är för tidningen avgörande att kunden upplever ett mervärde, i förhållande till konkurrenternas utgåva. I slutändan är det därför, ur ett affärsmässigt perspektiv, kundens värdering av slutprodukten som är relevant (Porter, 1980). Internationellt jämfört använder svenskar dagstidningar i hög grad. Bara Japan, Norge och Finland har fler utgåvor per invånare. I Sverige finns det drygt 150 tidningsföretag som årligen omsätter ca 17 miljarder och sysselsätter ca 26 000 anställda. Dagstidningen har en central roll i samhället. År 2007 läste 84 procent av svenska befolkningen, mellan 15-79 år, en tidning varje dag. Trots detta har branschen minskat det senaste decenniet, enligt Tidnings Utgivarna.<sup>1</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Dagstidningsbranschen är konkurrensutsatt och aktörer är tvungna att utveckla sig och sitt utbud för att vara ett attraktivt alternativ för kunden. De behöver därför vara öppna för att ta tillvara på innovationer för att främja utvecklingen. Mest påtagligt konkurrenstryck på branschen under den senaste tiden är effekterna av Internet, vilket resulterat i ett nytt kommunikationsmedel för massmedier. Med en verksamhet som bygger sin framgång på konstant innovation och idéproduktion krävs det därför att aktörer ständigt är uppdaterade på dessa förändringar av informationskanaler.

Det har forskats mycket inom ämnesområdena mångfald och innovation. Tidigare forskning har dels behandlat begreppen separat och även i relation till varandra. Vi anser att det finns ett vidare intresse i att undersöka deras påverkan på varandra, för att i dagstidningsbranschen se möjligheter och svårigheter som relationen resulterar i. Tidigare fallföretag i branschen har studerats för att utreda hur mångfald påverkar slutprodukten.

---

<sup>1</sup> <http://www.tu.se/articletemplate.asp?c1=1218&c2=1334> datum 080521



Ett svenskt exempel på sambandet, dock ur ett genus perspektiv, är Östersundsposten. Tidningen hade hög intern mångfald gällande fördelningen av män och kvinnor, men trots detta karakteriseras en majoritet av artiklarna om män. När detta hade konstaterats infördes regelbundna uppföljningar av hur deras artikelutbud såg ut. Detta resulterade i att en ökad medvetenhet om problemet vilket ledde till fler artiklar som porträtterade kvinnor. Östersundsposten försäljningssiffror ökade och enligt dem själva var detta främst på grund av att fler läsare lättare kunde identifiera sig med den nya tidningen (Kempinsky, 2005). Ett exempel som tydligare visar den etniska mångfaldens påverkan är Herald News i New Jersey. Där konstaterades en negativ utveckling då de under ett antal år fått minskande försäljning av tidningsupplagor. En utredning visade att anledningen till detta var att tidningen inte relevant speglade den höga grad av extern mångfald som fanns i deras verksamhetsområde. Tidningen hade inte förstått vad läsarna efterfrågade och levererade därför en tidning som inte var attraktiv. Problemet löstes genom ett ökat antal anställda av olika åldrar och bakgrunder som tillsammans kunde skildra artiklarna på ett annorlunda sett. Utbildning, mer diversifierade artiklar och tydligare bilder blev vändpunkten och ökade tidningens försäljningssiffror (Kempinsky, 2005).

Ovanstående studier visar att dagstidningsbranschen i hög grad påverkas av mångfald i samhället. Detta eftersom deras output bör återspegla verkligheten för att attrahera läsare. Med anledning av detta blir det ur ett konkurrensperspektiv viktigt att ta tillvara på de fördelar som finns att utvinna genom mångfald. Om företagen inte vet hur de ska utvinna dessa fördelar finns det en risk att mångfalden istället får negativa konsekvenser (Williams och O’Reilly, 1998). Intern mångfald reflekteras i tidningen varje dag för den externa mångfalden att beskåda. Sambandet mellan mångfald och innovation har därför en större korrelation för en dagstidning, jämfört med många andra traditionella produkt- och tjänsteföretag där den interna mångfalden inte direkt synligt skildras i vad som erbjuds kunden. Av den anledningen att innovationen sannolikt dagligen berörs av mångfald, bör forskning kring sambandet innovation och mångfald vidareutvecklas och kompletteras i denna bransch.

Innovation på en dagstidning tar sig, på grund av att den är konstant och flytande, karaktären av ett förlopp. Förloppet tar sin ansats i den idé som slutligen utmynnar i en artikel och en tidning. Därmed är det här både process- och produktinnovation som undersöks. Detta samband kommer hädanefter i uppsatsen att benämnas som ett innovationsförlopp. I likhet med innovation är mångfald ett begrepp med bred innebörd. För att undvika missförstånd bör det därför tydliggöras att när det refereras till mångfald i uppsatsen är betydelsen alltid etniskt mångfald, om inte något annat nämns i sammanhanget.

Som ett resultat av fastställda definitioner blev det intressant att undersöka; vilka effekter tillför etnisk mångfald innovationsförloppet på en dagstidning? Skildras mångfalden i slutprodukten? Finns det någon påverkan överhuvudtaget och är det i så fall i en riktning som är gynnsam för en dagstidning, även ur ett affärsmässigt perspektiv där tidningen eftersträvar lönsamhet?

### **1.3 Syfte/forskningsfråga**

Studiens syfte är att utreda om och i så fall hur etnisk mångfald påverkar innovationsförloppet på en dagstidning.

### **1.4 Avgränsningar**

Eftersom ämnesområdet ursprungligen var relativt brett har vi under studiens gång gjort vissa avgränsningar. Detta fann vi nödvändigt i huvudsak för att behålla relevansen till studiens syfte men även för att hålla oss inom den givna tidsramen för studien. För att genomföra en komplett studie av mångfaldens inverkan på innovationen hos ett företag, bör hänsyn tas till samhällsfaktorer som integration och känsla av tillhörighet. Dessa faktorer valde vi att bortse från eftersom studien gjordes ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

Diskussioner om både innovation och mångfald berörs ofta i samband med styrning och ledarskap samt möjligheten att hantera dessa. Komplexiteten av dessa två begrepp skulle dock ha inneburit extensiva studier för att sammankopplas och analyseras utifrån ett styrningsperspektiv. Vi ansåg därför att det ej fanns utrymme för detta tillägg i denna undersökning.

### **1.5 Disposition**

Kapitel 1; Introduktion

Inledningsvis motiverar vi varför vi tycker att ämnet är värt att forska inom. Syftet med detta kapitel är att väcka ett intresse hos läsaren. För att göra detta presenteras bakgrunden till valet av vårt ämne, samt i vilken utsträckning det tidigare har forskats inom ämnet. Från den bakgrunden problematiserar vi ämnet, vilket resulterar i vårt konkreta syfte med forskningen. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.

## Kapitel 2; Metod

Vårt tillvägagångssätt som vi använt oss av gällande forskningsmetod samt vilket perspektiv vi använde oss av i vår ansats klargörs här. Därefter följer information om insamlingen av teori och empiri samt utformningen av analysen. I detta kapitel diskuteras även valet av respondenter och vilken påverkan det har haft för materialet. Slutligen diskuteras källor och resultatets trovärdighet.

## Kapitel 3; Teori

Här utforskar vi vilka olika teorier som finns om begreppen innovation samt mångfald och vad dessa innebär. Syftet är att öka förståelsen för hur begreppen används i denna studie. Vi presenterar även de teorier som är framtagna om kombinationen av innovation och mångfald. Slutligen presenteras ett synsätt som kritiskt granskar mångfaldens relevans i organisationer.

## Kapitel 4; Empiri

I detta kapitel vill vi ge läsaren en förståelse för dagstidningsbranschen. Därefter lägger vi fram det empiriska material som vår fallstudie av Sydsvenskan resulterat i. Diskussionen förs genom att de två begreppen innovation och mångfald appliceras på det empiriska materialet.

## Kapitel 5; Analys

Genom att analysera hur det empiriska materialet från kapitel 4 stämmer överens med de teoretiska antaganden som preciseras i kapitel 3, förs det en diskussion om vilka effekter mångfald har på innovationsförloppet i Sydsvenskan.

## Kapitel 6; Slutsats

I detta kapitel lyfter vi fram våra dragna slutsatser från fallföretaget och presenterar de slutsatser som kan generaliseras för branschen. Vi ämnar även lämna såväl empiriska som teoretiska bidrag. Kapitlet avslutas med förslag för vidare forskning.

## Kapitel 7; Källförteckning

Sammanställning av de källor som vi använt oss av i vår forskning.

## 2 METOD

---

*I följande kapitel presenterar vi forskningsmetodens och ansatsens tillvägagångssätt. Därefter följer vilka metoder vi använt vid insamlingen av teori och empiri samt utformningen av analysen. Sist i kapitlet förs en diskussion om källor samt resultatets trovärdighet.*

---

### 2.1 Om Metod

#### 2.1.1 Forskningsmetod

Det finns primärt två metoder för den informations- och datainsamling som är nödvändig för den utredning som skall utföras, den kvalitativa och den kvantitativa. Det är viktigt att forskaren i början av en utredning ställer sig frågan om denne ska använda den ena eller båda dessa metoder då de ligger till grund för insamlandet, bearbetandet och analyserandet av empirin. Valet av metod skall hänföras till uppsatsens karaktär samt det resultat forskarna förväntar sig i slutändan.

#### 2.1.2 Kvalitativ metod

Diskussioner om ändamålet för vår utredning resulterade tidigt i valet av ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vi behövde generera en grad av djupare information som var nödvändig för att kunna tolka det påstådda problemet och ansåg att det kvalitativa gav oss verktyg som gjorde detta möjligt. Komplexiteten av begrepp som innovation och mångfald krävde en fokusering på mångtydig och öppen empiri, vilket är ett centralt kriterium för kvalitativ metod (Alvesson och Sköldberg, 1994). Detta skulle vi inte ha kunnat erhålla utan ett kvalitativt förhållningssätt. Tyngden ligger i att se förståelsen av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna ser denna (Bryman och Bell, 2005). Detta överrenstämde med hur vi ämnade undersöka hur de anställda på en dagstidning

ser på mångfalden och innovationen i företaget. Det talas ofta om metoden i samband med att skapa förståelse för ett relativt oklart ämne vilket passade väl med frågeställningen för en dagstidning där innovationsförloppet inte är tydligt definierad.

Målsättningen med en kvalitativ metod är för forskaren att närma sig sitt studieobjekt och få en djup förståelse för situationen. För att ha möjlighet att uppnå detta använde vi oss av personliga intervjuer med specifika objekt som vi ansåg relevanta för problemställningen. Konsekvenserna av detta tillvägagångssätt blev en stor mängd djupträngande och subjektiv information, men vi ansåg att våra förutsättningar för att få fram empiri som låg till grund för vår analys var störst på detta sätt. Intervjuer är dessutom ett typexempel för kvalitativ undersökning (Bryman och Bell, 2005).

Med vår målsättning försvann behovet för oss att använda en kvantitativ metod. En kvalitativ metod kan visserligen vid behov kombineras med en kvantitativ metod, men vi ansåg att detta varken var rimligt eller behövligt i denna undersökning. Det kvantitativa tillvägagångssättet innebär till största delen att man riktar in sig på siffror istället för ord som gäller för den kvalitativa. (Bryman och Bell, 2005). Den tidsfrist vi var tvungna att anpassa oss till begränsade även våra möjligheter till att utföra en sådan bred studie som den kvantitativa metoden innebär. Att utföra exempelvis en enkät är tidskrävande både vad gäller utformning av den samt att erhålla tillräckligt många och sanningsenliga svar (Jacobsen, 2002). Gällande vår problemdiskussion rörande mångfald och innovation var det ointressant ur vår synvinkel då det finns svårigheter att få utförliga svar utifrån en enkät. Svar i form av ja eller nej är för denna studie relativt irrelevant då det inte säger mycket om hur verkligheten ser ut ur ett djupare perspektiv.

### **2.1.3 Val av ansats**

I vårt val av ansats har vi utgått från att vi till viss del hade förväntningar som utgjorde empiriska antaganden. Det vill säga att vi hade en uppfattning om vad våra intervjuer skulle resultera i. Dessutom beaktade vi teorier som finns gällande mångfald och dess påverkan på innovationsförloppet. För att kombinera dessa tillvägagångssätt valde vi att använda oss av det angreppssätt som Alvesson och Sköldberg (1994) definierar som den abduktiva teorin. Denna teori beskrivs som en kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen, med tillägg om en förståelse mellan dessa skillnader (Alvesson och Sköldberg, 1994). Teorin liknar

den induktiva ansatsen genom att den utgår från empirisk fakta, men tar även hänsyn till de teoretiska föreställningarna som finns. För det konkreta tillvägagångssättet innebar detta att vi undersökte om vår föreställning kunde appliceras på fältet, om det inte var fallet hade fått omformulera vår föreställning för att få överensstämmelse med vårt empiriska material. Denna metod anses inte vara lika akademiskt rigid som de två ytterligheterna, men är ofta tillvägagångssättet i praktiken. Slutligen kombineras denna ansats ofta med den semi-strukturerade intervjumetoden, vilket överensstämde med vår intervjumetod.

## **2.2 Om Teori**

### **2.2.1 Begrepp**

Begrepp är i sig en viktig del av en kvalitativ undersökning. Vår problemformulering utgörs av två viktiga begrepp, innovation och mångfald. Då det finns ett flertal olika definitioner av dessa begrepp, valde vi att definiera dem utifrån hur våra intervjuobjekt använde begreppen, detta för att undvika missförstånd. Emellertid tog vi under beaktning att vi har utfört en kvalitativ undersökning med abduktiv ansats där deltagarnas perspektiv, vad de ansåg och uppfattade som viktigt och betydelsefullt, var vår utgångspunkt. Med anledning av detta hade vi inledningsvis en bredare och mer generell beskrivning av begreppen. Utifrån arbetsprocessens gång med de första nyckelintervjuerna samt allteftersom teoretisk och empirisk data kartlagts, blev begreppen tydligare. De reviderades och snävades in under datainsamlingens gång (Bryman och Bell, 2005).

### **2.2.2 Insamling av skriftligt material**

Utformningen av ämnet och problemformuleringen krävde en stor bredd på teorin rörande ämnena mångfald och innovation, samt deras sammanlänkning. Vi sökte efter relevant litteratur i böcker, artiklar samt forskningsavhandlingar. Genom Lunds Universitets sökmotor LOVISA fann vi ett antal artiklar som blev givande för oss i processen. På Universitets Kursbibliotek fann vi relevanta artiklar utifrån fram för allt våra nyckelbegrepp ”mångfald”, ”innovation” samt ”dagstidningsbranschen”. Vi fick även del av för ämnet relevanta artiklar genom

ämnesansvariga. Vidare fick vi rekommendationer på böcker och artiklar via fackmän på området exempelvis våra externa intervjuobjekt samt Mats Alvesson. Denna expertishjälp har varit mycket givande och gav oss bland annat tillgång till artiklar om innovation som annars hade varit svårfunna. Vi tog kontinuerligt hänsyn till författarens subjektivitet och har kritiskt granskat och jämfört materialet med andra källor och författare. Vid användandet av Internet eftersträvade vi att hitta ursprungskällan, det publicerade verket för att på så sätt öka trovärdigheten med våra källor. Vi har varit medvetna om under vår arbetsprocess att den av Sydsvenskan tillhandahållen information, exempelvis material ifrån deras intranät, representerat en subjektiv självbild. Denna information hanterades med försiktighet, och informationen tvärkontrollerades i alla möjliga fall med andra referenser.

Avsikten med vår teori var hela tiden att sammankoppla den med empirin. Teorin var i största möjliga mån till hjälp för oss för att förstå och analysera Sydsvenskan och den information vi erhöll därifrån.

## **2.3 Om Empiri**

### **2.3.1 Fallstudie**

Vår utgångspunkt i metod var att använda ett intensivt upplägg då forskaren väljer att studera ett fenomen på djupet. Vi fick därav möjligheten att närma oss fenomenet på djupet istället för på bredden då fokus lades på hur många undersökningsenheter som ville studeras (Jacobsen, 2002). Vidare väljs ofta fallstudie som tillvägagångssätt vid en intensiv ansats. Vid genomförandet av en fallstudie fokuserade vi på en undersökningsenhet och genom användandet av denna skapades en djupgående förståelse om det problem som ämnades studera.

Vi valde att bygga vår utredning på fallstudie av en dagstidning. Anledningen till valet att använda denna metod var eftersträvan att skapa en helhetsbild. En bild som inkluderade alla nyanser och detaljer för möjligheten att analysera och dra slutsatser om huruvida en dagstidnings innovationsförlopp påverkas av mångfald. Då ämnesvalet är relativt komplext och nyanserat ansåg vi att ett intensivt upplägg gav oss en bättre bild av de olika förhållanden däremellan, än vid ett extensivt upplägg som istället hade inneburit att fånga upp alla deltagare istället för informationen de ger. Vi har strävat efter att skapa en helhetsbild av



undersökningsenheten genom att samla in material från olika människor, det vill säga deras tolkningar och uppfattningar.

### **2.3.2 Val av fallföretag**

Utredningen har ämnat undersöka sambandet innovation och mångfald på en dagstidning. Dagstidningar har varit av intresse på grund av deras konstanta innovationsförlopp som resulterar i en inte helt konkretiserad definition av begreppet. Vi ser kombinationen med mångfald som intressant ur den synvinkeln att innovationsförloppet, som är av daglig karaktär, ständigt är under påverkan av eventuellt mångfald på dagstidningen. Ett viktigt syfte för en dagstidning är att kritiskt skildra och spegla den verklighet som dess läsare lever i. Ett område som karakteriseras av stor mångfald är södra Skåne. För möjligheten att undersöka mångfaldens påverkan på innovation var detta därför ett intressant område att utgå ifrån. Den största lokala tidningen i Skåne är Sydsvenskan, Sveriges sjätte största dagstidning (TS-tidningen, nr 1, 2008). Den skiljer sig från sina huvudkonkurrenter Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet genom att tidningen har en mer lokal anknytning. Sydsvenskans kunder finns framförallt i Malmö- och Landområdet, vilket är starkt präglad av stor mångfald.<sup>2</sup> Att den region som Sydsvenskan är verksam i kantas av en hög grad extern mångfald gör den till ett relevant fallföretag att undersöka i denna utredning. Sydsvenskan blev ett ändamålsenligt verktyg och har används enbart i syftet att studera sambandet mellan innovation och mångfald på en dagstidning. Fallföretaget är organiserat i två affärsområden, redaktionsavdelningen samt en kommersiell avdelning. Redaktionen är det område som har varit av intresse i vår undersökning eftersom det är inom denna avdelning som det dagliga innovationsförloppet sker. Fallstudien har således varit koncentrerad till redaktionen och detta är vad som avses när det vidare i uppsatsen refereras till fallföretaget eller Sydsvenskan.

### **2.3.3 Intervjuer**

Vi valde att samla data genom semistrukturerade individuella intervjuer. Före genomförandet av intervjuerna lades tid och betänksamhet ner på intervjumaterialet. Vi ville vara försiktiga med att frågorna inte skulle vara ledande samtidigt som vi behövde försäkra oss om att svaren blev innehållsrika och relevanta för vårt ämne (se Bilaga 1 – Intervjuguide). Den första intervjun

---

<sup>2</sup> <http://www.malmo.se/arbeteintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html> datum 080521

med Dan-Olof Roth, var öppen eftersom vi ville hans erfarenhet om ämnet skulle forma samtalet. Gällande intervjuobjekten på Sydsvenskan utformades intervjuerna efter teman som i huvudsak var samma för alla intervjuobjekt, dels för att få uttömmande svar om ämnet och även för att se vad olika anställda anser om samma ämne. Frågorna anpassades i viss mån beroende på vilken position respondenten hade på företaget. Det semistrukturerade upplägget erbjöd intervjuobjekten möjligheten att fritt besvara frågorna med sina egna ord och dela med sig av sina reflektioner gällande innovation och mångfald. Vidare gav upplägget oss möjlighet att vara flexibla i intervjusituationen och komma med följdfrågor när svaren krävde det. De semistrukturerade intervjuerna leder även till mer begränsad och riktad data (Bryman och Bell, 2005) då vårt fokus låg på det som vi ville studera.

Anledningen till varför vi valde att göra individuella intervjuer istället för gruppintervjuer var på grund av att de senare kräver mer koordination, men framförallt för att vi inte ville riskera att individerna påverkade varandra att svara i en viss riktning. Vi var väl medvetna om att denna typ av datainsamlingsmetod genererar stora mängder av information samt att det fanns en risk att dessa intervjuer ej gav den information som behövdes (Bryman och Bell, 2005). Vi upplevde dock att individuella intervjuer ändå var det bästa tillvägagångssättet för att få tillgång till den information som behövdes för att förstå enskilda medarbetares åsikter och inställningar till innovation och mångfald på företaget.

Vi valde att göra besöksintervjuer trots att dessa är mer tidskrävande och innebär en större risk för att intervjuobjektet påverkas av oss intervjuare än vid exempelvis telefonintervju (Jacobsen, 2002). Vi ansåg att de positiva aspekterna övervägde de negativa, eftersom det var viktigt att etablera en relation till intervjuobjekten för att skapa ett förtroende. Detta för att personen skulle öppna upp sig och våga tala om mångfald som kan anses vara ett politiskt känsligt ämne. Vidare ville vi ha möjlighet att tolka kroppsspråk då detta kan ge outtalade signaler om vad intervjuobjektet upplever om ämnet (Jacobsen, 2002). Vi reserverade oss dock tidigt för möjligheten att göra telefonintervjuer och vidare emailkontakt för att kunna komplettera det redan insamlade materialet om det uppstod oklarheter vid svaren.

Slutligen bandades intervjuerna för att undvika att relevant information glöms. Detta kan påverka intervjuobjektet till att denne inte talar lika fritt (Bryman och Bell, 2005). Därför meddelade vi intervjuobjektet att vi alltid kunde stänga av bandspelaren, vilket även gjordes ett par gånger. Detta har vi tagit i beaktning i vår analys.

### **2.3.4 Val av respondenter**

Valet av respondenterna började med att vi i gruppen diskuterade vilka olika befattningar och poster som skulle vara relevanta att intervjua inom Sydsvenskan. Vi hade uppfattningen att det genom intervjuer med personer på olika befattningar skulle kunna bidra till en tydligare helhetsbild av tidningen. Vidare fördes en dialog med Karin Zillén, redaktionschef på Sydsvenskan, om vilka hon ansåg lämpliga samt tillgängliga. Slutligen kom vi fram till att intervjuer skulle ske med Karin Zillén, Nadia Milotti (administrativ personalchef), Monika Strömgren (administrativ chef), Monica Swenson (läsarservice) samt Kinga Sandén (journalist). Dessa intervjuer kompletterades slutligen med Hussein El-Alawi (fotograf) och Hanna Rydén (journalist) då vi upplevde att ytterligare material om innovationsförloppet, tidningen och dess mångfaldssituation skulle gynna analysen. De två sistnämnda intervjuobjekten beslutades om och kontaktades på eget initiativ.

Slutligen valde vi att komplettera dessa intervjuer på Sydsvenskan med andra oberoende personer som kunde hjälpa oss med olika synsätt gällande mångfald, generellt ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Av den anledningen intervjuades Dan-Olof Roth (Docent inom Nationalekonomi) i början av vår uppsatsprocess. Till sist hade vi både telefon och emailkontakt med Ronny Severinsson (Dr i journalistik och masskommunikation) för att han kunde ge oss en tydlig bild av dagstidningsbranschen gällande mångfald och innovation.

## **2.4 Om Analys**

För att uppnå uppsatsen syfte har vi i analysen satt den insamlade empirin i relation till den valda teorin. Här sammansätts olika teorier för att sammanlagt förklara situationen på Sydsvenskan. Vi började den analytiska diskussionen relativt brett applicerat på vårt verktyg Sydsvenskan för att allt eftersom fokusera analysen och förbereda läsaren inför slutsatsen. Likt tidigare avsnitt såg vi en fördel i att först applicera begreppen innovation och mångfald på Sydsvenskan, var för sig. Genom denna konkreta analys kunde vi dra kopplingar till övriga teorier såväl som det empiriska materialet. Vår avsikt med detta upplägg har varit att följa en röd tråd i uppsatsen. Vi tror att vi på detta sätt kringgår komplexiteten i ämnet och underlättar läsarens förståelse.

## 2.5 Om Källor

Utredningen har baserats på primär och sekundärdata. Primärdata utgjordes av intervjumaterial från sju personer på Sydsvenskan samt två externa intervjuobjekt. Vi valde våra första intervjuobjekt på Sydsvenskan tillsammans med vår primära kontaktperson Karin Zillén. Detta kan ha resulterat i att Zillén endast valde de personer som är av samma uppfattning som henne själv. Vi märkte dock redan efter vår första intervju, Kinga Sandén, att Zillén hade valt personer som tillförde olika infallsvinklar på mångfald och innovation. Vidare styrdes vårt urval till viss del naturligt av tillgängligheten av de önskade intervjuobjekt. Detta var inget önskvärt men något som var svårt att undvika i en uppsats av denna karaktär. Tillgänglighet och urvalsprocess resulterade i att sex av de nio intervjuobjekt blev kvinnor. Denna fördelning kan ha presenterat en snedvriden bild av ämnet, något vi fick ta i beaktning under undersökningens gång. Vikten för studien låg emellertid främst i att få tillgång till personal med olika befattning på tidningen, ett önskemål som tillgodogjordes. Vidare försökte vi att minimera urvalsproblemen med att göra flera antal intervjuer för att på så sätt inte bli beroende av endast ett fåtal svar.

Ett av de största problemen som vi mötte var att majoriteten intervjuobjekten på Sydsvenskan hade en tidigare bakgrund som journalister och därför var mycket tränade i intervjuteknik. Detta kan ha resulterat i att vi inte alltid fick konkreta svar på våra frågor. Vi försökte dock lösa detta problem genom att inte ge frågorna för intervjuerna i förväg för att på så sätt undvika standardiserade svar. Detta kunde istället leda till att svaren inte alltid var så igenomtänkta eller att svar uteblev men då vi utreder ett sådant politiskt laddat ämne som etnisk mångfald i förhållande till innovation, ansåg vi att spontana svar kunde leda till djupare kunskap om de faktiska förhållandena på Sydsvenskan.

Ytterligare en faktor som bör tas i beaktning vid granskandet av vårt material är att majoriteten av intervjuerna skedde på arbetstid vilket kan ha påverkat framförallt tiden för intervjun. Vi försökte lösa problemet med att konsekvent ha cirka en timmes långa intervjuer för att istället kunna runda av tidigare om vi ej behövde mer tid. På så sätt blev intervjupersonen positivt överraskad och mer tillmötesgående. Vi upplevde ett engagemang från våra respondenter gällande ämnesvalet.

Vi förstår att som anställd på ett företag kan det finnas en undermedveten önskan att undanhålla negativ information och istället framhålla de positiva aspekterna

om situationen. Vi kan därför inte alltid vara helt säkra på att respondenterna på Sydsvenskan gav helt sanningsenliga svar. På grund av detta gjordes kompletterande intervjuer med två externa fackmän inom område, nationalekonomi samt journalistik.

För att komplettera intervjumaterialet med övrig data om Sydsvenskan och dagstidningsbranschen har vi främst använt oss utav Sydsvenskans hemsida, Malmö stads hemsida samt Statistiska Centralbyråns hemsida.

### **2.5.1 Trovärdighet**

Med denna diskussion understryker vi trovärdigheten i vårt resultat och visar på att vi har utgått från korrekta undersökningsmetoder och uppgifter. Under utredningens gång bör forskaren beakta empirins och teorins reliabilitet och validitet, enligt Bryman och Bell (2005). De framhåller att reliabiliteten innehåller viktiga faktorer som har möjlighet att påverka resultatet. Stabilitet berör bland annat frågan om ett begrepps stabilitet över tid, eller om det på grund av en inneboende svaghet kommer att kunna förändras över tid. I denna studie undersöktes två aktuella begrepp för organisationer. Aktualiteten i begreppen förtar emellertid inte stabiliteten av dem. På grund av att utvecklingen mot ett mer mångkulturellt samhälle kommer de snarare att bli mer aktuella. Förutsättningarna för mångfald och innovation kommer att förändras men i en riktning som bidrar till ytterligare relevans av denna studie.

Vidare i bedömning av reliabiliteten har vi beaktat det faktum att vi är fyra personer i forskningsenheten och att detta påverkar den interna reliabiliteten eller interbedömarreliabiliteten. Att vi är flera i gruppen såg vi främst som något positivt då det gav oss möjlighet att tillsammans tolka och analysera den data som har samlats in. Det gjorde det möjligt att diskutera eventuella oklarheter med varandra och har därmed minskat den individuella subjektiva synen på problemet. Överensstämmelsen mellan våra tolkningar har därför varit slutligen blivit stor, i likhet med Bryman och Bells teori (2005).

Intern validitet berör frågan om det som ämnats studeras i realitet har undersökts. Det berör därmed kvaliteten på undersökningsinstrumentet. I denna undersökning har vi främst använt oss av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer som förknippas med hög intern validitet (Bryman och Bell, 2005). I fallstudien har vi intervjuat olika personer med skilda infallsvinklar för att öka den interna validiteten och erhålla den kvalitativa information som eftersökts.

Extern validitet berör i hur stor utsträckning undersökningens resultat kan generaliseras till andra situationer och andra företag. För en kvalitativ undersökning finns kritiken att det inte går att generalisera resultatet då undersökningen främst görs på specifika fallföretag och situationer (Bryman och Bell, 2005). I och med att vi i denna utredning har undersökt ett komplext sammansatt ämne har det inte varit vår avsikt att kunna generalisera vår empiriska analys. Det specifika i denna situation omöjliggör detta. Emellertid kan resultat från en kvalitativ forskning istället generaliseras till teori. Det är kraften i det teoretiska tänket som är det avgörande när generaliserbarheten i en kvalitativ undersökning diskuteras. Med andra ord är det kvaliteten på de teoretiska slutsatserna som blir av största vikt (Bryman och Bell, 2005). Denna studie ämnar ha en hög grad extern validitet. Det har således lagts stor vikt vid att via grundlig teoretisk och empirisk data, erhålla en kvalitet på de teoretiska slutsatserna. Syftet är att via fallföretaget i form av ett verktyg, skapa en förståelse för branschen i helhet. Fallföretaget har i slutsatsen lyfts ur sin empiriska kontext och genererat en extensiv branschförståelse för problemet.

## 3 TEORI

---

*I detta kapitel utforskar vi vilka olika teorier som finns kring begreppen innovation och mångfald samt vad dessa innebär. Syftet är att öka förståelsen för varför dessa är viktiga centrala begrepp för företag. Vi presenterar även de teorier som är framtagna kring hur mångfald påverkar innovation. Är de enbart två modebegrepp eller finns det substans i användandet av dem?*

---

### 3.1 Innovation

Gaynor (2002) betonar att innovationer inte kräver genialitet. Han menar att vikten ligger i hängivenheten i att följa och jaga unika möjligheter. Innovationens natur klassificeras generellt som radikal eller inkrementell. Han illustrerar olika sätt att möta och arbeta med innovation. En radikal innovation karakteriseras av en stor och abrupt förändring eller handling som skiljer sig ifrån vad organisationen tidigare har gjort. Den skiljer sig ifrån en kumulativ och växande serie av små förändringar som kännetecknar en inkrementell- eller rutininnovation (Nord och Tucker, 1987). Både radikala och inkrementella innovationer studeras vidare utifrån andra kategoriseringar av begreppet innovation. Olika perspektiv som är av betydelse för vår studie kommer här att presenteras närmare.

#### 3.1.1 Perspektiv på innovation

Joseph Schumpeter (1934) definierar konceptet innovation och delar in det i fem områden där det kan uppstå.

- I. Introduktion av en ny produkt, vilken konsumenterna inte känner igen, eller en ny kvalitet av en produkt.
- II. Introduktion av en ny process eller att kommersialisera en produkt.

III. Inträdande på en ny marknad där ingen liknande organisation agerat tidigare eller att skapa en ny marknad för en ny produkt.

IV. Erövrandet av en ny källa eller en ny typ av råvara med ett nytt användningsområde.

V. Att etablera en ny organisation eller en ny position för organisationen, exempelvis att ett företag intar monopolställning.

Schumpeter ansåg att nya kombinationer av redan existerande komponenter är den mest generella formen av innovation. Vidare förklarar Schumpeter fler aspekter för vilka bör uppfyllas för att en idé ska kunna fastställas till att bli en innovation:

- När en idé inte kan tillämpas på ett område, är den inte en innovation utan förblir endast en idé (Schumpeter, 1934).
- Om det finns ett tillämpningsområde (en marknad) för idén, så krävs det att innovatören ska kunna dra fördel av idén för att den ska klassificeras som en innovation (Schumpeter, 1912).
- En innovation skall vara användbar och reproducerbar till mer än en situation och ett område (Schumpeter, 1934).

Utifrån de tre ovanstående beskrivningarna kan vi dra ytterligare en parallell. Grant (2008) menar att en innovation är en kommersialisering av en invention. En invention är en ny produkt eller process som har skapats genom ny kunskap eller genom nya kombinationer av existerande kunskap. Kommersialiseringen består sedan av att producera och marknadsföra produkten eller tjänsten eller att använda en ny typ av produktion (Grant, 2008). Schumpeters (1934) tre aspekter kan liknas vid en kommersialisering av en invention. Så länge innovatören inte kan utnyttja sin nya idé, produkt, tjänst eller process och dra fördel av den kan den inte klassificeras som en innovation.

I likhet med Schumpeter (1934) och Grant (2008) definierar Andrew och Sirkin (2006) innovation som processen från uppkomsten av en idé till kommersialisering. Enligt deras teori är kreativitet inte detsamma som innovation eftersom det krävs ett förverkligande av idén för att betrakta den som en innovation. Kreativitetsprocessen följs av en kommersialisering och det är först i denna fas som idén kan generera lönsamhet. För att idén ska betraktas som en innovation måste det finnas en lönsamhet i att kommersialisera den. Utan kommersialisering bidrar inte idén till utveckling i slutändan. Andrew och Sirkin (2006) betonar mer än Schumpeter (1934) och Grant (2008) vikten av ett lönsamhetsperspektiv vid definitionen av innovation.

Herbig och Kramer (1993) skriver att något som är skapat av människor är en innovation när den är ny och har en unik design som aldrig innan varit konstruerad. De menar även att begreppet innovation kan relateras till alla idéer



och processer som samhället uppfattar som ovanliga. Begreppet innovation kan användas i två sammanhang, det första är för att beskriva en process och det andra för att beskriva ett objekt, en idé eller övning (Herbig och Kramer, 1993).

*”An innovation is an idea, practice or object perceived as new by an individual. It matters little, so far as human behaviour is concerned, whether or not an idea is “objectively” new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. It is the perceived or subjective newness of the idea for the individual that determines his reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is innovation”.*

(Rogers och Shoemaker, 1971, s 19)

Som Rogers och Shoemaker (1971) uttrycker i ovanstående citat klassificeras en innovation av en idé, tillämpning eller föremål. De menar dock att det räcker med att idén, tillämpningen eller föremålet uppfattas som ny eller som en nymodighet för individen för att vara en innovation. Det vill säga att det räcker att exempelvis idén är ny från ett personligt perspektiv för att den ska vara en innovation (Rogers och Shoemaker, 1971).

### **3.1.2 Vår förhållning till innovation**

Eftersom denna studie främst studerar innovationer av daglig karaktär har den inkrementella naturen varit av störst relevans (Nord och Tucker, 1987). Denna har studerats i kombination med Schumpeters (1934) första och andra perspektiv om produkt - och processinnovationer. Dessa har legat i fokus för denna utredning gällande hur innovation uppkommer på fallföretaget. De har varit mest relevanta då innovation på en dagstidning främst tar sig uttryck i nya samarbeten och reflektioner gällande idéprocesser, vilket leder till förbättrade och diversifierade artiklar. Den ständiga innovationsprocess som bedrivs på en dagstidning gör att vi har betraktat idéerna och den process som mynnar ut till artiklar eller reportage som innovationer. Vi lutar oss mot att processen leder till artiklar som trycks i tidningen och därmed generar lönsamhet. Genom detta förhållningssätt drar vi slutsatsen att idén efter dess kommersialisering till artikel, är en innovation i enlighet med forskning som har påvisats utifrån Schumpeter (1934), Grant (2008) samt Andrew och Sirkin (1971).

## 3.2 Mångfald

Mångfald är ett brett och mångtydigt begrepp och kan betraktas utifrån olika synvinklar. I företagsekonomiska sammanhang kan mångfald exempelvis uttryckas genom ålder, genus, språk, nationalitet, arbetserfarenhet och etnisk bakgrund till exempel religion och ras (Mostert, 2007). För att förstå ämnets bredd bör helheten kartläggas.

Det har gjorts en mängd utspridda undersökningar om mångfald och det finns därför mycket teori gällande ämnet. Enligt Nkomo och Stewart (2006) finns det fyra dominerande teoretiska perspektiv som används för att skilja på betydelsen samt ge mer överskådliga ämnesområden vilka är: Social Identity Theory, Embedded Intergroup Relations Theory, Demography samt Racioethnicity and Gender. Det har gjorts mycket forskning på de två specifika kategorierna etnicitet och genus, den sistnämnda av de fyra perspektiven. Vid första anblick ter sig detta perspektiv vara av största vikt för detta arbete eftersom det rör etnicitet. Emellertid handlar den forskningen främst om diskriminering och särbehandling vilket inte är en del av vårt syfte och därför tänker inte vi lägga fokus på det. Demografiska forskare analyserar hur olika sammansättningar av mångfald i en organisation påverkar slutresultatet. De ser till skillnader i demografi i grupper men även till hur olika relationer i en grupp påverkar ett resultat. Tsui och Gutek (1999) argumenterar för att forskare med demografisk inriktning fokuserar på effekterna av alla demografiska skillnader och inte bara minoriteter som mångfaldsforskning normalt koncentreras på. Social Identity Theory och Embedded Intergroup Relations Theory är de två perspektiv som främst analyserar mångfald utifrån ett minoritetsperspektiv och hur detta påverkar eller inte påverkar ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Detta överrensstämmer med vår problemformulering och blir därför av största vikt för denna utredning. Dessa två presenteras därför närmare i uppsatsen.

### 3.2.1 Social Identity Theory

Social Identity Theory (SIT), är den mest etablerade teorin som berör gruppidentiteter i organisationer. Synsättet framhäver att människor tenderar att klassificera sig själva och andra i sociala kategorier, vilka i sin tur interagerar med varandra (Nkomo och Stewart, 2006). Cox (1991) delar upp organisationer genom hur de nyttjar eller inte nyttjar möjligheten till mångfald. Han benämner tre olika stadier för organisationer: *monolithic organizations*, *pluralistic organizations* och *multicultural organizations*. Den förstnämnda karakteriseras av en homogen

grupp med få inslag av minoriteter. Här nyttjas kommunikation och mångfald endast utifrån formella principer. Likartade medarbetare dras till varandra och tydliga gränser skapas till andra grupper, främst minoritetsgrupper. Detta resulterar i negativa normer. Cox (1991) ger typexemplet att det oftast är vita män i ledningspositioner och få kvinnor och andra minoritetsgrupper. Den andra organisationstypen, pluralistisk, konstaterar Cox (1991) är en förbättring av den förstnämnda på många olika plan. Organisationen är inte fullt så homogen och arbetar mer för att inkludera medarbetare med andra kulturella bakgrunder som skiljer sig från majoriteten på företaget. Exempel på detta är lika anställnings- och befordringsvillkor. Dessa förbättringar underlättar kommunikationen mellan de anställda samt förbättrar känslan för företaget enligt Cox, (1991). Den tredje och sista organisationstypen, multicultural, inkluderar anställda med en variation av etnicitet, religion och genus. Integrationen av minoritetsanställda och perspektiv är idealt. Varje enskild individ uppmärksammas för vad de tillför med i diskussioner och processer. Normen siktar på att alla skall vara inräknade (Cox, 1991).

### 3.2.2 Embedded Intergroup Relations Theory

Likt SIT, förhåller sig Embedded Intergroup Relations Theory till att beakta olika gruppuppdelningar i organisationer. Ely och Thomas (1996) använde sig av denna teori när de studerade under vilka förutsättningar mångfald gav ett positivt, negativt eller neutralt resultat. De uppmärksammade tre mångfaldsparadigm om mångfald i organisationer. Alla tre applicerar olika sätt att effektivt integrera och använda olikartade identiteter och perspektiv i en organisation.

- *”discrimination and fareness”* baseras på att skapa en mångfald men behålla jämlikhet mellan medarbetarna. Medarbetarna blev tränade och uppmanade till att bortse från skillnader och att assimilera existerande minoritetsgrupper.
- I motsats till ovan beskrivna synsätt söker *”access and legitimacy”* efter att explicit finna och utnyttja de skillnader som de anställda besitter. På detta sätt når företaget kunskapsrik information och möjlighet till skiftande marknader.
- *”integration and learning”* handlar om tvärkorsinformation och om möjligheterna till att utnyttja mångfald vertikalt och horisontellt i en organisation. Detta vad gäller organisationens processer, strategi och arbete.

Studien visar på att det finns ett samband mellan relationen mångfald och resultat på en arbetsplats (Thomas och Ely, 1996).

### 3.2.3 Legitimitet

Definition av intern mångfald är, enligt Kempinsky (2005), mångfalden som finns inom den egna organisationen och arbetsstyrkans sammansättning. Skillnaden med extern mångfald är att den sätter marknad och kunder i relation till företaget, det vill säga att organisationen har en mångfaldig kundkrets. Detta innebär att det krävs mer av företaget för att kunna förstå och kommunicera med sina kunder (Alm, 1999). Meyer och Rowan (1991) menar att för att företaget ska kunna överleva inom det geografiska område som det är verksamt i måste företaget uppnå social legitimitet. Enligt deras teori bör företaget, för att nå denna legitimitet, vara likformat i förhållande till företagets externa omgivning. Kempinsky belyser i sin studie (2005) att intern mångfald innebär att nya kundkretsar kan nås och att företagen når ut till nya marknader genom att ta tillvara på den kompetens som medarbetarna har tack vare sin etniska härkomst. Anledningen till detta är att medarbetarna förstår vad det egentligen är som kunden vill ha (Nelton, 1992).

Mångfald påverkar inte separat den interna eller den externa omgivningen. Dessa effekter är korrelerade med varandra då extern mångfald förutsätter intern mångfald samt intern mångfald krävs för att tillgodose en eventuell extern mångfald (Alm, 1999). Genom att ändra den interna sammanställningen av de anställda påverkar detta företagets förhållande till marknaden. På motsvarande sätt påverkas kraven som ställs på företaget av företagets omgivning. Enligt teorin om organizational boundaries (organisationens gräns mot samhället), finns det i en organisations omgivning enligt Meyer och Rowan (1991), antaganden som anger hur saker och ting skall vara eller bör organiseras för att företaget ska vara legitimt. Tillskriven legitimitet från omgivningen säkrar organisationens resurstillgångar och därmed dess överlevnad. Anledningen till att legitimitet påverkar resurstillgångarna är inflytandet som de anställdas privata omgivning har på deras prestationer på arbetet. Eftersom de anställdas egenskaper påverkas av deras upplevelser även utanför företaget, av exempelvis familj, vänner, grannar etcetera, påverkar omgivningen organisationen genom normer och värderingar som ger verksamheten dess karaktär (DiMaggio och Powell, 1991). För att uppnå legitimitet försöker organisationer därför anpassa sig till vad omgivningen förväntar sig.

## 3.3 Innovation och Mångfald

Cox (1991) beskriver att mångfald på arbetsplatsen har blivit en agenda för de flesta stora företag och att mångfald tenderar att medföra nya synsätt till gamla processer och problem.

Emellertid kvarstår problemet med att inte alla människor i en organisation värderar mångfald. Som regel är de flesta människor mest bekväma med dem som är lika en själv och att införa mångfald stör den bekvämligheten (Cox 1991). Basset-Jones (2005) skriver om den paradox som uppstår när ett företag försöker nyttja mångfald. Samtidigt som mångfald kan bidra till ökad kreativitet kan det även orsaka missämja i företaget i form av missförstånd och misstänksamhet som i sin tur kan leda till sämre utfört arbete och kvalité samt lägre moral. Han menar att om företag väljer mångfald måste de vara beredda på att hantera bieffekterna. Företag ställs alltså inför en paradox och det är upp till dem själva att avgöra om mångfald är lönsamt för dem eller inte.

### 3.3.1 Homogena och Heterogena grupper

En viktig faktor för grupperns samarbetsförmåga, som avspeglas i innovationsförmågan, är skillnaderna mellan heterogena och homogena grupper. I Leonard och Swapp studie (1999), poängterade de att mångfald på arbetsplatsen inte automatiskt resulterar i en kreativ miljö. De negativa effekterna som heterogena grupper riskerar att generera åskådliggör Williams och O'Reilly (1998). Deras studier påvisar sämre gruppsammanhållning, mindre tillgivenhet till arbetsgruppen och en mindre nöjdhet av arbetssituationen bland medarbetarna inom heterogena grupper. Lyckas ledningen för en heterogen grupp däremot kombinera individernas styrka och svagheter, med lyhördhet och förtroende i arbetsrelationerna, genererar heterogena grupper istället förhöjd kreativitetstänkande och en förbättrad problemlösningsförmåga (Hennessey och Amabile, 1998). Genom att ha en heterogen sammansättning i gruppen minskar, enligt Latimer (1998), även gruppens riskaversion. När riskaversionen minskar genererar det en avtagande rädsla för att misslyckas. Detta medför att gruppen vågar testa nya saker och innovationsförmågan stärks. Resultatet av heterogena grupper är enligt teorier ovan att det främjar kreativiteten. På motsatt sätt som för homogena grupper, ökar deras egenskap att istället vara mer effektiva än

heterogena grupper. Anledningen till en förbättrad effektivitet inom homogena grupper är att heterogena grupper medför fler konflikter, mindre social integration, högre personalomsättning samt fler kommunikationssvårigheter än deras homogena motsvarighet (Knight et al., 1999). Cabrales et al (2008) sätter detta i relation till radikala och inkrementella innovationer. De menar att de konflikter som kan associeras till mångfald i en grupp blir ett problem vid mer radikala innovationer och säger att denna nackdel övertar de fördelar som mångfald kan tillföra en arbetsplats. Resultaten från deras studie visar vidare på att mångfald i en grupp istället kan sammanlänkas till inkrementella innovationer. Trots att homogena grupper löper en mindre risk för att eventuella negativa effekter påverkar resultatet, går de miste om flera intressanta perspektiv som heterogena grupper kan dra fördel av i innovationsförloppet. Brickson (2000) påpekar dock att fördelen kan dras först när en minoritetsgrupp känner sig trygg att uttrycka sina potentiellt skilda åsikter. Om detta uppnås, ökar vad han kallar för ”organizational inputs”.

### 3.3.2 Diversity of Mind

En relevant aspekt vid definitionen av heterogena eller homogena grupper är att, fastän det ur en extern betraktares ögon kan uppfattas som om en grupp är heterogen så är den istället homogen. Att den kan vara homogen trots att mångfald präglar gruppen beror på om medlemmarna har en gemensam grund. Grunden kan ha sitt ursprung i att de har samma yrke, exempelvis läkare (Mostert, 2007). Mostert (2007) hävdar i sin artikel att det är viktigt att deltagarna i en kreativ process har ett *Diversity of Mind*, det vill säga en förmåga att ta till sig intryck som ligger utanför deras annars sedvanliga referensramar. Detta synsätt betonar att mångfald inte automatiskt genererar nya idéer utan att det bottnar i hur individen ser på verkligheten samt dennes förmåga att ta till sig nya intryck och perspektiv. I motsats till Kempinsky (2005) som hävdar att mångfald ger många positiva effekter framförallt olika infallsvinklar betonar Mostert (2007) framförallt att mångfald kan leda till minskad nivå av kreativitet. Detta på grund av svårigheten att finna en gemensam grund bland deltagarna och deras åsikter. Mostert (2007) menar i likhet med Basset-Jones (2005) paradox att om individer inte respekterar eller är misstänksamma mot varandra så genereras inga idéer. Däremot är alla individer kreativa om de får möjlighet att vara det. Så när människor känner sig bekväma, har förtroende och respekterar varandra öppnar de sig mer. Med anledning av detta resonemang menar Mostert (2007) att om individer har ett öppet sinne och tar till sig nya intryck är en homogen grupp minst lika kreativ som en heterogen samtidigt som de tack vare sin effektivitet, oftare

kommer med nya innovationer. Mångfald behöver alltså inte enligt detta synsätt leda till ökad kreativitet utan menar istället att det snarare kan hämma innovationskapaciteten på grund av eventuella kulturkrockar och misstroende (Mostert, 2007).

### 3.4 Reflektion kring teorier

Syftet med valda teorier är att de separat skall kartlägga viktiga modeller och begrepp för att ge förståelse för dessa. Eftersom utredningens nyckelbegrepp är svårdefinierade krävs det teorier som klargör de ur ett brett perspektiv. I och med detta har det primärt beskrivits olika teorier som studerar begreppen olika eftersom kunskap om dessa är viktig för analysen i ett senare skede.

Innovationsteorierna har använts för att klargöra olika synsätt och förklaringar för vad innovation är. Fastän många erkända ekonomer försökt ge innovation en exakt förklaring förblir definitionen fortfarande obestämd. Idag finns nämligen ingen begreppsförklaring som alla forskare är överens om. Istället har vi, utifrån de olika teorierna, försökt skapa en bild av vad en innovation för att sedan applicerar den i fallstudien. Schumpeters (1934) förklaring har klargjort vad som gör en invention till en innovation. Grant (2008) förenklar detta och beskriver det som den kommersialiserande processen medan Andrew och Sirkin (2006) ytterligare betonar betydelsen av att en invention ska vara lönsam för att definieras som en innovation. När detta var klart fanns dock fortfarande en lucka då fallföretagets innovationsförlopp för det mesta skedde i vardagen och i det dolda. Dessa inventioner kom dock inte under luppen som unika. Däremot gav Herbig och Kramer (1993) samt Shoemaker (1971) en definition på vad gränsen går för unik eller ovanlig. Med denna teori kunde vi förstå och definiera de mikroinnovationer som varje dag fortlöper på fallföretaget och hur viktiga de är för fortsatt lönsamhet.

Social Identity Theory och Embedded Intergroup Relations Theory har hjälpt oss i vårt arbete att se hur mångfald påverkar Sydsvenskan. SIT bidrog med förståelse för begreppen inom teorin samt hur fallföretaget nyttjar eller inte nyttjar mångfald. Framförallt bidrog SIT med att vi genom de tre olika organisationstyperna kunde analysera hur Sydsvenskan kan karakteriseras gällande deras mångfaldstillstånd. Vidare gav det oss möjligheten att analysera om det fanns någon överensstämmelse mellan dessa organisationstyper och framställd empiri, för att exempelvis se om företag renodlat tillhör en kategori eller om det finns en diffus gräns. Embedded Intergroup Relations Theory är viktig då teorin försedde oss

med de tre olika mångfaldsparadigmen. Dessa gav oss verktyg att analysera hur Sydsvenskan förhåller sig till intern mångfald och vad det får konsekvenser. Detta var viktigt för vår analys rörande den interna mångfalden och varför det skulle kunna vara eftersträvsamt.

I ett separat stycke framställs sammankopplingen av begreppen och teorier som uttrycker olika sorters påverkan på varandra. Dessa teorier var vitala för den slutliga analysen eftersom de beskriver det forskningsmaterial som finns om relationen de emellan, positiva och negativa effekter av mångfald på innovationsförloppet. Vi insåg under undersökningens gång att mångfaldspåverkan på en organisation kan komma inifrån företaget likväl som det kan komma utifrån. Då fanns det ett behov av att identifiera och beskriva begreppen extern samt intern mångfald och förstå hur dessa kombinerat påverkar innovationsförloppet. Slutligen såg vi vikten av att ha en motpol till tanken om etniskt mångfald och dess påverkan på processer och utfall. Därför valde vi att med Diversity of Mind bredda vår egen referensram. Då teorin betonar betydelsen av ett mångfasetterat tänkande.

Genom olika teorier som separat förklarar nyckelbegreppen innovation och mångfald får läsaren en förståelse om deras bredd och komplexitet. Denna är viktig att besitta när begreppen sedan analyseras för att appliceras på fallföretaget. Teorierna kan inte själva besvara vår problemformulering men de kan hjälpa oss att förstå det empiriska materialet vid en analys.



## 4 EMPIRI

---

*I detta kapitel vill vi först ge läsaren förståelse för dagstidningsbranschen samt Sydsvenskans historia och organisationsstruktur. Vi avslutar kapitlet med det empiriska material som vår fallstudie av Sydsvenskan har resulterat i gällande deras syn på innovation och mångfald.*

---

### 4.1 Intervjuobjekt

Namn	Befattning
<b><u>Externt</u></b>	
Dan-Olof Roth	Docent inom Nationalekonomi, studier om integration av arbetskraftsinvandring
Ronny Severinsson	Dr i journalistik och masskommunikation
<b><u>Sydsvenskan</u></b>	
Karin Zillén	Redaktionschef
Nadia Milotti	Administrativ Personalchef
Monika Strömgren	Administrativ Redaktionschef
Monika Swenson	Läsarservice
Kinga Sandén	Journalist
Hanna Rydén	Journalist
Hussein El-Alawi	Fotograf

---

### 4.2 Dagstidningsbranschen

Framväxten av massmedia som kommunikationssätt för informationsspridning började under urbaniseringen under 1800- talet. Inom begreppet massmedia betraktas dagspress, veckopress, tidskrifter, TV, radio samt kabel- och

satellitsystem.<sup>3</sup> Eftersom vi har valt att använda oss av Sydsvenskan som ett verktyg för att samla in vårt empiriska material är det tidningsbranschen, det vill säga, dagspressen som är det massmediala forum som vi intresserar oss för.

Idag finns det ett fåtal rikstäckande dagstidningar. Anledningen till detta är enligt Swenson, att den generella uppfattningen är att läsarna vill ha en papperstidning som har en lokal förankring och samtidigt innefattar de viktigaste nationella samt globala nyheterna. Närheten till läsarens omkrets gör att det är svårt för tidningar att konkurrera ur ett nationellt perspektiv. För att kunna attrahera större regioner har därför de större tidningarna avdelningar eller bilagor som berör de lokala nyheterna (Zillén).

Dagstidningsbranschen präglas av hård konkurrens tidningarna emellan. De största rikstäckande aktörerna är Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter och Aftonbladet. Sydsvenskan är Sveriges sjätte största dagstidning.<sup>4</sup> Även konkurrenterna har uppmärksammat betydelsen av att diversifiera sig för att vara konkurrenskraftiga mot de uppkommande substituten, samt för att kunna öka sina marknadsandelar.

Branschen har de senaste åren fått hård konkurrens genom utvecklingen av gratistidningar. Denna sortens media har växt fram ur reklambroschyrer. Affärsidén är att locka många läsare genom att dela ut tidningen gratis. Intäkterna får bolagen genom att sälja reklamutrymme i utgåvorna. För läsarnas del innebär detta en kostnadsbesparing i jämförelse med att prenumerera på en dagstidning. Dessutom finns det en fördel i form av lättillgänglighet, då tidningarna delas ut vid ställen där folkmassor dagligen passerar, exempelvis busshållplatser och tågstationer.

Sedan ett par år tillbaka har konkurrenterna inom dagstidningsbranschen, liksom många andra branscher, uppfattat möjligheterna med ett ökat mångfald på arbetsplatsen. Sydsvenskan och deras konkurrenter har de senaste åren i sina annonser för exempelvis sommarvikarier, uppmärksammat behovet av att ha mångfald bland de sökande.<sup>5</sup>

Genom spridningen av Internet, som har utvecklats till att bli ett dagligt verktyg för merparten av de svenska hushållen, finns det en smidig möjlighet för medier att snabbt och enkelt nå ut till sina intressenter. Detta medför att dagstidningarna inte bara konkurrerar med andra dagstidningar i pappersformat, utan med ett helt

---

<sup>3</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=252273&i\\_word=massmedier](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=252273&i_word=massmedier) datum 080507

<sup>4</sup> [www.malmo.se/arbetsintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html](http://www.malmo.se/arbetsintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html) datum 080519

<sup>5</sup> [http://www.quickresponse.nu/articles\\_show.asp?node=3&art=141](http://www.quickresponse.nu/articles_show.asp?node=3&art=141) datum 080521

annat massmedium, vilket har gjort att konkurrensen för dagstidningar i pappersformat hårdnat ytterligare de senaste åren. Med denna tillgänglighet för massmedier att kommunicera nyheter har individens valmöjligheter ökat. Konstant kommer det nya satsningar från till exempel TV-kanaler att inte bara sprida nyheter via de traditionella nyhetssändningarna, utan att även satsa på digital media. Detta drabbar efterfrågan av dagspress, vilket resulterat i en minskning av antalet utgåvor förra året med överlag 3,2 procent (tidningsstatistik, nr 1 2008). Trots att kunderna blir fler i takt med att befolkningen ökar och att intresset för omvärlden ökar så är det ytterst få tidningar som har ökat i antal utgåvor under de senaste tio åren.<sup>6</sup>

Branschens kunder har förändrats i takt med att omgivningen har förändras. Läsarna är medvetna om möjligheten att få tillgång till information via andra medier och kräver därför mer av produkten än tidigare. Zillén uttrycker att kunden inte längre bara kräver att en dagstidning ska redovisa vad som hände igår, utan att de nu även vill ha fördjupad information över förlopp och händelser. En annan viktig aspekt är förändringarna gällande läsarnas ursprung. Enligt statistiska centralbyrån så fortsätter invandringen till Sverige att öka. Förra året invandrade 99450 människor till Sverige jämfört 95750 år 2006. Mellan 2005 och 2006 slogs det rekord då invandringen ökade med hela 47 procent.<sup>7</sup> Detta innebär att branschen står inför en skiftande omgivning, där det snart inte går att blunda för en potentiell kundgrupp som växer sig större. Roth påpekar att de mångkulturella områdena är svåra att nå ut till på grund av kulturella skillnader och språkbarriärer, men menar att det bör finnas sätt att komma runt det. Han nämner även arbetskraftsinvandringen som en faktor som kommer att förändra uppsättningen av mångfald i samhället.

## 4.3 Sydsvenskan

### 4.3.1 Historia och Utveckling

Första numret av Sydsvenskan utkom 1848 och hette då Snäll-Posten. Namnet som vi idag relaterar tidningen till, Sydsvenska Dagbladet, började användas först 1870 när det första numret av den nya upplagan gavs ut. Tidningen var då Skånes

---

<sup>6</sup> <http://www.ts.se/Public/PDF/Upplagestatistik/Upplage-och-rackviddsutveckling-Dagspress.pdf> datum 080508

<sup>7</sup> [http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_\\_231104.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart____231104.asp) datum 080519

enda sexdagarstidning (Sydsvenskan Intranät, 2008). Under åren har tidningen funnits i dagstidningsformat, morgontidningsformat samt kvällstidningsformat. Idag säljs den både som dagstidning, sju dagar i veckan, och enskilt som en söndagstidning (Sydsvenskan Intranät, 2008).

Tidningen har varit politiskt färgad. Sydsvenskan låg ursprungligen i den politiska mitten men från och med 1911 blev tidningen istället ett högernärstående organ. 1966 blev tidningen oberoende liberal och är i alla hänseenden självständig och opartisk.<sup>8</sup> Sydsvenskan är moderbolag i SDS-koncernen som ägs av Bonnier AB sedan 1998, vilka ej är börsnoterade. (Sydsvenskan Intranät, 2008). Kvällsposten tillhörde Sydsvenskan och gavs ut som söndagstidning men såldes senare vidare till Expressen 1999. (Sydsvenskan Intranät, 2008).

Upplagan var 2500 vid årsskiftet 1870 men är nu 124 100 per dag. Sydsvenskan ökade mer eller mindre i upplaga från starten fram till 2001 (Sydsvenskan Intranät, 2008). På senare tid, från 2002, har däremot upplagan minskat år efter år, både som dagstidning och som söndagstidning (TS, Upplage- och räckviddsutveckling 1998-2007). Tidningen är trots det fortfarande Skånes största tidning (Sydsvenskan Intranät, 2008).

Sydsvenskans målgrupp är, enligt Zillén, 25 år och uppåt. Kunderna är relativt välutbildade och har det relativt bra ställt då de ska kunna ha råd att betala över tusen kronor för en prenumeration. Swenson påstår emellertid att den vanligaste läsarprofilen är en 47 årig svensk man med akademisk bakgrund, men tillägger dock att alla är deras målgrupp. Zillén menar att kunderna väljer Sydsvenskan för att tidningen har en god, trovärdig samt lokal journalistik och är tydligt riktade mot kärnområdet Malmö och Lund.

Sydsvenskan står inför en del utmaningar i framtiden. Zillén, uttrycker att en av de största utmaningarna för tidningen är att möta de ökade kraven från kunderna. Kunderna kräver att händelser skildras på en mer djupgående nivå som inte kan fås genom enklare journalistik eller Internet (Zillén). Hon påpekar även att ämnesvalen har sett likadana ut de senaste 20 åren, förutom viss modernisering. Detta måste till en förändring för att det ska skrivas mer om exempelvis dataspel, mobilt och digitalt. Sandén tillägger att tidningen måste visa att de har en bredare kunskap om specifika händelser än andra enklare kommunikationskanaler och exempelvis gratistidningar. En annan utmaning är att Sydsvenskan har fler läsare på helgen jämfört med i veckan. Detta kan bero på att läsarna upplever att den är för omfattande för att läsa på vardagsmorgnar. Sandén sade även att kunderna får dåligt samvete för att de inte alltid läser tidningen på morgonen på grund av att de

---

<sup>8</sup> <http://sydsvenskan.se/globalinfo/article93896.ece> datum 080508

inte hinner. Detta menar hon är ett tydligt problem. Zillén poängterar att sammansättningen i regionen för deras upptagningsområde kommer att se annorlunda ut om trettio år, vilket leder till att tidningen måste anpassa sig.

### **4.3.2 Organisationsstruktur**

Sydsvenskan är ett dotterbolag inom Bonnier koncernen. Högst upp i den hierarkiska strukturen finns en ledningsgrupp, med bland annat VD:n Johan Ståhl. Under den högsta ledningen kan företaget delas upp i två olika delar. Den ena delen är kommersialiseringsavdelningen, som bland annat består av försäljning, kundservice och marknadsavdelningen. Inom dessa avdelningar finns det ytterligare indelningar. Marknadsavdelningen har till exempel en avdelning som fokuserar på den privata marknaden samt en som fokuserar på företagsmarknaden. Kommersialiseringsavdelningens integration med den andra delen av företaget, som är redaktionsavdelningen, är väldigt begränsad (Swenson). Förutom den centrala redaktionen som är belägen på huvudkontoret i Malmö, är redaktionsavdelningen uppdelad i mindre lokala grupper, som till exempel ekonomiredaktionen, sportredaktionen och Lundredaktionen. De separata redaktionerna ansvarar enskilt för nyhetsbevakningen inom sitt område. Rapporteringen sker via redaktionschefen till chefsredaktören, som är ansvarig för utgåvan gentemot styrelsen (se Bilaga 2 - Organisationsschema). Anledningen till att företaget är uppdelat i en redaktionsavdelning och en kommersialiseringsavdelning är tidningens syfte att vara en oberoende opinionsbildare för läsarna (Swenson). Behovet för redaktionen att vara separerad från kommersialiseringsavdelningen beror på att redaktionen ska ha frihet att skriva en utredande artikel om ett företag, även om företaget i fråga är annonsör i tidningen. Dessutom finns det regler gällande skatter för marknadsföring som gör att det är fördelaktigt för bolaget att ha kommersialiseringsavdelningen under ett enskilt bolag, Annons AB (Strömgren).

## **4.4 Innovation på Sydsvenskan**

Innovation på en dagstidning är inte alltid en klar, tydlig process som konkret går att urskilja. Arbetsplatsen är dynamisk med en ständig tankeprocess som leder till innovationer. Innovation sker hela tiden i mikroformat menar Sandén och refererar till innovation i det lilla. Varje dag skapas en ny tidning som skall innehålla nya och intressanta kvalitéer för att fånga läsare. Att innovationen tar

sig uttryck i mikroformat stämmer också överens med var innovationen på tidningen förekommer. De anställda som i första hand arbetar med innovation är journalisterna på tidningen. Därmed finns det mesta av innovationsarbetet långt ner i hierarkin och det är det vi valt att fokusera på. Enligt Rydén och El-Alawi kommer journalisterna med förslag på projekt gällande artiklar eller reportage och de driver i många fall själva förslaget vidare. Enligt Swenson har de anställda på Sydsvenskan goda möjligheter att ventilera idéer och tankar vilket inte bara gäller på redaktionsavdelningen utan genomsyrar hela företaget. Inom redaktionsavdelningen beskriver Zillén att reportrarna är konstant kreativa, samtidigt som det också finns planerade teman som utvecklas och skrivs om. Hon benämner deras kreativa verksamhet som idéproduktion och kommenterar att 60-70 procent av alla idéer kommer från reportrarna. Resterande kommer från avdelningschefer och nyhetschefer som jobbar mer operativt med olika ämnesval och inriktningar. Sandén menar instämmande att organisationen är reporterstyrd.

*”Det vi producerar är idéer. Vi sysslar med idéproduktion som vi sedan omsätter i artiklar”*

(Zillén)

När innovation är ett ständigt krav krävs det mycket av arbetsmiljön och arbetsgången för att motivera de anställda till att leverera material av högsta kvalitet. Uppfattningen om hur egna idéer och artiklar tas emot är relativt lika på redaktionen. Både El-Alawi och Sandén berättar att möjligheten att driva och få godkänt för egna idéer är stor eftersom Sydsvenskan är en stor tidning där det alltid kan göras plats för något av bra kvalitet. De båda poängterar dock att processen dit inte alltid är helt okomplicerad. El-Alawi anser att det ofta är en lång process från projektets idé till dess verkställande. Under processen krävs många planeringsmöten samt godkännande av beslut innan projektet startar. Detta leder till att projekt kan rinna ut i sanden. Sandén berättar om vikten av att kunna sälja in sin idé till andra journalister och högre instanser. Hon kallar sig själv lite av en ”bulldozer” och menar att det mest effektiva sättet att få igenom en bra idé är att inneha rätt personlighet. Sandén poängterar starkt att hon aldrig känt sig motarbetad men att det krävs mycket av henne som person att få idéerna realiserade. Processen benämner hon som ”skosuleslitning” med vilket hon menar att det ofta krävs nötande och ihållighet för att säkerställa ett godkännande. Först måste journalisten få ihop ett team bestående av exempelvis en fotograf och en redigerar för att bland annat skapa en vinjett. Eftersom personen själv måste få folk att nappa på idén gäller det att kunna sälja in den. Journalisten har själv ingen rätt att beordra folk och att skaffa någon med befogenhet kan vara tidskrävande (Sandén).

Sandén poängterar avsaknaden av att aktivt diskutera och kanalisera kreativiteten som finns på redaktionen. Ett verktyg för detta skulle kunna vara kontinuerliga informella möten för att samtala om nya möjliga ämnesområden, men det finns inte på Sydsvenskan idag (El-Alawi, Milotti, Strömgren). Det är de informella mötena mellan medarbetare som resulterar i utbyte av idéer och det är i dessa konstellationer som den kreativa processen sker (Milotti, Rydén, Sandén, Zillén). Sandén önskar att det vore en större medvetenhet om hur de anställda ska samla upp och ta till vara på idéer på redaktionen. Hon tillsammans med Rydén saknar att det inte finns någon systematisk process där idéer kan tas till vara på. Syftet med de dagliga mötena som sker på Sydsvenskan är att bolla idéer mellan medarbetare, men mötena får sällan den tänkta effekten. Möten resulterar för det mesta i rena informations- och uppdateringsmöten istället för ett kreativt forum för nya idéer och tankar (Rydén, Sandén). Vidare poängterar Zillén att kreativitet är det avgörande för tidningen och att en chefs viktigaste roll är att stötta denna kreativa process. Sandén belyser att det generellt är duktiga journalister som blir chefer. Dock är det ingen självklarhet att en duktig journalist är den som är bäst på att leda eller har kunskap om hur kreativa möten ska hållas. Det kan vara en av anledningarna till att mötena går till på det sättet som de gör, vilket enligt Sandén resulterar i att det ibland är en känsla av att det blir samma tidning idag som igår.

## 4.5 Mångfald på Sydsvenskan

Efter en undersökning gjord 2007 och 2008 av Severinsson, kunde det konstateras att det inte hade hänt mycket i utvecklingen från tidigare år gällande vilka som porträtterades i Sydsvenskan. Undersökningen fokuserade på om det var män eller kvinnor det skrevs om, men även antalet huvudpersoner med utländsk bakgrund i artiklarna. Endast sju procent av artiklarna handlade om personer med utländsk bakgrund och då behandlade artiklarna oftast sport eller musik, säger Severinsson. Detta resulterade i en diskussion om hur Sydsvenskan skulle arbeta för att öka variationen av artiklarna i tidningen. Fortfarande menar Milotti att det inte finns en riktigt klar strategi om hur företaget skall gå till väga för att nå mångfald.

*”Sydsvenskan är en relativt homogen arbetsplats. Den generella medarbetaren är vit, högutbildad och av medelklass”*

(Sandén).

Det finns inte några konkreta siffror på antalet medarbetare med utländsk bakgrund på tidningen. Strömgren och Zillén har dock båda uppfattningen om att det rör sig om cirka tio procent av de anställda på redaktionen. Zillén erkänner att

de i dagsläget inte har speciellt många med utländsk bakgrund, framförallt inte personer utanför Europa. Vidare utgör dessa tio procent främst journalister, fotografer och redigerare men är inte representerade högre upp i hierarkin.

Likt Roth som ser information som ett sätt att öka integrationen i samhället är alla de intervjuade på Sydsvenskan överens om att tidningen ska spegla den verklighet som de verkar i. Överensstämmelse finns om att mångfald är något eftersträvsamt då det skulle leda till fördelar för tidningen (Milotti, Sandén, Strömngren, Zillén). De är övertygade om att större mångfald leder till att tidningen kan nå ut till en större läsarkrets. Vidare, har var fjärde Malmöbo samt var femte Lundabo utländsk bakgrund (Zillén). På grund av detta ser Zillén att det är en stor nackdel att i denna region inte ha större mångfald på redaktionen, framförallt när deras fokus är på lokala nyheter. Swenson belyser att även om det i upptagningsområdet finns stor mångfald är deras läsare i dagsläget förhållandevis homogena.

El-Alawi blev anställd efter tio års vikariat och ifrågasatte först varför han blev anställd. Sydsvenskan uppmärksammade honom som en duktig fotograf men också för att han erbjöd tidningen möjligheter till nya perspektiv och kontakter. Han kan med sin bakgrund nå ett helt annat kontaktnät, och talar både persiska och arabiska. Hans bakgrund innebär att han ser på saker annorlunda och har lättare för att nå speciell information.<sup>9</sup>

*”De är inte bara vad vi skriver om, det handlar också om vilket perspektiv vi skriver utifrån.”*

(Rydén)

El-Alawi poängterar att hans kollegor har kommenterat att hans utländska bakgrund och framförallt hans språkkunskaper har underlättat deras arbete med att komma in och få tillgång till vissa etniska grupper. Rydén har bred kunskap inom det arabiska språket och kulturen efter att ha bott i området under en längre period. Hon har även upplevt ett annat mottagande från intervjupersoner när det, tack vare hennes erfarenheter, visat sig att de har något gemensamt. Personerna i fråga öppnar då upp sig och är inte lika blyga för att dela med sig av sin information. Även Sandén har erfarenhet av situationer där hennes utländska bakgrund kommit väl till användning. Exempelvis berättade hon om ett av hennes reportage, gällande transaktioner till utlandet och avgifterna som banker och växlingsinstitut tar ut. Forskandet kring detta började för privat räkning då hennes familj och släkt är bosatta i Polen. Vidare kommenterade El-Alawi, Rydén, Sandén och Zillén att de tror att det skulle vara bra med ytterligare några fler

---

<sup>9</sup> ([http://www.quickresponse.nu/articles\\_show.asp?node=3&art=140](http://www.quickresponse.nu/articles_show.asp?node=3&art=140)) 080506



personer på redaktionen med utländsk bakgrund för att bidra med ytterligare perspektiv till tidningen.

Då Sydsvenskan är en tidning som skriver sina artiklar på svenska är språket en kritisk faktor som är en barriär mot att öka mångfalden på tidningen. Enligt Strömgren försöker Sydsvenskan medvetet rekrytera människor med olika språkkunskaper, vilket ofta beror på den personliga kulturella bakgrunden. Strömgren tillsammans med Zillén poängterar dock att det i första hand är de journalistiska kunskaperna som värdesätts. Hon menar dock att detta inte är något problem för det börjar finnas många journalister med annan bakgrund. Milotti betonar dilemmat med kravet på svenska och att personerna då redan har integrerats väl i den svenska kulturen och då kanske går minste om de perspektiv som man eftersöker. Hon menar vidare att det svåra är vilket avkall som skall göras på kvaliteten för att öka mångfald, om det är ett behov. Milotti menar att man måste våga ta steget och att det finns en parallell till hur diskussionen om jämlikhet uppkom.

## 4.6 Mångfaldsprojektet

Under våren har Sydsvenskan startat ett Mångfaldsprojekt för att öka kunskapen och medvetenheten om mångfald internt på redaktionen. Målet med projektet är att matcha verklighetens breda målgrupp gällande både genus och etnicitet säger Sandén. Mångfaldsprojektet handlar framförallt om att ge anställda verktyg som kan börja användas redan idag för att kunna nå ut till fler läsare. Projektet betonar även att det bör läggas mer fokus på själva rekryteringen av personer med utländsk bakgrund (Zillén). Samtidigt poängterar Swenson att det är attityd och personlighet som ligger till grund för vem företaget i rekryterar. Idag sker Sydsvenskans rekrytering till största del internt. Eftersom mångfald har blivit mer aktuellt för Sydsvenskan de senaste åren, när företaget haft låg andel nyrekrytering, är det svårt att justera konstellationen av de anställda (Strömgren). Även i den närmaste framtiden kommer få externa personer nyanställas på grund av att tidningen inte har resurser samt behov av nyrekrytering (Zillén). Sydsvenskan får idag in 100-tals jobbansökningar. Generellt krävs det att de som anställs tidigare har arbetat för Sydsvenskan, antingen på ett vikariat eller som frilans. Dock anställs det få personer utan dessa kriterier. Sydsvenskan vill, enligt Zillén, möjliggöra detta med det nya Mångfaldsprojektet.

Ett av verktygen är att utbilda sin personal i att systematiskt utnyttja och framförallt utveckla och bygga sina nätverk till fler typer av människor. Sandén

uttrycker att kontakter är ett professionellt verktyg för en journalist och exemplifierar att när en ny skattereform drabbar eller gynnar vissa familjer behöver det nödvändigtvis inte vara en stereotypisk familj från Höllviken som porträtteras utan kanske en kurdisk familj istället. På så sätt bidrar tidningen till att ge en mer sanningsenlig bild av verkligheten så att kurder inte bara nämns i samband med brott och hedersmord (Sandén).

Ett annat verktyg som Mångfaldsprojektet ska bidra till är att öka medvetandet. Genom att personalen utbildas i varför mångfald är viktigt, samt vad det skulle kunna bidra till, ska de anställda bli mer medvetna om de val de gör (Zillén). Trots en övertygelse bland intervjuobjekten om att mångfald är något eftersträvsamt, finns det ingen framtagen policy för hur företaget ska nå det (Milotti). Däremot finns det en jämställdhetspolicy för könsfördelningen. Detta förklarar Milotti med att tidsmässiga prioriteringar inte har möjliggjort utvecklandet av en mångfaldspolicy. Förhoppningen är att det ska utformas en sådan under den närmsta tiden. Under intervjun framkom det att Milotti, som arbetar på en nivå ovanför redaktionen, inte är medveten om att redaktionen har startat ett Mångfaldsprojekt. Hon poängterar att det borde finnas goda möjligheter för henne att samarbeta med redaktionen i denna fråga, eftersom hon inte finner något gehör på hennes avdelning.

## 5 ANALYS

---

*Genom att analysera hur det empiriska materialet stämmer överens med de teoretiska antaganden som vi tidigare undersökt, för vi i detta kapitel en diskussion om vilka effekter mångfald har på innovationsförmågan i Sydsvenskan.*

---

### 5.1 Inkrementella mikroinnovationer

Det krävs mycket för att en arbetsplats konstant skall sprudla av kreativitet och innovationsförmåga. När en organisations överlevnad hänger på kvaliteten av utfall som generas från dag till dag är det av yttersta vikt att innovation sker kontinuerligt. För Sydsvenskan är innovationen stommen för verksamheten på redaktionen, därav är kreativitet inte en valmöjlighet utan en del av jobbet och något som krävs av de anställda. Innovationer i fallföretaget sker varje dag i mikroperspektiv och innovatören märker själv knappt av sin egen innovationsförmåga vilket överensstämmer med Herbig och Kramers (1993) synsätt på innovation. Ett liknande synsätt om dessa små innovationer är, enligt Nord och Tucker (1987) att de har en framväxande natur.

Sydsvenskan definierar sin arbetsprocess som idéproduktion, och processen utgörs av olika samarbeten och projektgrupper där idéer gror, diskuteras och sällas bort. De idéer som kvarstår, omvandlas exempelvis till artiklar, reportage eller bloggar och fastställer en innovation. Därav är det både processer med idéer och slutprodukten tidningen som vi anser är en innovation.

Schumpeter (1912) skriver att innovatören ska kunna utvinna fördelar av inventionen för att den ska kunna klassificeras som en innovation. Enligt Grant (2008), Schumpeter (1934) samt Andrew och Sirkin (2006) krävs det att en invention är kommersialiserbar. Utan denna variabel kommer inte innovatörer kunna dra nytta av inventionen. Om journalisten producerar ett material som saknar denna variabel försvinner möjligheten för Sydsvenskan att dra fördel av innovationen. När det inte är möjligt att kommersialisera en invention bör den därför kasseras.

De idéer som uppkommer på Sydsvenskan antingen förkastas eller kommersialiseras till artiklar. Den innovation som skapar de artiklar som faktiskt trycks i tidningen genererar lönsamhet. Båda journalisterna som vi intervjuat på Sydsvenskan upplever att det är enkelt att få arbeta med sina egna idéer. Detta kan medföra en risk för företaget om de har anställda som arbetar med projekt som i slutändan inte kommer att kommersialiseras till en slutgiltig artikel. Samtidigt som det är enkelt att verkställa sina idéer, vilket resulterar i en kreativ arbetsmiljö, har Sydsvenskan ett problem med att kanalisera innovationerna. Detta gör att till exempel Sandén upplever att det finns en risk att kreativitet och idéer till artiklar går förlorade. Som Swenson kommenterar minskar Sydsvenskans upplaga i försäljningsnummer. Någonting bör därför ske redan i början av arbetsprocessen för att lokalisera innovationer som kan resultera i artiklar som attraherar en större läsarkrets. Detta är viktigt då det ur ett företagsekonomiskt perspektiv är lönsamhet som har betydelse.

Det går att kritiskt granska om Sydsvenskans produkt- och processutveckling kan benämnas som ett innovationsförlopp eller om det istället bör benämnas som en kreativ idé. Det finns risk för att begreppet innovation överanvänds och tappar sin betydelse. Rogers och Shoemaker (1971) är extrema i sitt förhållningssätt till innovation då de menar att idéer och artiklar kan betraktas som innovation förutsatt att de är nya för individen. Deras synsätt kan leda till att begreppet överanvänds och att allt i slutändan betraktas som innovation. I kontrast till Rogers och Shoemaker (1971) betraktas innovation i många sammanhang som de stora, betydelsefulla och ofta tekniska radikala innovationer, vilka är banbrytande inom sin sfär och gör en signifikant skillnad på marknaden (Cabrales et al, 2008). Om detta skulle vara den enda definitionen på innovation skulle det bli svårt att motivera Sydsvenskan som innovatörer. Vi menar emellertid i likhet med Nord och Tucker (1987) att det finns en skala som går från de mest radikala till de ytterst inkrementella innovationerna. Sydsvenskans innovationer skulle enligt denna benämning anses vara inkrementella.

## **5.2 Organisationens mångfaldsfördelar**

Om innovation är stommen, är mångfald någonting som möjligen kan påverka den. Social Identity Theory menar Cox (1991) delar upp organisationer efter huruvida de utnyttjar eller inte tar till vara på möjligheterna med mångfald. Sydsvenskan benämner sig själva som en homogen arbetsplats och hänvisar till att endast tio procent av de anställda är av utländsk bakgrund. Utifrån Sydsvenskans perspektiv anser vi att tidningen kategoriseras som en monolithic organization

på grund av att uppbyggnaden av de anställda till mestadels är en homogen grupp med en liten andel minoritetsgrupper. Sydsvenskan faller dock inte renodlat in i denna organisationstyp eftersom denna karaktäriseras av gränser och främlingsfientlighet emellan grupper. På Sydsvenskan upplever de anställda inte att det finns någon missämja eller motstridigheter som grundas i olika etniska bakgrunder. Med anledning av denna uppfattning kan vi även dra paralleller till den andra organisationstypen i Cox (1991) serie, pluralistic organisation, eftersom denna karaktäriseras av en inte lika homogen arbetsplats men där det arbetas för att inkludera arbetare med andra kulturella bakgrunder. Emellertid arbetar de inte aktivt för att denna mångfald ska generera ytterligare kreativitet, vilket är konstigt då intrycket vi fått på fallföretaget är att de inser att mångfald genererar möjligheter till kreativitet. Istället verkar den kreativitet som idag kan kopplas till mångfald vara ett resultat av omedvetet handlande. Då Sydsvenskan är en någorlunda homogen arbetsplats men med ett öppet klimat för olika minoritetsgrupper är tidningen en kombination av de två olika typerna. Att sträcka sig så långt som att kalla Sydsvenskan för en multicultural organization anser vi blir svårt. Trots den mångfald som idag finns på Sydsvenskan poängterar bland annat Sandén att det finns utrymme för att utvidga mångfalden på ett effektivt sätt. Hon uttrycker en önskan av att Sydsvenskan ska närma sig en mer multikulturell miljö, men verkar osäker på hur detta ska bli realitet.

När Ely och Thomas (1996) analyserar organisationer använder de sig av Embedded Intergroup Theory. De uppmärksammar tre mångfaldsparadigm som alla innebär olika sätt att effektivt integrera och använda olika identiteter och perspektiv. Utifrån ”discrimination and fareness” paradigmet kan det konstateras att Sydsvenskan i likhet med detta paradigm eftersträvar att behålla en jämlikhet mellan medarbetarna. Enligt Sandén existerar en gemensam grund på redaktionen då alla är journalister. Det finns emellertid en risk i att behandla allas kvaliteter likadant då de möjligheter som mångfald erbjuder kan gå förlorade. Zillén vill inte uppmana de anställda till att bortse från skillnader eftersom tidningen anser att det är dessa skillnader som skapar kreativitet, vilket Sandén instämmer i. På grund av denna strävan, leder det till att även paradigmet ”access and legitimacy” går att applicera på Sydsvenskan i en mångfaldsanalys. I dagsläget upplevs en medvetenhet om hur mångfald påverkar och skulle kunna gynna Sydsvenskan. Milotti, Strömngren och Zillén talar alla om betydelsen av att spegla verkligheten och förstå den ur olika perspektiv för att nå ut till olika läsare. Det finns inslag i Sydsvenskans verksamhet där vi ser exempel på att mångfald har bidragit till olika perspektiv. Både El-Alawi och Rydén säger att deras bakgrund bidragit till nya infallsvinklar i reportage. Mångfaldsprojektet är den senaste satsningen för att nyttja det mångfald som finns. Vidare menar Sydsvenskan att projektet skall ge verktyg och medel för den homogena arbetsgruppen, så att förändring kan ske

inom snar framtid. Förhoppningen och målet är att detta skall leda till att journalisterna får en större möjlighet att skriva ur ett mer mångdiversifierat perspektiv. Slutligen borde Sydsvenskan jobba mer aktivt med det sista paradigmet ”integration and learning” som menar att mångfald ska utnyttjas både horisontellt och vertikalt i organisationen. Idag utnyttjar Sydsvenskan mångfald på ett horisontellt plan genom att exempelvis El-Alwi parallellt med sin huvudinriktning som fotograf, ger access till olika grupper på grund av att hans personliga bakgrund möjliggör kontakter och tillit från intervjuobjekt. Genom denna kunskap genereras möjligheter till nya perspektiv som resulterar i intressanta artiklar, vilka dessutom återspeglar tidigare obelysta delar av samhället.

### **5.3 En homogen arbetsplats**

Leonard och Swapp (1999) uttrycker att en homogen arbetsgrupp arbetar mer effektivt men mindre kreativt. På Sydsvenskan där arbetskraften är mer homogen än heterogen krävs det att de arbetar effektivt men även kreativt. Utan kreativiteten skulle redaktionen få svårt att producera en tidning varje dag. Det är därför inte en fråga om de arbetar antingen effektivt eller kreativt. Svaret är att de kombinerar båda. Det som är intressant är dock att se resultatet av detta förlopp. Med detta menas om idéerna, som resulterar i artiklar i tidningen, skulle få en annorlunda karaktär om arbetsplatsen blir mer heterogen. Enligt Williams och O’Reilly (1998) bidrar en heterogen grupp med kreativitet och innovation, men det finns en risk att effektiviteten hämmas. De exemplifierar det med bland annat kommunikationssvårigheter och fientlighet till det okända och annorlunda vilket resulterar i mindre interaktion mellan medarbetarna. På Sydsvenskan menar intervjuobjekten att den skillnad i etnicitet som finns inte har försämrat effektiviteten och kommunikationen inom arbetsgrupperna är välfungerande. De problem som i teorin diskuteras kring heterogenitet ter sig alltså inte vara närvarande. Detta kan bero på att etniciteten är relativt liten, att alla mer eller mindre talar samma språk och att alla har en gemensam grund som journalister. Det kan även bero på att de skillnader i etnicitet som finns inte nyttjas tillräckligt.

Brickson (2000) framlägger att även om mångfald generellt ökar ”organizational inputs” kan en organisation inte tjäna på att ha en mångkulturell arbetsplats om det inte finns tillräcklig kommunikation, förtroende och öppenhet. Detta behövs för att möjliggöra för minoriteter att tryggt uttrycka sin åsikt. Vi får uppfattningen att Sydsvenskans innovatörer, oavsett etnisk bakgrund, känner sig trygga på arbetsplatsen. Emellertid ligger problemet i att de från början inte har någon tydlig

kanaliseringsprocess för innovation. Detta gör det möjligen ännu svårare att nyttja de idéer som mångfald har möjlighet att bidra med. Swensson menar att det är upp till chefen att innovationsflödet tas till vara på och hon har medhåll från Zillén i denna fråga.

Det minoritetsinslag som finns på Sydsvenskan har idag bidragit med olika perspektiv som exempelvis inneburit nya infallsvinklar till artikelmaterialen. Samtidigt innehåller tidningen fortfarande bara sju procent artiklar som berör andra etniciteter. Dessa grupper förekommer oftast i artiklar om kultur, sport och nöje. Vidare framträds minoriteter oftare i både negativa och positiva sammanhang än svenskar (Severinsson, 2008). Detta kan bero på att Sydsvenskan inte haft ett intresse i att nå en mångkulturell målgrupp eller att de anställda inte varit medvetna om situationen. Det är dock troligtvis det första alternativet då en liten skillnad hade gjorts mellan år 2007 och 2008. Emellertid uttrycker Zillén en medvetenhet om att deras målgrupp förändras om arbetskraftsinvandringen påverkar demografien. Sydsvenskan vill med ett större artikelutbud rikta sig till en bredare kundkrets för att på så sätt nå ut till en större målgrupp. Vi kan även dra en parallell till Severinssons rapport (2008) som påvisar att män tenderar att skriva om män i större utsträckning än kvinnor skriver om kvinnor på Sydsvenskan. På Sydsvenskan är tio procent av annan etnisk bakgrund och tidningen har ett artikelutbud på sju procent som representerar etniska grupper. Det behöver inte finnas ett samband, men sannolikheten är, likt Zillén uttrycker, att journalisterna tenderar att skriva om sådant som de känner till, med andra ord lika skriver till lika. Följaktligen tenderar idéer som kommersialiseras till innovationer att vara likartade på grund av att Sydsvenskan är en homogen arbetsplats i motsats till sin region och potentiella marknad.

## 5.4 Mångfaldens betydelse

Homogena grupper kan vara effektivare och minst lika kreativa som heterogena om individerna i de homogena grupperna breddar sina referensramar med hjälp av den mångfald som finns i och utanför organisationen (Mostert, 2007). Detta betyder att en mindre del mångfald i organisationen kan ge lika stort kunskapsomfång som om det hade funnits en stor del mångfald i företaget, eftersom en liten andel kan bidra till en breddning av kunskap bland samtliga individer. Om detta ska kunna ske måste individerna i organisationen vara öppna och tillgängliga för att ta till sig ny kunskap.

På fallföretaget var mångfalden relativt liten, men där den finns, påverkar den dessa delar av organisationen. Sydsvenskan har uppmärksammat att mångfald har bidragit till ett nytt perspektiv för organisationen, vilket exempelvis resulterat i det nya Mångfaldsprojektet.

Teorin om Diversity of Mind, ifrågasätter betydelsen av mångfald inom personalen (Mostert, 2007). Om personalen på Sydsvenskan, liksom Rydén, aktivt arbetar för att bredda sina kunskaper och perspektiv utanför deras referensområde, bidrar detta till större del än mångfalden av människor till ökad idégenerering, enligt Mostert (2007). Detta beror på att homogena grupper är mer effektiva. Om individerna i organisationen tar till sig den kunskap som mångfalden bidrar med behövs det eventuellt inte fler av etniciteter i organisationen för att öka kunskapsomfånget. För många olika etniciteter inom företaget kan påverka organisationens sammanhållning negativt, enligt teorin om heterogena grupper (Basset Jones, 2005). Även om det finns etniska skillnader bland personalen har Sydsvenskan hittat en gemensam grund att stå på. Denna grund är att majoriteten på redaktionen har en bakgrund som journalister.

Sydsvenskan ser Mångfaldsprojektet som ett komplement till att rekrytera fler etniciteter. Om Sydsvenskan ska få möjlighet att utnyttja de i dagsläget anställda journalisterna till att via verktyg nå ut till andra läsargrupper måste de anställda vara mottagliga för förändringar. Förutsatt att de skall lyckas ter det sig att detta måste vara en del av deras vision som de vill uppnå med hjälp av Mångfaldsprojektet.

## **5.5 Extern i relation till intern mångfald**

Sydsvenskans upptagningsområde består av, satt i relation till övriga landet, hög grad invånare med icke-svensk bakgrund. Enligt Kempinskys rapport (2005) innebär detta att Sydsvenskans marknad har en kundkrets som betecknas av hög grad extern mångfald. Alm (1999) menar att företag verksamma på en sådan marknad är beroende av att det finns en intern mångfald som en återspeglar konstellationerna i samhället. Den interna mångfalden blir då en heterogen grupp som lättare kan representera och förstå sina kunder. Efter undersökning av Sydsvenskan kunde det konstateras att sammansättningen bland de anställda inte är i relation till dess omgivning där var fjärde malmöbo har utländsk bakgrund.<sup>10</sup> Detta kan vara en förklaring till att Sydsvenskans kundkrets, väldigt generaliserat

---

<sup>10</sup> <http://www.malmo.se/arbeteintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html> datum 080521



enligt Swenson, är en 47-årig svensk man med högskoleutbildning. Detta resonemang att det krävs intern mångfald för att attrahera extern mångfald stöds även av Severinssons rapport (2008) som visar att journalister gärna skriver om sin egen profil. Har tidningen en mer diversifierad arbetskraft bör detta till följd av större kreativitet resultera i ett bredare artikelutbud.

Enligt teorin måste företag motsvara sin omgivning för att få social legitimitet. Detta gör att företag i vissa fall vidtar åtgärder, som till exempel nya projekt eller anställer utefter speciella krav, för att måla upp en bra fasad gentemot samhället. Anledningen till detta är att företaget ska få den legitimitet som krävs för överlevnad (Meyer och Rowan, 1991). Sydsvenskan vill med det nya Mångfaldsprojektet att de anställda ska öppna sina sinnen och vara mer mottagliga för nya perspektiv. Målet är att de anställda i större utsträckning ska förstå företagets omgivning. Detta är viktigt för Sydsvenskans del, eftersom det enligt DiMaggio och Powells (1991) teori om organizational boundaries inte finns någon artificiell gräns gentemot samhället eftersom de anställda är en del av samhället. Är detta applicerbart på Sydsvenskan borde de anställda få intryck från det mångkulturella samhället som finns utanför arbetsplatsen, något de sedan borde påverka deras kreativitetsförmåga på arbetsplatsen. Eftersom det ändå behövs ett Mångfaldsprojekt för att de anställda ska kunna tillgodose sig en bättre förståelse av samhället indikerar projektet att teorin inte stämmer överens med verkligheten för de anställda. En anledning till detta är förmodligen segregationen som finns i Malmö. Kommer de anställda på Sydsvenskan inte i kontakt med personer som har andra bakgrunder har det ingen betydelse hur fördelningen ser ut i samhället, organisationen går på grund av den bristande interaktionen miste om de positiva egenskaper som hade kunnat utvinnas genom ett informellt utbyte av erfarenheter och kompetens.

## 5.6 Sammanställning av analys

Genom att använda Sydsvenskan som ett verktyg har det i arbetet syftats till att undersöka innovation och mångfald sammantaget på en dagstidning. Innovation och mångfald kräver som centrala begrepp en grad av skepticism, då de båda framställts som något eftersträvsamt och åtråvärt för företag. Att företag eftersträvar innovation, eller framställer sig som innovativa gör det relevant att se till vad som verkligen är innovation. I samband med diskussioner om att begreppet innovation överanvänds insåg vi primärt vikten av att tydliggöra dagstidningar som en innovativ aktör, innan det blev möjligt att tyda mångfaldens betydelse för förloppet. Genom teoretiskt understödjande förde vi en diskussion

som visar Sydsvenskan, som dagstidning, som en innovatör i daglig inkrementell form. Att Sydsvenskan genom sin process- och produktinnovation generar lönsamhet, fick oss att dra slutsatsen att Sydsvenskan de facto kan benämna sig själva som innovatörer. Efter denna slutsats blev det relevant att undersöka betydelsen av mångfald och dess potentiella påverkan.

Eftersom mångfald även på grund av social legitimitet, är av intresse för företag fanns det en anledning att undersöka hur Sydsvenskan ser på och förhåller sig till det. Uppfattningen om att mångfald faktiskt kan bidra till något positivt för en dagstidning existerar på Sydsvenskan, som karakteriseras av pluralistiska och monoholistiska drag. Det uttrycktes en strävan om att uppmärksamma mångfald på en nivå som utnyttjar skillnader för att nå information och nya marknader, likt access and legitimacy paradigmet. Studien har visat att mångfald per automatik inte genererar önskad förändring utan att det är väsentligt att dra fördel av de möjligheter som finns att utvinna med mångfald. En ökad mångfald på Sydsvenskan skulle kunna innebära att innovationsförloppet påverkas i en riktning som förändrar tidningen till en attraktiv produkt för en större kundkrets. Om den externa mångfalden i större mån återspeglar den interna mångfalden skulle tidningen gynnas av större kommersiell lönsamhet, som följd av fler innovativa artiklar. Denna slutsats kan stärkas av exemplet om Herald News i New Jersey där tidningen ökade sin lönsamhet genom att bättre återspegla sina kunder och på så sätt bättre erbjuda vad kunder faktiskt efterfrågade. Sydsvenskans kundkrets nås inte idag på grund av att tidningens homogena arbetsplats inte når ut till det heterogena Skåne. Sydsvenskan vill aktivt tackla detta med sitt Mångfaldsprojekt som skall förse de anställda med verktyg för att möjliggöra detta. Diversity of Mind påpekar möjligheten att omvandla en homogen grupp till en grupp med heterogena kvaliteter samtidigt som de behåller de egenskaper som karakteriserar en homogen grupp. Vi anser att det finns en parallell till hur Sydsvenskan ämnar påverka sin arbetskraft med Mångfaldsprojektet.

## 6 SLUTSATS

---

*I detta avslutande kapitel lyfter vi upp konstaterade slutsatser om fallföretaget och presenterar de slutsatser som kan generaliseras för hela branschen. Vi ämnar även lämna såväl empiriska som teoretiska bidrag. Kapitlet avslutas med förslag för vidare forskning inom snarlika ämnen.*

---

### 6.1 Generellt applicerbara resultat av studien

Det finns ett behov för branschen att anpassa sig till den ökande mångfalden i samhället. Anledningen till att dagstidningar behöver förändra sig är att en extern mångfald ska återspeglas av en intern mångfald. Detta då en extern mångfald, enligt Alm (1999), förutsätter att det finns en intern mångfald. Syftet med detta samband är att de skall få en bättre kännedom om och förankring till kunderna som utgör marknaden. Vi har dock märkt att det inte finns en artificiell gräns mellan samhälle och organisation, eftersom de anställda påverkas av händelser och personer utanför arbetsplatsen. Detta leder till att dagstidningsbolagen kan ta till sig kompetens inte bara från sina anställda, utan även från de anställdas omgivning. Eftersom dagstidningsbranschen vill spegla det samhälle som omger dem medför teorin om organizational boundaries (DiMaggio och Powell, 1991), att företagen skall anpassa sig till de normer som gäller i samhället. Gör de inte det erhåller de inte den sociala legitimitet som behövs för att bli accepterade i samhället (Meyer och Rowan, 1991). Trots att dagstidningar generellt påverkas av samhället har vi kommit fram till att en homogen arbetsplats resulterar i en homogen omgivning, även i de fall omgivningen i verksamhetsområdet i realitet är multikulturell. Genom att skapa en heterogen arbetsplats bör det således finnas en större möjlighet att få in ett diversifierat perspektiv då det troligtvis resulterar i att en mer diversifierad omgivning blir representerad.

Ett problem för branschen ligger dock i att den minskade efterfrågan resulterar i en låg andel nyanställningar, vilket försvårar möjligheterna att förändra sammansättningen av anställda till att återspegla konstellationen i samhället. Istället kan dagstidningsbolag försöka förändra den existerande personalens synsätt genom att ta till sig nya perspektiv, i likhet med det som Mostert (2007)

beskriver som Diversity of Mind. Tanken med detta är att en homogen grupp anställda ska kunna utveckla egenskaper som enligt Bassett-Jones (2005) är förknippade med en heterogen arbetsplats. Det finns en risk med att dagstidningar som införskaffar mångfald genom nya perspektiv istället för rekrytering av etnisk mångfald, går miste om viktiga influenser från omgivningen. Trots denna risk anser vi att i de fall där dagstidningen är en homogen arbetsplats, finns möjligheter att lära sig se situationer och händelser ur olika perspektiv. Detta kan exempelvis uppnås genom förbättrad kommunikation och ett aktivt utbyte av erfarenheter där innovationsförloppet påverkas av de multikulturella influenserna i omgivningen. Det krävs dock en medvetenhet om att det, vid användandet av verktyg för att utveckla intern mångfald, finns en problematik gällande de signaler som sänds till omgivningen. Då mångfalden med dessa verktyg inte blir synlig för allmänheten, kan företaget gå miste om de positiva effekter som medföljer av att ha en bra fasad gentemot sin omgivning. Effekten av att ha en fasad som samhället kan identifiera sig med är att företaget erhåller en social legitimitet, där invånarna känner igen sig och får ett förtroende för tidningen.

Syftet bör vara att via mångfald förbättra innovationsförloppet för att fler perspektiv ska reflekteras i slutprodukten. Detta oavsett om det är en heterogen arbetskraft karaktäriserad av mångfald eller en homogen arbetskraft försedd med rätt verktyg att spegla samhället på. Vi har dragit slutsatsen att mångfald är viktigt för en dagstidning. Den påverkar tidningens innovationsförlopp och åskådliggörs främst i artikelutbudet. Det beror på möjligheten att bättre reflektera verkligheten för att fånga den externa mångfaldens intresse. Mångfald är inte avgörande för tidningars lönsamhet, men genom mångfald finns det en god möjlighet att innovationsförloppet resulterar i artiklar som attraherar fler läsare. Effekten innebär i slutändan en ökad lönsamhet för tidningen. Vi anser därmed att dagstidningsbranschen skulle gynnas av att kombinera mångfald med de verktyg vars syfte är att reflektera mångfald. På detta sätt tillkommer eftersökta perspektiv som bidrar till innovationen på dagstidningen. Det underlättar vidare i strävan om att förse övrig personal med öppenhet och kunskap. Dessutom är en positiv sidoeffekt av kombinationen att den sociala legitimiteten upprätthålls.

Vi tar i vårt arbete med oss en uppfattning om att tidningsföretag behöver vara villiga att förändras och utvecklas. Med tanke på vilka förändringar inom branschen och samhället som har skett, samt framtida förändringar, kommer det att vara av avgörande betydelse att tidningsbolagen kan anpassa sin produkt efter den föränderliga kundsammansättningen i omgivningen.

### **6.1.1 Teoretisk generaliserbarhet**

Utifrån vår forskning på fallföretaget i dagstidningsbranschen fann vi generaliseringar som vi anser är applicerbara på andra företag och branscher. Dagstidningar har en likhet med andra företag som också erbjuder en produkt eller tjänst med nära anknytning till samhället. Exempel på detta är företag inom media – och kommunikationsbranschen, men även diverse affärer inom detaljhandeln och serviceyrken. Vi fann flera anledningar till varför det för dessa branscher är gynnsamt att anpassa den interna sammansättningen med omgivningen. Enligt teorin är det för att kunna förstå och tillgodose kundernas behov. Likt dagstidningsbranschen skulle dessa branscher gynnas av att mångfald påverkar innovationsförloppet och att detta synliggörs för kunden. Vi fann dock att företag kan behålla sin homogena sammansättning om de lyckas få de anställda till att tänka i nya banor och anta nya perspektiv. Fördelarna för företag att få heterogena egenskaper är att det gynnar kreativitet. Applicerbarheten är dock begränsad, eftersom kunskapskraven för att ge ett kreativt bidrag varierar mellan branscher. Däremot gällande sidoeffekten av ökad mångfald, som är att företag erhåller en social legitimitet, är vår uppfattning att detta är relevant för företaget oavsett vilken bransch det är verksamt i. Om kunden kan känna igen sig i företaget skapas det ett förtroende som är viktigt för framtida affärskontakter.

## **6.2 Bidrag**

### **6.2.1 Teoretiskt bidrag**

Teorin om organization boundaries menar att det inte finns en artificiell gräns mellan företaget och dess omgivning. Detta innebär att samhället avspeglar sig på företaget. Vi ställer oss dock tveksamma till denna teori i de fall företaget är verksam på en segregerad marknad samt har en homogen sammansättning av anställda, då det borde resultera i att de anställda har en homogen omgivning. Det bör därför krävas att alla delar av samhället är representerade i företaget för att säkerställa att företaget får input som representerar hela samhället.

## 6.2.2 Empiriskt bidrag

Tidningsbranschen är speciell i många hänseenden. Till skillnad från många andra branscher har vi i vårt arbete märkt att kunden påverkas av vem som ligger bakom idén, som är grunden till en artikel. Eftersom innehållet i tidningen påverkas av skribentens intressen, resulterar det i en ökad möjlighet till nöjda kunder om tidningsbolag lyckas matcha läsarens och journalisternas intressen. För att göra detta underlättar det om den interna sammansättningen på företaget återspeglar samhällets sammansättning. I de fall det inte är praktiskt genomförbart kan tidningsbolag uppmuntra en homogen sammansättning till att bredda sina personliga perspektiv och på så sätt ändå skapa en intressant tidning för samhällets alla läsare.

## 6.2.3 Praktiskt bidrag

Sydsvenskan har i sitt närområde tillgång till personer med stor etnisk spridning. Genom att integrera andra etniska grupper i företaget finns det möjlighet att även de som idag är anställda på redaktionen får nya perspektiv och tankar. En kombination av en förändring av den befintliga personalen och konsekvenserna av att aktivt rekrytera mångkulturella journalister, skulle resultera i en kreativitet som genererar artiklar som är attraktiva för alla delar av samhället.

## 6.3 Vidare forskning

Det finns teorier som säger att det finns förutsättningar för företag att få ut positiva effekter av mångfald. Möjligheten att arbeta för att mångfald genererar positiva effekter som tar över de potentiellt negativa effekterna berör frågor som hantering och styrning av mångfald. En aspekt som skulle kunna vidareutforskas är vilket ansvar och hur chefer bör gå till väga till för att mångfalden kommer till sin rätt. Vi ser därav att det skulle vara intressant att studera hur styrning av mångfald ytterligare skulle kunna påverka innovationsförloppet på ett företag.

Den avgörande faktorn för denna bransch är likt andra företag dess kunder. Branschen är speciell i det avseende att kunden det vill säga läsaren inte har någon personlig kontakt med journalisterna och det skulle därför vara intressant att

utföra en studie utifrån läsarens perspektiv. Behövs det att artiklarna är signerade med ett utländskt namn eller är det innehållet som är relevant för att läsarna. Detta skulle ha en avgörande betydelse för om utländska namn skulle bidra till en starkare social legitimitet hos läsarna och då eventuellt i slutligen resultera i en lönsamhetsdiskussion ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vi tycker att forskning detta perspektiv skulle vara ett viktigt komplement till detta arbete.

Med avgränsningen att inte samhällsfaktorer beaktas, uteblir relevanta faktorer gällande integrationen i samhället. Dels påverkas individerna av hur de trivs i samhället, vilket påverkar de personliga prestationerna på arbetet. Men i likhet med våra slutsatser i arbetet påverkas de anställda av sin omgivning även utanför arbetsplatsen. Därför borde företag gynnas av bra integration i samhället. Givande forskning skulle vara hur företag kan verka för att minska segregationen och vilka positiva effekter det skulle innebära.

Genom resultatet som antar att företag kan attrahera nya kunder genom att återspegla samhällets heterogena konstellation, väcker vi en fortsatt diskussion. Finns det en gräns då förändringen ses som ett substitut istället för ett komplement? Det finns en risk för företag att de tappar de kunder som identifierar sig med företagets ursprungliga profil när organisationen får en heterogen sammansättning. Intressant forskning vore att se om det finns en brytningspunkt för företagen, efter vilken det inte är lönsamt att återspegla hela, alternativt enskilda segment inom samhället.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

---

*Sammanställning av de referenser som vi använt oss utav i vår forskning.*

---

### 7.1 Publicerade källor

- Alm, Diana (1999), ”*Fördel mångfald - en tankeväckare om mångfald i organisationer*”, Publishing House AB, Uppsala, 1999
- Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (1994), ”*Tolkning och reflection: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*”, Studentlitteratur
- Andrew, James P och Sirkin, Harold L., (2006), ”*Payback: Reaping the Rewards of Innovation*”, 2006 Harvard Business School Press
- Basset Jones, Nigel (2005), ”*The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*”, Blackwell Publishing Ltd 2005
- Brickson, Shelley, (2000), ”*The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in diverse settings*”, *Academy of Management Review*, 30:288-306
- Bryman, Alan och Bell, Emma (2005), ”*Företagsekonomiska forskningsmetoder*”, Liber AB, vol. 1:1
- Cabrales, Álvaro López. Medina, Carmen Cabello, Lavado, Antonio Carmona och Cabrera, Ramón Valle, (2008), ”*Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovation*”, *R&D Management* 38:1, 2008, Blackwell Publishing Ltd
- Cox, Taylor, Jr. (1991), ”*The Multicultural Organization*”, *Academy of Management Executive*, vol. 5:2
- DiMaggio, Paul J. och Powell, Walter W., (1991) [orig. 1983], ”*The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”, I Powell, Walter W., och DiMaggio Paul J. (red.). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press
- Ely, Robin J. och Thomas, David A., (2001) ”*Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives of work group processes and outcomes*”, *Administrative Science Quarterly*, 46:229-273



- Gaynor, Gerard H., (2002), “*Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge*”, AMACOM American management association, New York, NY
- Grant, Robert M. (2008), “*Contemporary Strategy Analysis*”, Blackwell Publishing, vol. 6
- Hennessey, Beth och Amabile, Teresa, (1998), “*Reward, intrinsic motivation, and creativity*”, *American Psychologist*, 53(6):674–676.
- Herbig, Paul A. och Kramer, Hugh (1993), “*Low Tech Innovation: Resurveying the Basic Meaning of Innovation*”, *Management Decision*, 1993:31:3, ABI/INFORM Global, s 4-7
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) ”*Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*”, Studentlitteratur
- Kempinsky, Peter, (2005), ”*Olikhet som drivkraft- en idéskrift kring vinnande mångfald*”, Produktion: Nutek, Ordförrådet, Stockholm 2005.
- Knight, Don, Pearce, Craig L., Smith, Ken G., Olian, Judy D., Sims, Henry P., Smith, Ken A. och Flood, Patrick, (1999), “*Top management team diversity, group process, and strategic consensus*”, *Journal of Strategic Management*, May, 20:5:445–465
- Latimer, Robert L., (1998), “*The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance*”, *Competitiveness Review*, Indiana. 8:2:3–17.
- Leonard, Dorothy och Swap Walter, (1999), “*When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*”, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Meyer, John W., och Rowan, Brian, (1991) [orig. 1977], “*Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*”, i Powell, Walter och DiMaggio, Paul. (red.). *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Mostert, Nel M. (2007), “*Diversity of the Mind as the Key to Successful Creativity at Unilever*”, vol. 16:1, 2007 Blackwell Publishing
- Nelton, Sharon, (1992), “*Winning with diversity*”, *Winning with diversity*, 1992 9:1
- Nkomo, Stella, M, och Stewart, Marcus M., (2006), “*The SAGE Handbook of Organization Studies*”, redigerad av: Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia, Lawrence, Thomas B., och Nord, Walter R., Sage Publications 2006, upplaga 2.
- Nord, Walter R. och Tucker, Sharon, (1987), “*Implementing Routine and Radical Innovations*”, Lexington Books, Lexington, MA,
- Porter, Michael E. (1980), “*Competitive Strategy*”, New York: Free Press, 1980: 42 i Robert M Grant, “*Contemporary strategy analysis*”, vol. 6, 2008
- Rogers, Everett M., och Shoemaker, Floyd F., “*The Communications of Innovations: A Cross Cultural Approach*”, Free Press, New York, 1971 s 19
- Roosevelt R.Thomas, (1996), “*Redefining Diversity*”, *HR focus*, April 1996

- Schumpeter, Joseph A. (1934), *“The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle”*, Oxford University Press, vol. 5, 1967
- Schumpeter, Joseph A., (1912), *“The Economy as a Whole. Seventh Chapter of The Theory of Economic Development”*, *Industry and Innovation*, vol. 9, mars 2002
- West, Michael A. och Farr, James L., (1990), *“Innovation at work”*, i West, Michael A. och Farr, James L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, Chichester
- Williams, K.Y. och O’Reilly, Cathrin A., (1998), *“Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research”*, i Staw, B.M., Cummins, L. L. (Eds) *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, s 77-100

## 7.2 Företagsinterna Källor

- Sydsvenskans Intranät*, (2008-05-08). Stenciler från Sydsvenskan
- Severinsson, Ronny (2008), *“Genus i Sydsvenskan – kvantitativ innehållsanalys 2008 och 2007”*

## 7.3 Elektroniska Källor

- Malmö Stad– Arbete och Integration  
<http://www.malmo.se/arbeteintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html>, 2008-05-21
- Malmö Stad,  
[www.malmo.se/arbetsintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html](http://www.malmo.se/arbetsintegration.4.33aee30d103b8f15916800068991.html), 2008-05-21
- NE, Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se), ”Dagspress”, ”Dagstidning”, ”De första tidningarna”, (2008-05-07)
- Quickresponse , Sofia Cherif och Kinga Sandén, (2006-01-31)a, *”Få efterfrågar mångfald i annonser”*,  
[www.quickresponse.nu/articles\\_show.asp?node=3&art=141](http://www.quickresponse.nu/articles_show.asp?node=3&art=141).
- (2006-01-31)b, Cherif, Sofia och Sandén, Kinga, (2006-01-31), *”Åtrådda kunskaper utnyttjas inte”*,  
[www.quickresponse.nu/articles\\_show.asp?node=3&art=140](http://www.quickresponse.nu/articles_show.asp?node=3&art=140), 2008-05-21.
- Statistiska Centralbyrån, [www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_231104.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart___231104.asp), 2008-05-19

- Sydsvenskan, <http://sydsvenskan.se/globalinfo/article93896.ece>, 2008-05-08
- Tidningsutgivarna, ”Svensk dagspress 2008 – fakta om marknad och medier”,  
[www.tu.se/articletemplate.asp?c1=1218&c2=1334](http://www.tu.se/articletemplate.asp?c1=1218&c2=1334), 2008-05-21
- TS, “*Upplaga Dagspress – Topplistor*”, [www.ts.se](http://www.ts.se), Tidningsstatistik AB, nr 1,  
2008-2-22
- TS, “*Upage- och Räckviddsutveckling 1998-2007*”, [www.ts.se](http://www.ts.se), Tidningsstatistik  
AB, 2008-05-02

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### *Bakgrund*

- Berätta om din bakgrund, utbildning, karriär samt vägen till den position du besitter idag.
- Vad består dina arbetsuppgifter av?
- Hur ser en arbetsdag ut?
- Jobbar ni i grupp eller jobbar ni enskilt?
- Vad har Sydsvenskan för målgrupp?

### *Innovation*

- Hur tar sig kreativitet uttryck på en dagstidning? Hur Jobbar ni?
- Var jobbar ni mest med kreativitet/innovation?
- Vilken kreativitetsprocess är viktigast på tidningen?
- Finns det en aktiv process som arbetar för förnyelse?

### *Mångfald*

- Vad innebär mångfald för dig?
  - Hur uppfattar du mångfalden på Sydsvenskan?
- Hur tar den sig uttryck?
  - Jobbar olika avdelningar med varandra?
- Hur hjälper mångfalden er?
  - Ökar inputen med hjälp av mångfald?
  - Kommer ni överrens med varandra?
  - Känner du att du får fram dina idéer?
  - Är ni en homogen eller heterogen arbetsplats?
- Vad är positivt med mångfald? Hur kan det hjälpa er?
  - Hur genererar mångfald artiklar?
  - Vad är utmaningen med mångfald?
- Berätta om ert Mångfaldsprojekt? Varför är mångfald något eftersträvansvärt för er?

- Varför just nu?
- Tror du att mångfald bidrar till någonting?
- Hur tar sig mångfald uttryck i arbetskraften på Sydsvenskan?
- Hur arbetar ni konkret med mångfald?
- Hur styr ni arbetet med mångfald?
- Samband mellan mångfald om kund och mångfald i företaget
  - Tror ni att ni kan nå fler kunder genom större mångfald i tidningen?
- Strategi vid rekrytering?
  - Hur vill du att arbetsplatsen ska se ut?

#### *Innovation och mångfald*

- Vad gör ni för att fånga upp nya idéer?
  - Får personalen tillfälle att lyfta fram sina idéer?
- Vision, mål och krav?
  - Arbetar ni aktivt med dessa?
  - Vad har ni för förväntningar på personalen?
- Ser ni någon koppling mellan mångfald och innovation?
- Hur påverkar er mångfald innovationsförloppet? Var ser ni mest påverkan?

#### *Framtid*

- Hur gör ni för att aktivt behålla er konkurrenskraft?
  - Tror ni att mångfald är en faktor som kan göra er mer konkurrenskraftiga? Varför/varför inte?

# Bilaga 2

## Organisationschema

