



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

*Lund Universitet
Företagsekonomiska
institutionen
Kandidat uppsats
18 Jan 2008*

*Mångfalden
och den innovativa företagskulturen*

Handledare:

Håkan Lagerquist
Dan Kärreman

Författare:

Eduardas Pilipavicius
Bassam Masri

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Mångfalden och den innovativa företagskulturen
Seminariedatum	2008-01-18
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15 poäng
Författare:	Bassam Masri & Eduardas Pilipavicius
Handledare:	Håkan Lagerquist & Dan Kärreman
Nyckelord:	Sony-Ericsson, Mångfald, Innovation, den innovativa företagskulturen.
Frågeställningen	Hur påverkas innovationen av mångfalden i Sony-Ericsson och hur leds det?
Metod:	Med hjälp av de kvalitativa metoder har vi samlat in data via personliga intervjuer.
Slutsatser	Vi har funnit att mångfalden påverkar innovationen positivt, och den är en del av större koncept. För att företag ska lyckas med att vara innovativt måste ledningen implementera en innovativ företagskultur. Därför anser vi att den innovativa företagskulturen har stor påverkan på innovationen.

Abstract

Title	The diversity and The Culture of Innovation
Seminar date	2008-01-18
Course:	FEKK01, Examensarbete candidate level 15 points
Authors	Bassam Masri & Eduardas Pilipavicius
Advisors	Håkan Lagerquist & Dan Kärreman
Keywords:	Sony-Ericsson, diversity, innovation, The Culture of Innovation
Purpose	How diversity effect the innovations in Sony-Ericsson? How it manages?
Methodology	By using qualitative method, we have collected in dates via personal interviews.
Theoretical perspectives:	Diversity impact on innovation's and diversity management.
Conclusions	We have found that the diversity has a positive effect on innovation in Sony-Ericsson, and it's a part of a bigger concept. In order to be innovative the companies should the managers implement an innovative culture through whole the organization. We consider that innovative culture has a major impact on the innovation.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH BAKGRUND	6
1.1 Mångfald	6
1.2 Innovation	7
1.3 Fallföretaget	8
1.4 Syftet och Frågeställningen	9
2. METOD	12
2.1 Inledning	12
2.2 Angreppssätet	13
2.2.1 Induktiv eller deduktiv ansats	13
2.2.3 Den iterativa ansatsen	14
2.3 Datainsamlingsmetod	14
2.3.1 Primär och sekundär data	14
2.3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod	15
2.4 Intervjuer	16
2.4.1 Intervjutekniken	16
2.4.2 Urval av respondenterna	16
2.4.3 De praktiska momenten vid intervjutillfällen	17
2.4.4 Respondenterna	18
2.4.5 Kort presentation av respondenter:	19
2.5 Validitet	19
2.6 Källkritik	20
3. TEORI	21
3.1 Inledning	21
3.2 Mångfald	21
3.3 Innovation	22
3.4 Mångfalden påverkan på innovationen	23

4. <i>Empiri och analys</i>	29
4.1 Mångfald på Sony-Ericsson	29
4.1.1 Ledningens syn på mångfaldens påverkan på innovationerna.....	29
4.1.2 De anställdas syn på mångfaldens påverkan på innovationerna.....	32
4.1.3 Innovationernas påverkan av mångfalden i Sony-Ericsson	35
4.2 Företagskulturens vikt i innovationsprocessen	36
4.3 Den innovativa företagskulturen	37
4.3.1 Rekrytering.....	38
4.3.2 Ledarskap och ledarstilen	38
4.3.3 Kunskapsspridning och lärandet.....	40
4.3.4 Nätverk	41
4.3.5 Incitamentssystemet.....	42
5. <i>Diskussion</i>	44
6. <i>Slutsats</i>	48
6. <i>Litteratur Källor:</i>	49

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

I det här avsnittet presenterar vi inledning till vår uppsats. Vi kommer att argumentera varför vi valde att skriva om just detta ämne, och vad det är för syfte och frågeställning.

1.1 Mångfald

Mångfaldsbegreppet har utvecklats utifrån sociala och politiska skäl, det utvecklades för att befärja jämställdhet. Historiskt har denna policy fokuserat på att ge samma möjlighet för de missgynnade sociala grupperna som för de övriga sociala grupperna i samhället i både England och USA. (Nigel B. J, 2005).

Nigel Bassett Jones precis som Mary Jo Hatch beskriver mångfalden som en källa till kreativitet och innovation. Nigel Bassett-Jones hävdar att mångfalden är en källa som kan ge organisationer stora konkurrensfördelar. Samtidigt som Nigel B. J. påstår att mångfalden är en källa till kreativitet och innovationer varnar han för att mångfalden kan vara en orsak till missuppfattning och misstänksamhet vilket skapar konflikter på arbetsplatsen. De konflikterna kan påverka organisationen negativt, för att det kan vara orsak till att frånvaron blir högre på arbetsplatsen och kvalitén på utförda arbetet försämras, detta leder till försämrat resultat i hela företaget. Därför har företag som vill vara konkurrenskraftiga genom mångfalden en paradoxal situation. Å ena sidan om företag tar till sig mångfalden riskera de konflikt på arbetsplatsen, å andra sidan om de istället undviker mångfalden riskerar de att förlora en möjlighet till att vara konkurrenskraftiga på en tuff marknad.

Det anses att i Sverige finns orättvisa på arbetsmarkanden för de grupperna som bidrar till mångfalden, Därför har Sveriges regering stiftat lagar för att skydda de diskriminerade minoritetsgrupperna och göra att de lättare ska kunna få jobb på den svenska arbetsmarknaden.

1.2 Innovation

Omgivningen för de flesta organisationer blir mer dynamisk och konkurrenskraftig. Konkurrenterna hårdnar, kundernas förväntningar växer, företagen har mindre tid till utveckling och marknadsföring av nya produkter och tjänster. Produkterna och tjänsterna har kortare livscykel nu för tiden.

S. Ottosson (1999) avser ökande krav på unika lösningar ställer högre krav på kreativitet och innovation i den ökande globala konkurrensen.

När en verksamhet mognar blir den mer utsatt för konkurrens, därför krävs det ständiga rationaliseringar och processutveckling. Däremot är innovationer arbetskraftintensiva och skapar nya arbetstillfällen.

I dagens samhälle är det innovationer som är orsaken till framgången inte optimeringen, man kan inte uppnå tillväxten genom att göra det man vet bäst. Resultat är inte lika uppskattade idag för hur mycket arbete och kapital de innehåller, resultat uppskattas mer för hur innovativa de är och hur de utmärker sig från andra som fyller samma krav. Därför skulle dagens samhälle kunna kallas för innovationssamhälle (Björn Bjerke 2005)

T. Bergkvist & C Dahlman (2005) Tillväxt begreppet uppfattas i vanliga fall som ett resultat från Forskning och utveckling (FoU). I näringslivet är tillväxten oftast inte baserad på de tekniska uppfinningar, vidare investering på FoU leder inte direkt till ökad tillväxt. Således bör organisationer fokusera på andra slags innovationer. T. Bergkvist & C Dahlman har tagit fram andra sorters innovationer. Författarna menar att innovationer för det mesta är organisatoriska, ekonomiska, kulturbaserade, distributionsbaserade eller bygger på ett starkt entreprenörskap.

Med anledning av att innovationer är viktiga för organisationernas existens och samhället i helhet har vi funnit ett stort intresse för att studera och fördjupa oss i andra innovation alternativ än FoU. Mary Hatch beskriver det som en av de mest lovande källorna till innovationer. Samtidigt poängterar Hatch att det är en källa som är ett relativt utforskat område. (Hatch, 1997)

1.3 Fallföretaget

Det självklara valet av fallföretag är Sony-Ericsson. Eftersom Sony-Ericsson är ett företag som verkar i en mycket konkurrensintensiv miljö och innovationer är ett av de viktigaste kriterierna för Sony-Ericsson, är företagets innovationsförmåga en grundläggande beståndsdel för att kunna fortsätta överleva i en dynamisk och konkurrenskraftig bransch.

Att vara innovativ är vad Sony-Ericsson kallar för företagets styrka. Företaget uppmuntrar sina medarbetare till att vara innovativa inte bara på produktutvecklings nivå utan också i hur man tänker och gör. Det här tankesättet återspeglas mycket tydligt i nedanstående citat som är hämtat ur Sony-Ericssons hemsida.

”Genom att hela tiden tänka innovativt kan vi tänja gränserna för vad vi presterar. Vi uppmuntrar människor att vara kreativa, nyfikna och konstruktiva – och samtidigt effektiva och kostnadsmedvetna”. (<http://www.sonyericsson.com>)

Mångfald är också någonting som är fundamentalt på Sony-Ericsson inte bara för att den ena halvan av företaget är svensk, och andra är japansk utan att hela företaget har en multinationell karaktär på grund sin närvaro i många olika länder.

Sony-Ericsson är ett samriskföretag mellan japanska Sony Corporation och den ledande telekommunikationsföretaget Ericsson. Det bildades 2001 och ägs lika mycket av Ericsson och Sony. Företaget producerar mobila telefoner, Pc-kort och tillbehör till dessa enligt senaste teknologierna. Sony-Ericsson anses vara ett av världens ledande företag när det gäller innovation och design.

Sony-Ericsson tar hand om produktutveckling, design, tillverkning, marknadsföring och distribution. Huvudkontoret ligger i London medan FoU bedrivs i Sverige, Frankrike, Nederländerna, Indien, Japan, Kina och USA.

1.4 Syftet och Frågeställningen

För att kunna undersöka mångfaldens betydelse, kommer vi att dela mångfaldens påverkan av innovationer i tre hypoteser:

- Mångfald har positiv påverkan på innovationer och genererar bra resultat.
- Mångfald har ingen betydelse för innovationer. Det är resultatet på arbetet som räknas.
- Mångfald har negativ påverkan på innovationer. mångfald skapar konflikter. Den hämmar innovationer och ger dåliga resultat.

De tre punkterna förklaras enligt nedan.

1- Mångfalden är positiv, den genererar bättre resultat än icke mångfalden kan ge i organisationen. Det är lärorikt och utvecklande att ha mångfald. Mångfalden framkallar spänning som leder till nya innovationer på företaget. Även på den personliga nivån med mångfalden kan man lösa problemen på ett bättre sätt och ta mindre risker och kan skapa nyfikenhet på andra människors olikheter som tex kulturer, religioner och skaffa sig bredare nätverk.

2- Mångfalden har inte stor betydelse, mångfald påverkar inte innovationer. Innovationer kan uppkomma från rätt kompetens. Företaget ska inte söka mångfalden för mångfaldens skull. Så länge medarbetaren har rätt kompetens, gör sitt jobb, följer företagets principer och skapar resultat är det det som räknas. Det viktiga är hur man utför sitt arbete och hur man kommunicerar med andra och hur ambitiös man är. Att uppfylla kraven är vad som krävs.

3- Mångfalden har negativ effekt på organisationen, det skapar oenighet, det finns komplikationer, svårt att kommunicerar vilket skapar missförstånd på grund av informationsbrist och kommunikationsbrister. Språksvårigheter är ett stort problem. Alla dessa faktorer hämmar innovationer i organisationerna.

Vårt syfte är att utifrån huvud teorin som är beskriven i Nigel B. J .artikel, ”The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation” studera hur innovationer på Sony-Ericsson påverkas av mångfalden. Vi vill undersöka hur Sony-Ericsson leder mångfalden och vad är

det som gör att företaget är så framstående inom innovationer. Eftersom företaget består av en sammanslagning av två företag, den ena Japanska Sony och den andra svenska Ericsson, medför det att fallföretaget är mångfaldigt i sin natur, vilket passar vårt syfte. I vår studie har vi valt att analysera och försöka att förstå:

- *Hur påverkas innovationen av mångfalden i Sony-Ericsson och hur leds det?*

1.5 Avgränsning

Ordet mångfald har många olika betydelser, den kan vara etnisk, kulturell, religiös, ras, kön, ålder etc. Ofta definierar man ordet mångfald till den etniska mångfalden. Därför har vi valt att i första hand diskutera etnisk och kulturell mångfald. Vi insåg det i vissa fall är svårt att tydligt skilja den etniska mångfalden från andra mångfalds aspekter. Därför kommer vi att komma in på andra olikheterna än den etniska och kulturella mångfalden. Vi kommer att begränsa oss till att undersöka mångfalds påverkan på innovationer i den kunskapsintensiva företag i Sverige.

1.6 Definitioner

Vi har sökt efter definitionerna på nyckelorden i uppsatsen för att kunna få bättre förståelse av begreppens avgränsningar. Det vi kom fram till är följande:

Mångfalds definition: mångfald betyder enligt ordlistan: varierande, växlande.

Källa: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Mångfald i arbetslivet

”Begreppet mångfald i arbetslivet” är relativt nytt i Sverige och det har ingen allmänt accepterad definition. Mångfald i arbetslivet brukar syfta på olikheter när det gäller bland annat:

- Kön
- ålder
- etnisk/kulturell bakgrund

- social tillhörighet
- funktionshinder
- sexuell läggning
- familjeförhållanden
- utbildning

Mångfald förknippas ofta med integration av personer med utländskt ursprung i syfte att motverka (etnisk) diskriminering. Men mångfald handlar kanske främst om att utnyttja allas resurser på arbetsmarknaden”.

http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page____1402.aspx

Innovation: Ordet enligt Nationalencyklopedin: kommer från ”latinska ordet innova'tio, av i'nnovo 'förnya', åstadkomma något nytt”, förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där. Ordet kan också avse nyheten i sig. Uppfinningar brukar inte betecknas som innovationer förrän de tagits i bruk”.

Källa: http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211941&i_history=1

Mångfaldsledning Definition: att leda mångfald är ett begrepp som refererar till det systematiskt och väl planerad engagemang där man ska rekrytera och behålla anställda med olika bakgrunder. Det sker främst i HR avdelning.(Betters-Reed M, 1992; Thomas, 1992) (Nigel B. J. 2005)

2. METOD

Här presenterar vi vårt tillvägagångssätt i datainsamlingsprocessen. Vi kommer att diskutera den praktiska arbetsmetoden vi har valt samt hur vi har strukturerat och genomfört våra intervjuer.

2.1 Inledning

När vi bestämde oss att skriva om mångfald har vi börjat kontakta några små och medel stora företag. Under valprocess av fallföretaget hade vi två kriterier: innovationsnivån och storleken på mångfalden. De första mål företagen var olika konsultbyråer vilka arbetade med innovationer och mångfald. De var ganska samarbetsvilliga men vid djupare undersökning visade det sig att vi inte skulle ha någon större nytta utav deras erfarenheter. De här konsultbyråerna hade upp till 10 anställda och deras kunder var oftast enmansföretag vilka ville få hjälp med affärs- och produktutveckling. Det intensiva sökandet fortsatte och det blev uppenbart för oss att storleken på företaget måste vara det tredje kriteriet i valet av fallföretag. Vi insåg att ju större företaget är desto större sannolikhet finns det för mångfald närvaro.

Vidare skrev vi mail till ett antal företag som vi ansåg vara passande som fallföretag i vår uppsats. I mejlet presenterade vi oss själva och förklarade vårt syfte. Vi skrev att uppsatsen kommer att handla om mångfald och innovation. I några fall fick vi inget svar alls eller en förklaring om att de inte kan ta emot studenter på grund av tidsbrist. Därefter bestämde vi oss att ringa till företagen istället för att mejla. Då presenterade vi oss och vårt syfte med uppsatsen. Där fick vi nej som ett svar då också.

Vi upplevde företagen som vi kontaktade som om de försökte undvika att prata om ämnet. De vanligaste svaren var att de inte hade något problem med mångfalden. Detta gjorde oss ännu mer intresserade att skriva om ämnet. Eftersom vi insåg att de negativa svaren var som bevis på att det finns problem och att det finns behov att forska i ämnet. Särskilt för att vi, författare, är inte födda i Sverige. Ända fram tills vi kom i kontakt med Sony-Ericsson.

Med hjälp av det här arbetet vill vi skapa förståelse för en företeelse i vårt fallföretag med hjälp av den insamlade empirin och en relevant teoretisk ram. Med utgångspunkten i den här ambitionen kommer vårt arbete att ha en deskriptiv karaktär. Med begreppet deskriptiv menas beskrivning av ett fenomen med avsikten att skapa en djupare förståelse för det (Artaberg ,2005)

2.2 Angreppssätet

2.2.1 Induktiv eller deduktiv ansats

Induktiv och deduktiv ansatsen är de klassiska angreppssätten att utgå från. När forskaren väljer att utgå från empiriska exempel via fallstudier i syftet att skapa en teori använder han sig av den induktiva ansatsen (Holm, I, Solvang). Den induktiva ansatsen ses vara upptäckens väg till kunskap. Om man väljer induktiv arbetsmetod som utgångspunkt krävs systematisk insamling av empiriska data. Induktiv innebär att man drar generella slutsatser utifrån de empiriska fakta. Eftersom forskaren drar generella slutsatser finns det risk med den induktiva ansatsen. Risken är att forskaren aldrig kan vara hundra procentigt säker på slutsatsen (Thurén 2003).

När forskaren använder sig av den deduktiva metoden utgår han/hon från teorin. Enligt Holme och Solvang den deduktiva metoden är den bevisande metoden. En deduktiv ansats utgår från teori eller en generell regel och försöker beskriva empirin utifrån en bestämd utgångspunkt. Genom att använda den deduktiva ansatsen finns det risk att man får fram begränsad information eftersom det är forskarna som sätter prägel på undersökningen och får fram det de söker efter (Holm, I, Solvang).

2.2.3 Den iterativa ansatsen

Vi anser varken det induktiva eller deduktiva angreppssättet vara passande i vår uppsats. Anledningen till detta var behovet av ytterligare teorier efter insamlingen utav det empiriska materialet och diskussionen av arbetsprocessen inom gruppen. Även när vi hade byggd färdigt den teoretiska ramen var vi tvungna att samla in ytterligare empiri i syftet att besvara vår frågeställning.

Under arbetes gång justerade vi även vårt syfte och frågeställning några gånger och en kombination av de induktiva och deduktiva ansatserna blev oundvikligt. Det kombinerade angreppssättet kallas för iterativ. Fördelen med den är att man inte behöver begränsa sig till någon av de två klassiska ansatserna, varken den induktiva eller deduktiva (Bryman et al, 2005). Den teoretiska ramen anpassas efter den empiriska och tvärtom. Det här angreppssättet gav oss en möjlighet att förbättra vårt arbete med hjälp av en dialog mellan empirin och teorin.

2.3 Datainsamlingsmetod

2.3.1 Primär och sekundär data

Primärdata är data som samlas in av forskaren själv för ett bestämt ändamål i syfte att kunna analysera empiri utifrån teorin. Man får information från tex djupa intervjuer, telefonintervjuer ,informations möten och andra vanligt förekommande insamlingsmetoder(Ericsson et al).

De personliga intervjuerna har varit den viktigaste källan för primärdata för oss i det här arbetet. Vi hade också tänkt oss att använda oss utav observationerna på fallföretaget vid insamling av den primära datan. Vi anser att observationer av samspelet mellan människor är ett intressant moment speciellt i studier av mångfald i en organisation. Dock på grund av den begränsade tiden som vi tilldelades för uppsatsskrivandet blev den här ambitionen omöjligt.

Sekundärdata är data som andra forskare har studerat och finns tillgänglig. Dessa data har samlats in av några andra forskare vid ett annat tillfälle för ett annat ändamål (Ericsson et al). Vi har använt oss av databaser som t.ex. Elin och Lovisa där vi sökt efter artiklar som har behandlat ämnet. Sony-Ericssons hemsida var också en av de viktiga sekundära datakällorna i vår uppsats. Det fanns också ett intresse i att studera de interna dokument på Sony-Ericsson som skulle kunna vara relevanta till vårt ämne. Men vi insåg ganska snart att det är omöjligt eftersom Sony-Ericsson är ett vinstdrivande företag och de flesta interna dokument är avsedda bara för användandet mellan anställda enligt företagets policy.

2.3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

När man ska samla in data kan man välja att arbeta på två sätt, kvalitativ metod alternativt kvantitativ metod, beroende på om man väljer att söka mjukdata eller hårddata.

Den kvantitativa forskningsmetoden är strukturerad och formaliserad med syfte att jämföra händelser i tal, siffror eller mängdtermer, eller så kallad hårddata (Bryman et al, 2005).

Den kvalitativa metoden riktar in sig på att skapa en djupare förståelse kring ett konkret problem. Den kvalitativa arbetsmetoden innebär att man ska arbeta närmare de källorna man ska undersöka än vad den kvantitativa metoden kräver (Bryman et al, 2005).

I den här uppsatsen kommer vi att använda oss enbart utav kvalitativa data som kommer att samlas in främst med hjälp av personliga intervjuer. Anledningen till den här begränsningen är att vi inte hittade någon relevant kvantitativt data eller fick inte tillgång till den i den här studien. Vi anser också att vår valda datainsamlingsmetod är att föredra framför andra i en djupgående undersökning av vår frågeställning i vårt fallföretag.

2.4 Intervjuer

2.4.1 Intervjutekniken

Målet med kvalitativa intervjuer var att undersöka hur de anställda på olika nivåer och avdelningar upplever innovationerna, mångfaldens påverkan på dem och hur den här processen leds. Anledningen till att vi valde kvalitativa intervjuer var att vi ville bevara så stor flexibilitet som möjligt vid våra intervjuer och för att undvika styrningen av intervjuprocessen (Bryman et al, 2005).

Vid intervjutillfällena använde vi oss av en lista med ett antal för oss intressanta teman. Syftet med temalistan var att hålla fokus i våra intervjuer till de valda områden. Respondenterna hade stor frihet att uttrycka svaren på sitt eget sätt. Frågorna ställdes inte i samma ordningsföljd vid varje intervjutillfälle. Målet med detta var att respondenterna skulle uppleva intervjuerna mera som samtal vilket skulle lätta på själva intervjuatmosfären. Det också att vi ställde följdfrågor vilka inte ingick i vår temalista, för att fördjupa oss i de berörda samtalsämnen. Vi försökte följa de punkter som rekommenderas av Bryman & Bell vid genomförandet av semistrukturerade intervjuer.

2.4.2 Urval av respondenterna

Vid urvalsprocessen av respondenter ville vi att deltagarna i våra intervjuer skulle återspegla vårt arbetes karaktär så bra som möjligt. Det första nyckelordet i vårt arbete är mångfald. Därför ville vi att så många mångfalddimensioner som möjligt skulle täckas bland våra respondenter. Bland våra intervjupersoner finns det köns, etnisk, ålders och yrkesbakgrundsmångfald. På grund av att det andra nyckelordet i vårt arbete är innovation har vi valt att få så stor spridning i organisationen som möjligt. Anledningen till det sprida urvalet var vårt intresse för att se hur innovationsprocessen genomsyrar hela organisationen. Bland våra respondenter finns det de som arbetar med framtidsteknologier, har ledande positioner i organisationen och arbetar med kundservice.

2.4.3 De praktiska momenten vid intervjutillfällena

Innovationer är ett mycket känsligt ämne speciellt i ett kunskapsintensivt företag som Sony-Ericsson. Vid de första kontakterna med de anställda på lägre nivåer fick vi tveksamma svar i frågan om de kunde ställa upp till intervjuer. Det kändes att de flesta var rädda att säga för mycket eftersom vårt arbete är en offentlig handling. Därför valde vi att intervjua en person på en högre nivå först vilket signalerade godkännandet till andra respondenter med att delta i våra intervjuer och att inget känsligt ämne skulle beröras.

Inför varje intervju informerade vi respondenterna om de områden som vår intervju skulle beröra. Syftet med den här handlingen var att delvis förbereda dem till vår intervju. Vi var medvetna om risken med att ordet innovation ofta associeras bara med tekniska uppfinningar. Därför var förtydligandet av begreppet i förväg ett självklart val.

Några av våra respondenter har ryskan som sitt modersmål. I vårt team råkade vi ha en resurs i det ryska språket. Vi valde att göra några av intervjuerna på ryska för att öka förståelsen mellan respondenten och intervjuaren. Översättningen till svenska har inte varit något stort problem eftersom vi använde oss utav inspelningstekniken, vilket betydligt underlättade översättningsprocessen.

Samtidigt som intervjusvaren skrevs ner användes ljudinspelningen. Det är inte bara vad en intervju person säger som är intressant i intervju sammanhanget utan också hur intervjupersonen säger det. Inspelningstekniken är till stor hjälp när det gäller kodningsprocessen av insamlade data (Bryman et al, 2005). Varje intervju lyssnades av flera gånger och de viktigaste aspekterna rörande vår frågeställning lyftes fram.

2.4.4 Respondenterna

Den första intervjupersonen var Innovation Manager på Sony-Ericsson. Vi valde medvetet att intervjua henne först dels på grund av att andra respondenter skulle känna sig tryggare vid intervjutillfällena och dels för att rusta oss med kunskaper om innovationsprocessen på Sony-Ericsson inför följande intervjuer.

Den andra respondenten var en Senior Ingenier som arbetar med framtidsteknologier. Ordet framtids teknologier associerar vi med en mycket innovationsintensiv arbetsmiljö. Därför var det av intresse och vikt att intervjua den här personen.

En Staff Ingenier som är verksam i en av testavdelningarna var tredje respondent. Målet med den här intervjun var att se hur innovationsprocessen går till i en miljö som vi det första anblicken inte verkar vara så innovations rik i det innovationsintensiva företaget.

För att göra en jämförelse i fråga om innovationsprocess och mångfaldens påverkan på den mellan två liknande avdelningar valde vi att intervjua ytterligare en ingenier från en annan testavdelning. Den här respondenten vill bevara sin anonymitet. Därför kommer vi i fortsättningen att kalla honom för Hans Hansson.

Den sista intervjupersonen arbetar på en avdelning som heter Customer portfolio management. Hennes huvuduppgift är att förmedla kundernas önskemål i fråga om produkternas utformning och tekniska specifikationer till företaget. Det intressanta på den här nivån för oss var att få reda på hur innovationsprocessen går till i arbetet med företagets kunder.

2.4.5 Kort presentation av respondenter:

Intervjuperson 1: Susanna Bill, kvinna av svenskt ursprung, Innovation Manager, har varit verksam i företaget i åtta år.

Intervjuperson 2: Marcin Zelinskii, man av icke svenskt ursprung, Senior Ingenier på avdelning som heter Plattform planing, har arbetat på Sony-Ericsson i ett och ett halvt år med framtidsteknologier.

Intervjuperson 3: Lev Garstein, man av icke svenskt ursprung, Staff Ingenier på en av testavdelningar, har arbetat i företaget i ett år.

Intervjuperson 4: Hans Hansson, man av icke svenskt ursprung, Senior Ingenier på en av testavdelningar, har arbetat i Sony-Ericsson i ett och ett halvt år.

Intervjuperson 5: Ouliana Strelakovaia, kvinna av icke svenskt ursprung, Account Costumagation Manager på Costumer portfolio managemet avdelning. Har varit på Sony-Ericsson för 6 år.

2.5 Validitet

I varje forskningsprojekt finns det risker som forskaren måste ta hänsyn till. I vårt fall ser vi validiteten som en av de riskerna som måste beaktas. Validiteten innebär således om forskaren mäter det som han avser att mäta. (Bryman et al, 2005)

Validitet kan delas i intern och extern. Med intern validitet menas här överensstämmelse mellan de data som forskaren får med hjälp av observationer eller intervjuer och de resultat som han kommer fram till med hjälp av forskningen. Extern validitet är ett mått på forskningsresultatens generaliserbarhet till andra sociala miljöer. (Bryman et al, 2005)

För att säkerställa den interna validiteten har vi valt att använda oss utav respondentvalidering. Den tekniken innebär att forskaren rapporterar resultaten till deltagare ur den observerade sociala miljön för att se om den sociala verkligheten har uppfattats rätt.

(Bryman et al, 2005) I slutskedet av vårt arbete ska vi skicka vårt forskningsresultat till en av respondenterna, Innovation Manager Susanna Bill för att säkerställa den interna validiteten på vårt forskningsresultat.

Enligt vår uppfattning den är externa validiteten ett kriterium som är mycket svåruppnåeligt. Anledningen är att den sociala verklighet som vi studerar är unik och att sociala miljöer har en tendens att förändras mycket snabbt. Även om det skulle finnas en liknande social miljö till den som vi studerade så skulle det behövas en komparativ studie av de här två miljöerna innan vårt resultat skulle kunna appliceras.

2.6 Källkritik

Vid val av teorierna har vi utgått från Nigel Basset Jones artikel The Paradox of diversity Management, Creativity and Innovation. "Diversity Management, Creativity and Innovation." Vi kunde inte få tag på de böcker som Nigel B.J refererade till, vilket kan påverka vår slutsats, men eftersom artikeln är vetenskaplig granskad och godkänd har vi utgått från att tolkningarna är korrekta.

3. TEORI

I det här avsnittet kommer vi att ta upp teorier som kommer att vara till hjälp för att analysera fakta vi samlade som kommer att presenteras senare. Vi har valt en huvudteori som vi kommer att utgå ifrån, ytterligare teorier kommer att användas för djupare analys .

3.1 Inledning

Nigel Bassett-Jones hävdar att mångfalden är en källa till kreativitet och innovation. Den hjälper kunskapsintensiva företag till att bli innovativa. Vi anser att länken mellan mångfald och innovation är att mångfalden bryter grupptänkandet vilket leder till bättre problemlösningar.

Men man kan fråga sig varför är grupptänkandet är negativt?

För att kunna svara på denna fråga, vill vi först diskutera de teorier som vi har valt om mångfalden och innovation. Vi kommer att diskutera mångfalden för sig, och innovationen för sig, sedan ska vi diskutera varför och hur mångfalden kan påverka innovationen.

3.2 Mångfald

Mångfalden kan ses utifrån två olika perspektiv. Det första är den sociala identitets teorin (exempelvis, Ely och Thomas, 2001; Ibaarra 1993; Kanter 1977; Tafjel 1982) den teorin ställer sig negativ till mångfalden. Teorin menar att mångfalden skadar företagets enighet "cohesiveness", den försämrar kommunikationen och orsakar en "Vi och dom" känsla. Detta resulterar i motsättningar, misstro, dålig kvalitet på det jobb som ska utföras vilket leder till att man tappar fokus på kund och marknad. Det andra perspektivet är som Hennessey & Amabile (1998) menar att mångfalden kombinerad med förståelse för individens styrka, svaghet och arbetsrelationer som är uppbyggd på förtroende bidrar till kreativitet och förbättrar problemlösning. Nigel B.J tycker att kreativitet är viktigt eftersom kreativitet är en förutsättning till innovation. De perspektiven som Basset Jones tar upp kommer vi att undersöka närmare för att den är i enlighet med vårt syfte. Eftersom teorin föreslår att

organisationer bör bygga upp förtroende och förståelse ska företaget ha den rätta miljön. (Isaksen och Lauer 2002) i sina forskningar kom fram till att det fanns ett antal viktiga faktorer som skapar en miljö som uppmuntrar till kreativitet och samarbete. Dessa faktorer är tillit, laganda, gemensamma mål, resultatriktad struktur, principiellt ledarskap, normer av ypperlighet, delaktighet i beslut fattandet, externt stöd, igenkännande och vilja att ta till sig nya framväxande värden. Därför tycker vi att ledarskapet som skapar den rätta miljön är en vital del i att leda mångfalden.

Nigel B. J. anmärker att det finns invändningar mot mångfalden, han menar att mångfalden skadar enigheten. Han anser även att mångfald inte behöver vara negativt för enigheten i gruppen gör gruppen sårbar, då blir det grupp tänkande som minskar kreativiteten. Det positiva med mångfalden är att den hindrar denna företeelse. Konflikter uppfattas som något som kan skada enigheten i gruppen, vilket i verkliga fallet effektivt gynnar gruppen istället. Konflikter kan leda till bättre kreativitet och effektivare problemlösning.

För att effektivt kunna få nytta av mångfalden måste den ledas på ett särskilt sätt. Nigel B.J påstår att behovet av ledning och orientering blir större ju mer mångfald det finns i organisationen. Nigel B-J föreslår att feedbacksystem ska kombineras med belöningsystem. Den kombinationen gör det möjligt för chefen att implementera idéerna som kommer från medarbetare på eget initiativ, detta hjälper till att skapa en infrastruktur/företagskultur som är viktig för att leverera resultat.

3.3 Innovation

Förändringstakten nuförtiden är mycket snabbare än förr. Idag är omgivning för det flesta organisationerna mer dynamisk och mer konkurrenskraftig. Det är inte bara utvecklingen i arbetet som krävs, organisationer och medarbetare måste vara orienterade till att utvecklas kontinuerlig på alla nivåer i organisationer för att uppnå tillväxt

T. Bergkvist & C Dahlman (2005) anser att tillväxt begreppet vanligtvis knyts till forskning och utveckling (FoU), men tillväxten i näringslivet är oftast inte baserad på tekniska uppfinningar. Författarna menar att vidare satsningar på FoU inte leder direkt till ökad tillväxt, därför bör företagen fokusera på andra slags innovationer. T. Bergkvist & C Dahlman

förklarar att innovationer är för det mesta organisatoriska, ekonomiska, kulturbaserade, distributionsbaserade eller bygger på ett starkt entreprenörskap. Därför är det viktigt att jobba kontinuerligt med innovation. Riskerna med att vara passiva med innovationer i organisationer idag är att man snabbt kan bli utkonkurrerad. Abernathy och Utterback (1978) förklarar livscykeln enligt följande: Först kommer företag med en radikal innovation som gör att de blir ledande på marknaden. Därefter när företaget har blivit dominerande och ledande på marknaden under en tid kommer företaget så småningom att förlora sin marknadsposition på grund av deras oförmåga till att förnya sig tillräckligt snabbt. Detta kan förklaras med att många etablerade företag fokuserar sig alltför psykologiskt och ekonomiskt hängivet till bevarandet av status quo istället för att utföra förändring. För att undvika att vara föråldrad och utkonkurrerad måste företaget kontinuerligt söka nya innovationer. Tidigare har västvärlden varit fokuserad på innovationer som skulle förbättra högteknologin och produkter. Kaizen filosofin i Japan har gått ett steg längre och uppmuntrar japanska producenter till att tänka bredare. Han menade att producenterna ska underlätta inte bara blandningar tvärsöver organisationen, men även inblandning tvärsöver hela supply chain. Kaizen rekommenderar organisationerna till att vara innovativa inte bara på den teknologiska nivån men även på den organisatoriska nivån (Nigel B-J). För att vara innovativ är det viktigt för organisationen att hålla väl studerat process. En process somt börjar med att ha rätt organisationskultur.

3.4 Mångfalden påverkan på innovationen

För att summera hur innovation påverkas av mångfalden, har vi kommit fram till att mångfalden hindrar grupptänkandet. För att svara på frågan vi ställde upp tidigare, varför är grupptänkandet är negativt? Kom fram till att:

Grupptänkandet leder bl.a. till ineffektiva problemlösningar. Detta sker när en grupp inbillar sig att de är eniga, då tror gruppen att de alltid har rätt. Detta kan ske främst i homogena miljöer. En annan anledning till grupptänkande kan vara att chefen inte tolererar konflikter, och bestämmer lösningar i förväg. Janis (1972, 1982) beskriver grupptänkandefenomenet och dess negativa effekter. Han tar upp bl.a. annat att i grupptänkandet bortförklarar man problemen på ”logiskt” sätt, man använder en form av självzensur, grupptricket är stor mot dem som har andra idéer än deras egna, man låter bli att ta upp problemen som de är oeniga

om, man undviker att frågesätta kraftlösa argument och riskanalysen blir svag när man stöder varandra. Grupptänkandet leder också till att man hindrar olika synsätt, därför andra alternativ undersöks inte. (Rolf-Petter Larsen, 2002)

Latmir (1993) argumenterade att mångfald i form av etniskmångfald, ålder, kön, personlighet och utbildnings bakgrund befrämjar kreativitet och hjälper till vid problemlösning. Han menar att sådan mångfald är mindre riskbenägen än individens "risky shift". Genom att mångfalden ökar, minskar istället risktagandet vilket innebär att det blir bättre beslutfattning och effektivare problemlösning.

Under intervjun med Susanna Bill som är innovationschef i Sony-Ericsson nämnde hon att företaget satsar enormt mycket på organisationskulturen och att Sony-Ericssons företagskultur är unik. Därför tyckte vi att det var intressant att lyfta fram teorin som L.G Bolman och T. E.Deal,(2003) förklarar hur Schein definierat organisationskulturen. Han beskriver den som en modell av delade grundhypoteser som att en grupp har lärt sig när gruppen löser problem rörande integration och anpassning till omvärlden, det är ett mönster som funkar tillräckligt bra för att betraktas som godtagbar och den uppfyller kraven och är därmed värt att lära ut till nya medlemmar som de rätta sättet att uppfatta, tänka och känna inför dessa problem.

Detta gjorde oss mer nyfikna på hur företaget implementerar rätt företagskultur, helt enkelt, ville vi ta reda på hur gör man för att nå den "rätta" företagskulturen, går det att styra? Var börjar man någonstans? Vi har funnit att företagskulturen börjar med rekryteringen. Rekryteringen ska vara selektiv. Vid rekrytering av en ny person, ska företaget se till att anställa hela personen och inte bara handen eller huvudet, personen ska passa in i organisationen och inte bara till en specifik tjänst. (Bowen, ledford och Nathan, 1991) Som nämnts tidigare att mångfaldsledning ska ledes på ett särskilt sätt och Nigel B.J definierar mångfaldsledning som den totala effekten av HRM sub-systems, inklusive rekrytering, belöning, prestation uppskattning, person utveckling, ledarskap som levererar konkurrenskraftfördel.

Efter rekryteringen kommer ledningsstilen där (Nigel B-J) påstår att mångfaldsledningen spelar en central roll. För att kunna dra nytta av mångfalden (Cox and Blake, 1991; Iles & Hayers, 1997; Richard & Shelor 2002) anser att kreativiteten kan förbättras när mångfalden

leds väl. För att kunna dra nytta av olikheten i teamet skall ledaren hålla en spänning i teamet.
(Nigel B.J)

För denna anledning har vi anser vi att ledarstilen är en viktig faktor i hur organisationen leds. Vi har valt en artikel som vi tyckte var intressant som är skriven av Daniel Goleman och heter "Leadership that gets results". I artikeln diskuterar Goleman olika verktyg för möjliga ledarstilar som organisationen kan ledas på. Där hittade vi att Goleman summerat ledarskapsstilarna i sex stycken olika stilar. De stilarna är förklarade enligt de sex punkterna:

1- Tvingande ledarstilen går ut på att ledaren kräver direkt respons från de anställda. Denna ledarstil försvagar en av ledarens grundläggande uppgifter, att motivera folk genom att visa dem hur deras jobb lämpar sig i en stor delad mission. Denna ledarstil passar bäst i kriser lägen.

2- Auktoritativt ledarskap mobiliserar folk mot en vision. I den Ledarstilen har anställda i organisationen mycket frihet till att göra förändringar, försöka och ta beräknande risker, dock denna ledarstil funkar inte alla situationer. Goleman anser att denna ledarstil är den mest effektiva av de sex olika stilarna

3-Empatiskt & deltagande ledarskap individerna och deras känslor värderas mer än uppgiften och målet. Ledaren strävar hela tiden efter att anställda ska ha det bra och harmoni skapas bland dem. Trots ledarstilens fördelar anser inte Goleman att stilen skall användas ensam då arbetarna kan uppfatta att dålig prestation tolereras. Dessutom då den typen av ledare sällan ger konstruktiva förslag på förbättringar. Där är inga konkreta direktiv från ledaren, arbetarna själva måste tänka ut hur de ska lyckas med detta. Denna typ av ledarstil är lämplig för att motivera människor under stress.

4- Demokratiska ledarstilen ledaren bygger upp respekt, förtroende och engagemang hos sin personal och arbetstagarna får själva vara med och fatta beslut som påverkar målen och hur de arbetar. På så sätt driver ledaren upp flexibiliteten och ansvaret. Nackdelen med denna ledarstil är att det kan leda till en massa möten som aldrig tar mycket tid. Denna ledarstil passar bäst för att uppnå ömsesidig förståelse och för att stimulera värdeskapande insatser från arbetarna.

5- Pådrivande ledarstil ledaren sätter hög standard för prestationen, pressa sina arbetare att göra uppgifterna bättre och snabbare och kräver samma sak av alla runt om kring sig. Ifall de medarbetarna inte klarar av sina uppgifter i den takt och på det sätt ledaren vill, ersätts de av någon som annan som kan. Denna typ av ledarskap kan förstöra stämning i företaget och flexibiliteten och ansvar försvinner. Denna ledarskapsstil passar där snabba resultat krävs.

6- Coachande ledare är en ledare som hjälper de anställda att identifiera sina unika styrkor och svagheter. Den stödjer också arbetarna att skaffa långsiktiga mål och hjälper dem att göra en plan för att uppnå sina mål. Ledarstilen passar när det handlar om att förbättra medarbetarnas prestationsförmåga och viljestyrka.

Som nämnts tidigare att mångfalden kombinerad med förståelse för individens styrka, svaghet och arbetsrelationer bidrar till kreativitet och förbättrar problemlösning. vilket stämmer bra med den coachande ledarstilen som Goleman beskriver. Den **Coachande ledare** är det mest passande ledarstil till att leda mångfalden. För att förklara vad den coachande ledare gör ska vi fördjupa oss i den coachande ledarstilen.

Goleman påstår att det finnas en paradox i coachnings positiva effekt på prestation därför att coaching fokuserar i första hand på medarbetarnas utveckling, inte på direkt arbetsrelaterade arbetsuppgifter. Trots det, förbättrar coachningen resultat. Skälet är att den fordrar konstant dialog. Den dialogen påverkar de anställda och leder till ett bättre arbetsklimat. Samtidigt, påverkar coachningen flexibiliteten i företaget. När en anställd känner att chefen bryr sig om vad han/hon gör, då känner man sig fri till att experimentera, detta i sin tur kan leda till innovationer. Därefter med hjälp av den coachande ledare vet medarbetaren att han/hon får en konstruktiv feedback som kan utveckla dem. Detta händer när Coachen pekar ut medarbetarnas styrkor och svagheter. På liknande sätt förbättras klimatet av den pågående dialogen av den coachande ledarstilen. Anställda vet vad som förväntas av dem, och hur deras arbete passar in i en större vision eller strategi. Det i sin tur påverkar ansvaret och klarhet för medarbetaren i arbetssituationen. Samma sak med engagemanget i företaget, coachningen hjälper där också. Anledningen till att coachningen fungerar är det implicita budskapet för coachningsstilen som säger "*jag tror på dig, Jag investerar i dig och jag förväntar ansträngningar från dig*". Detta höjer anställdas satsning och ledar fram till att arbetsklimatet blir bättre, folk öppnar sig och dela med sig sina idéer och erfarenheter.

Vi anser att Golemans beskrivning av coachande ledarstil stämmer bra överens med Nigel B.J teori som förklarar att mångfaldsledning börjar med rekrytering, fortsätter sen med ledarskap, belöning, prestation uppskattning, och personalutveckling. Därför menar vi att den coachande ledarstilen är den bäst passande ledarstilen i ett mångfaldigt företag.

I schemat nedan hittar vi en översikt om de olika ledarstilarna.

Goleman (2000): "Leadership that gets Results" identifierar sex olika typer av ledarstilar.

SEX OLIKA LEDARSKAP STILAR					
	Ledare modus operandien	stilen i ord	Bakomliggande emotionell intelligens	Stilen fungerar bäst	effekt på klimat
TVINGANDA	Begär omgående överensstämmelse	"Gör vad jag säger till dig."	Leder till att uppnå resultat	insats självkontroll	Negativ
AUKTORITATIVT	Mobiliserar folk in mot en vision	"Kom med mig"	Självförtroende, Inlevelse, ändring katalysator	När ändringar kräver ny vision, eller när a den klara riktningen är nödvändig	Starkast negativt
SAMHÖRIGHETS-KÄNSLA	Skapar harmoni och bygger emotionellt förbindelser	"Människan I första hand."	Inlevelse som bygger förhållanden, kommunikation	Att läka klyftor i ett lag eller att motivera folk under stressiga omständigheter	positiv
DEMOKRATISKT	Förfalskar konsensus till och med deltagande	"Vad tycker ni?"	Samarbete lag ledarskap, kommunikation	Att bygga buy-in eller konsensusen, eller att få idéer från anställda	positiv
PÅDRIVANDE	ställer hög standard för prestanda	"Gör, som jag gör, nu."	Medvetenhet, driver fram till att uppnå resultat, tar initiativ.	Att få snabba resultat från a högt - motiverat och kompetent lag	negativ
COACHNING	utvecklar medarbetarna för framtiden	"Prova detta."	utvecklar andra, inlevelse, själv-känedom	hjälp anställda förbättra kapaciteten eller utvecklar långsiktiga styrkor	positiv

Donnellon (1993) och Tushman (1997) anser att företagen som har mångfald har tillgång till bredare nätverk och mer kontakter. Nigel B.J.

4. Empiri och analys

I det här avsnittet presenterar vi och analyserar det empiriska materialet som vi har samlat in med hjälp av intervjuer. Vi har sammanställt den insamlade informationen till en berättelse om innovationsprocess och mångfaldens påverkan på den i Sony-Ericsson.

4.1 Mångfald på Sony-Ericsson

4.1.1 Ledningens syn på mångfaldens påverkan på innovationerna

Så fort man kommer in på företagets huvudkontor i Lund märker man den mångkulturella atmosfären, där möte vi många människor från olika länder och hörde ett antal olika språk. Det har visat sig att den har stor påverkan på arbetsklimatet. T.ex. Susanna tycker att det är mer spännande att jobba i ett företag som har mångfald än att jobba i homogent företag, vilket skulle vara enformigt och tråkigt. *”Det är absolut en stor fördel att jobba med mångfald”*, säger Susanna och menar att hon inte kan tänka sig att jobba med företag som inte har mångfald.

Hur konfliktnivån på företaget på grund av den etniska mångfalden såg ut, var den fråga som väckte det största intresset hos oss. Vi såg framemot att höra en berättelse som skulle stämma överens med Basset Jones teori om de interkulturella konflikterna och sättet på vilket de leds. Vi förväntade oss att få ett svar som skulle stärka en av våra tre hypoteser som vi ämnade undersöka i arbetes syfte. Vi hade också i åtanke att det var en högt uppsatt person på fallföretaget som intervjuades vilket gjorde att det var av största vikt för oss att bevara vår kritiska syn på de svar som vi fick utav henne för att arbetet skulle vara så objektivt som möjligt. Då det annars kan vara så att personer i ledande ställningar inte vill skylta med den här typen av problem i företaget.

När vi frågade hur stor andel av de anställda på Sony-Ericsson i Lund har icke svensk bakgrund visste Susanna inte den exakta statistiken i den här frågan. Hon berättade att det är viktigare med den rätta kompetensen och rätt person. Det är mindre viktigt var man kommer ifrån, därför är det inte viktigt att kunna svara på frågan menar hon.

”Det har inte uppmärksammats några konflikter mellan olika etniska grupper på Sony-Ericsson och företagsledningen har inte gjort något särskilt för att undvika sådana konflikter eller styra den mångkulturella arbetsstyrkan”, säger Susanna. Dock i början fanns det svårighet när man startade Sony-Ericsson. Det var svårt för de svenskarna att förstå den japanska kulturen och ledarskapsstil, och det är fortfarande svårt att förstå det, ”men man lär sig respekterar den andra partens synsätt på saker och ting” Säger Susanna.

Här har vi tydligt exempel på en mångfaldsparadox som uppmärksammas av Nigel Bassett-Jones. Missförstånden på organisationen är ett faktum som orsakades av en företagskonstruktion där representanter av två mycket olika kulturer ingick. Friktionen mellan de här två olika kulturer var oundvikligt på grund av olika sätt att göra saker och ting. Om man inte hade facit på Sony-Ericsson framgångar i handen skulle man kunna tro att de kulturella olikheterna skulle ha bara negativa konsekvenser som *”Den sociala identitetens teori säger”*.

Därefter uppmärksammar Susanna oss om att Sony-Ericsson är ett någorlunda homogent företag. Här menar hon att de flesta medarbetarna har samma akademiska bakgrund, de flesta är ingenjörer och är nästan i samma ålder. Den här homogeniteten eliminerar den negativa spänningen mellan medarbetare och minskar motsättningar som kan komma upp pga. etniska skäl. På Sony-Ericsson är det ovanligt med sådana konflikter. Hon betonar att det inte är samma arbetsmiljö som det är i vissa fabriker där det inte ställs samma krav på utbildning och personlighet.

För att måla upp en tydligare bild av mångfaldens vikt på Sony-Ericsson jämför Susanna de svenskt homogena företagen på den etniska planen med den mångfaldiga Sony-Ericsson.

Susanna säger att svenskarna vill ha en tydlig process, man vill veta vad man ska göra innan man gör det, vilket inte är innovations befrämjande. Här är mångfalden en mycket viktig ingrediens i innovationsprocessen när det gäller själva arbetsmiljön. Många svenska företag är

dåliga på att integrera mångfalden eftersom de inte har insett fördelen med den mångfaldiga organisationen.

”Svenskarna är konflikt rädda, när det kommer upp konflikten vill man lägga locket på problemen, detta hämmar innovationsförmåga. Det är den dynamiska spänningen som skapar innovationer”. Susanna Bill

Därför tycker Susanna att vissa andra företag kan uppleva obehag med att ha mångfald och därför undviker de den. Den dynamiska spänningen ifrågasätter själva sättet man är van vid att jobba med. Den hjälper också till att vidga perspektiven för att det alltid finns olika kulturella aspekter i allt man gör. Man pratar till exempel med sina kollegor som ofta har ett annat perspektiv innan man fattar beslut, vilket påverkar själva sättet att fatta beslut. Den här dynamiken är Sony-Ericssons DNA ”hjärta”. Susanna upplever spänningen som någonting positivt eftersom Sony-Ericsson är ett dynamiskt företag som hela tiden ändras och utvecklas. Här menar hon att mångfalden påverkar Sony-Ericsson i mycket stor utsträckning och att mångfalden har definitivt varit en av Sony-Ericssons styrkor som har skapat en unik dynamik i företaget.

Liksom Nigel Bassett-Jones understryker Susanna att alltför stor enighet är en negativ företeelse. Bassett-Jones menar att enigheten i homogena grupper skapar grupptänkande som i sin tur hindrar innovationsprocessen. Mångfalden är en faktor som hindrar det homogena tänkandet i en grupp. Enligt Nigel Bassett-Jones brukar mångfalden ha positiva effekter på gruppen även om de enskilda gruppmedlemmar uppfattar mångfalden som en negativ företeelse på grund av konflikter.

Det har inte varit ett medvetet strategiskt val när det gäller den etniska blandningen på Sony-Ericsson utan *”det har alltid varit naturligt”* hävdar Susanna. Sony-Ericsson har aldrig strävat aktivt efter den etniskt mångfaldiga organisationskulturen utan det har alltid varit en självklarhet på grund av företagets natur. Susanna tycker att det är en fördel att företaget inte har sökt mångfalden medvetet. På det här sättet har man undvikit sådana tråkiga procedurer som kvotering vid anställningen. Det finns inte heller någon policy i fråga om gruppammansättningen med en viss andel av mångfald.

Även om det inte finns en uttalad strategi om den etniska mångfalden i företaget, upplever Innovation Manager på Sony-Ericsson, Susanna Bill, att mångfalden är en av de viktigaste ingredienser i Sony-Ericssons innovationsarbete. Susannas syn på mångfalden i Sony-Ericsson bekräftar hypotes nummer ett: Mångfalden är positiv, den genererar bättre resultat än icke mångfald kan ge i organisationen. Dock enligt Susanna uppstår det inte den negativa friktion som Basset Jones varnar för i sin artikel. Vilket kan förklaras med den närvarande homogeniteten bland de anställda eller ”det rätta sättet” att leda mångfalden som vi återkommer till i kommande avsnittet.

4.1.2 De anställdas syn på mångfaldens påverkan på innovationerna

För att bekräfta bilden av den positiva inställningen till mångfalden som vi fick från Susanna har vi valt att intervjua fyra personer som jobbar på Sony-Ericsson på olika avdelningar och ta del av deras uppfattningar.

På den avdelning där Marcin Zelinski jobbar har de en kvinna och många av hans medarbetare är av icke svensk bakgrund liksom han själv. Det finns en ganska stor japansk närvaro både på lägre och på chefsnivå på Sony-Ericsson i Lund. Marcin känner lite kulturella skillnader och den mångkulturella atmosfären i företaget. T.ex. när man skriver ett e-post till en japan får man ett svar som börjar med ”Marcin San”. Japanerna är lite mer formella än européerna och e-post måste se ut på ett visst sätt. Han upplever inte att den mångfalden som finns på Sony-Ericsson bidrar till konflikter. Ålder och utbildningens homogenitet spelar här en stor roll. Kommunikationsspråket är engelska och missförstånd är en ganska vanlig förekomst. Dock ser Marcin det inte som ett stort hinder.

Dessa skillnader påminner hela tiden medarbetarna om att de jobbar på ett företag med mångfald. I ett sådant företag måste man anstränga sig mer än vanligt, där kan man inte vara avkopplad. På arbetsplatsen ska man tänka efter innan man utför något. Det kan vara bra för att detta minskar riskerna för att göra fel. Samtidigt som den minskar riskerna för fel, hindrar det grupptänkandet.

Etnisk mångfald är ganska stor på Levs avdelning. Det är ungefär 50 % av de anställda som är av icke svenskt ursprung. Lev upplever inte den etniska mångfalden som en drivkraft bakom innovationerna. Han menar att utbildnings- och erfarenhetsmångfald bidrar mer till den här processen Dvs. samspelet mellan olika tekniska kunskaper och erfarenheter. Den låga genomsnittsåldern ses som en av drivkrafterna bakom innovationerna i avdelningen. De unga har färskare kunskaper mer energi och flexibilitet. Hälften av anställda på Levs avdelning är konsulter. De är viktig kunskaps bärare mellan företagen och bidrar mycket till nya processer tack vare sin erfarenhet.

Lev tycker också att etnisk mångfald kan bidra till kommunikationssvårigheter. T.ex. när man har en konferens med en avdelning från Kina är det ganska svårt att kommunicera med dem på engelska. Det är också svårt att övervinna den kulturella barriären. T.ex. Kineser har svårt för att säga nej. Det är svårt att få ett definitivt svar av dem. Dvs. man måste själv komma på det. Sony-Ericsson löser det här problemet genom att anordna några dagars kulturella kurser. Kurserna går ut på att öka förståelse för andras kulturer.

Kommunikationssvårigheter ses utav "den sociala identitets teorin" som en av de problematiska mångfalds konsekvenser. Enligt den här teorin kommunikationssvårigheterna skulle kunna leda till dålig kvalitet, misstro och motsättningar. Nigel Bassett-Jones ser det rätta sättet att leda mångfalden som en lösning på den här typens problem. De kulturella kurserna som Sony-Ericsson anordnar för att skapa bättre förståelse mellan anställda är ett tydligt exempel på "det rätta sättet" att leda mångfalden i potentiella konfliktsituationer.

Hans påstår att den genomsnittliga åldern i hans avdelning är ungefär 37 år. Alla är specialister med hög kvalifikation. Han anser att det är både fördel och nackdel på innovationsplanet. Fördelen ligger i att alla hans medarbetare har stor kunskapsbas medan nackdelen är att det fattas det banbrytande nytänkandet vilket de nytexaminerade unga specialister brukar tillföra. Hans liksom de andra anser att den etniska mångfalden inte påverkar den innovativa nivån i företaget avsevärt. Det är mer utbildningen och erfarenheterna som spelar stor roll i det här sammanhanget. De olika specialisterna kompletterar varandra när det gäller innovativa lösningar.

Jana arbetar mycket i virtuella team i vilka ingår "costumagation managers" från olika världsdelar. Den här mångfalden leder till att man snabbare kommer på olika innovativa

lösningar till olika telefonoperatörer. Det är inte bara den etniska mångfalden som spelar en stor roll här utan mångfalden utav erfarenheter med olika leverantörer som alla Sony-Ericsson costumagation managers har.

Janas avdelning liksom hela företaget Sony-Ericsson håller på att växa. De nya medarbetarna brukar alltid bidra till innovativa förbättringar utav arbetsprocessen eftersom de inte är lika rutinerade som dem som har arbetat med samma arbetsuppgifter i många år.

Jana är den enda kvinnan som arbetar på avdelningen. De andra sju medlemmarna i teamet är män. Teamet består av 100 % etnisk mångfald. Men hon ser inte köns mångfald eller den etniska mångfalden som en innovationsfrämjande faktor. Det är snarare de personliga egenskaper, yrkes och utbildningsbakgrund och den geografiska spridningen som spelar en avgörande roll här. Den genomsnittliga åldern i teamet är ungefär 36 år. Den relativt höga genomsnittsåldern påverkar inte innovations nivå i teamet, anser Jana.

Ur de anställdas berättelser framgår det tydligt att de inte ser den etniska mångfaldens närvaro på företaget som den avgörande faktorn i själva innovationsprocessen. Det är mer kunskapsmångfald som anses vara drivkraften bakom innovationerna. Däremot finns det vissa tecken på att mångfalden kan fungera som hinder i vissa situationer. Men enligt de anställda elimineras de här momenten av företaget med hjälp av riktade åtgärder som t.ex. kulturkurserna. Vi är medvetna om att det finns risk i att de anställda som vi intervjuade medvetet har undvikit att tala om konflikterna. Dock kan vi inte vara säkra på det. Därför utgår vi bara från den information som vi har fått genom intervjuerna och konstaterar att det är hypotesen nummer två i vårt syfte som stärks av de anställdas erfarenheter. Dvs. Mångfalden har inte stor betydelse för innovationer. Det är resultatet på arbetet och andra faktorer som räknas.

4.1.3 Innovationernas påverkan av mångfalden i Sony-Ericsson

I Sony-Ericsson har man inte lagt fokus på mångfaldsperspektivet, det är naturligt att mångfalden är en del av organisationens vardag i alla avdelningarna. Därför kan vi konstatera utifrån våra respondenters svar att mångfalden har positiv påverkan på innovationer, den genererar bättre resultat än icke mångfaldiga organisationer även om de anställda märker inte i det vardagliga arbetet. Det är lärorikt och utvecklande att ha mångfald. Den framkallar spänning och bryter grupptänkande som leder till nya innovationer på företaget. Detta stärker hypotes nummer ett i uppsatsen syfte.

Susanna och andra respondenter påstår att det inte finns konflikter när det gäller den etniska mångfalden i företaget, men detta betyder inte att konflikterna inte finns. Konflikter finns i de flesta företag, det är vanligt att konflikter inte diskuteras, det kan tex vara en oskriven regel, en annan möjlighet kan vara att företagskulturen inte tillåter det, konflikterna sopas helt enkelt under mattan. Det kan även finnas större konflikter i organisationen som gör att konflikter som uppstår på grund av mångfald inte märks eller fokuseras på.

När en grupp människor har olika bakgrunder är det lättare för konflikterna att uppstå, det är naturligt för folk med olika etniska bakgrunder att uppfatta saker olika. I Sverige är det allmänt känt, eller åtminstone upplever vi det så, att människor vill undvika konflikter nästan till varje pris. Det är för att folk uppfattar att konflikter ger bara negativa konsekvenser. Konflikterna, kan öka stressen och påverka förhållanden mellan människor negativt.

Vi, precis som Basset Jones tycker att olikheterna och konflikterna är nödvändiga för en positiv utveckling och problemlösning, mångfalden bryter grupptänkandet. Men för att konflikterna ska vara till nytta måste de vara "lagom mycket". För mycket konflikter kan leda till att energi slösas på fel håll, för lite konflikter kan göra att kreativiteten hämmas. Eftersom olikttänkandet som leder till kreativiteten är en förutsättning för innovation finner vi att mångfalden är en viktig ingrediens till innovationer på Sony-Ericsson.

4.2 Företagskulturens vikt i innovationsprocessen

Vid undersökningen av hur innovationerna och mångfalden leds på Sony-Ericsson upptäckte vi att själva ledningsstilen är en mycket viktig del av större system som kallas för företagskultur.

Susanna förklarar att kulturen i Sony-Ericsson är unik och det är en bärare till innovations förmåga och är en viktig del av den är både den etniska mångfalden och ledningsstilen i företaget. Mångfalden är en mycket viktig faktor när det gäller flexibiliteten i organisationen och ledningsstilen är viktigt i uppmuntrandet och ledning av de anställda vilka är en källa till innovationer.

Sony-Ericsson har jobbat enormt mycket med sin företagskultur. Hon betonar att företagskulturen är absolut det viktigaste i innovationsprocessen. Man måste ha den rätta företagskulturen. På Sony-Ericsson tror man att innovationer inte händer av sig själva, man måste bygga in en struktur i företagskulturen som hjälp och inte som kontroll.

Susanna menar att företagets vision om att vara innovativ, som är en del av organisationskulturen är den viktigaste inspirationskällan. En av företagets grundvärderingar är ”innovativ thinking”.

Utan det rätta klimatet i företaget eller den innovations befrämjande organisationskulturen är det svårt att få företaget till att vara innovativ. Anställda ska känna sig som en viktig del av den stora helheten och att deras idéer är viktiga även om de inte kommer att realiseras. De nya idéerna brukar diskuteras bland de anställda vilket är intresseskapande och viktigt. Om den nya iden är genomförbar då får man en innovativ lösning. I annat fall får de anställda kunskap med hjälp av diskussion, varför den nya lösningen inte fungerade. Detta är också innovationsfrämjande eftersom då ökar man sin kunskapsbas inom sitt kunskapsområde.

Marcin Zelinskii berättar om Sony-Ericssons företagskultur genom att jämföra den med företagskulturen på sin tidigare anställningsplats, Ericsson. Han ser företagskulturen på Sony-Ericsson som en mycket anpassningsbar och flexibel på grund av mångfalden och den yngre åldern bland anställda. Han ser den t.o.m. som kaosaktigt eftersom allt händer mycket snabbt

på Sony-Ericsson. Till skillnad från Ericsson där det fanns en viss gångväg och ett antal formella procedurer som skulle genomföras innan en förändring.

Marcin säger också att på det Sony-Ericsson lägger man mycket mer vikt på innovation i företagskulturen. Den etniska mångfalden var en självklarhet på Ericsson liksom den är på Sony-Ericsson men det resulterade inte i en högre innovationsnivå. De anställdas genomsnittsålder är en annan faktor som skiljer de här två företagen åt. På Sony-Ericsson är den genomsnittliga åldern runt 30 enligt Marcins uppskattning. Medan på Ericsson låg den genomsnittliga åldern låg på rund 35-40 år. Han ser den lägre genomsnittliga åldern som en viktig drivkraft bakom innovationerna. Medan Susanna tycker att äldre medarbetare med lång erfarenhet också har positiv effekt på innovationerna.

Marcin ser symbolerna i form av banners, affischer och reklam på det interna intranätet som ett viktigt attribut för den innovativa företagskulturen på Sony-Ericsson. Ett exempel är frasen ”be innovative” som används väldigt ofta i företaget.

4.3 Den innovativa företagskulturen

Som det framgår i det föregående avsnittet är den innovativa företagskulturen en av de viktigaste processer i innovationsarbetet. Vi ser den innovativa företagskulturen som en företagskultur där det sätts högt värde på innovationerna, tänkandet i olika banor respekteras och uppmuntras och där anpassning till omvärldens krav en vardaglig verklighet. Sony-Ericsson har en tydlig process som skapar en innovativ företagskultur. Vi har identifierat fem vitala moment (förutom mångfalden) som är grundstenar i skapandeprocess av den innovativa företagskulturen på Sony-Ericsson: Rekrytering, ledarstilen, Kunskapsspridning och lärandet, Nätverket, och incitament systemet.

4.3.1 Rekrytering

Sony-Ericsson rekryterar globalt, och blandat. Susanna tycker att det är lättare att anställa en från tex China eller Indian eftersom det finns betydligt fler ingenjörer från de länderna än vad det finns i Sverige. Rekryteringskampanjer sker alltid i många länder inklusive Sverige. För att hitta rätt kompetens använder man sig både av den internationella rekryteringen kampanjer med hjälp av annonsering, Företaget använder sig av företagets nätverk för att hitta rätt kompetens.

Vid rekryteringen är den rätta personen absolut det viktigaste kravet. Därefter ställer man krav på den rätta kompetensen som skulle passa in i företagskulturen. Den etniska bakgrunden, kön eller religion spelar här ingen roll. Urvalsprocessen av den rätta kompetensen och personligheten är en viktig punkt i själva innovationsprocessen. Vid varje anställning gör företaget en investering, inte minst i innovationer. Här kan ifrågasättas rekryterarnas objektivitet i bedömningen av sökanden eftersom det ställs höga krav på motivation, beteendet, attityder och andra personliga egenskaper hos den sökande för att denne i sin tur skall passa in i företagskulturen. Vi anser att homogeniteten som är närvarande bland de anställda på Sony-Ericsson är ett resultat av företagets subjektiva bedömningskriterier i urvalsprocessen av den rätta kompetensen och personligheten.

Sony-Ericsson använder sig av professionell rekryterings procedur. Företaget använder avancerade personliga tester och professionella rekryterare. Hela rekryterings process tyder på att företaget verkligen rekryterar till ”organisationen och inte till jobbet” i enighet med Bowen, Ledford och Nathan princip.

4.3.2 Ledarskap och ledarstilen

På Sony-Ericsson leder man de anställda med hjälp av två chefer. En av dem är en linemanager och en annan projektledare. Linemanager ingår i det vertikala ledningsstyrsystemet. Han tar hand om de anställdas personliga mål, styr deras arbete, tar emot innovativa förslag och planerar olika aktiviteter. Medan projekt ledare är en horisontell chef som tar hand om olika projekt mellan avdelningar. Linemanagers kontrollerar sina underordnades arbete genom samtal med projektledare. Därför känner man inte sin

linemanagers närvaro varje dag utom när man ska ha samtal om målplan eller när man kommer på en innovativ ide. Lev ser sin linemanager som coachfigur.

Chefen för Hans avdelning är både linemanager och projektledare. Detta upplever Hans som en stor nackdel eftersom den största vikten läggs på det tekniska arbetet och inte på det organisatoriska trots att chefen försöker att vara coach. Vilket i sin tur leder till att det i stort sett bara de innovativa tekniska lösningarna som chefen lägger vikt på. Informationsmöten är sällsynta och arbetsfördelningen är oklar. Men fortfarande är kraven på innovationerna stora. Situationen har allmänt negativ påverkan på hela avdelningen. Hans chef hinner helt enkelt inte med att coacha sina medarbetare. Den här situationen verkar vara tillfällig eftersom Hans hörde att det ska ske en omorganisation i avdelningen och den befintliga chefen ska ersättas av två chefer, en linemanager och en projektledare.

Chef för Janas avdelning uppmuntrar det ”oberoende” tänkandet. Man ska inte ta alla rutiner i sin arbetsprocess för givna. Här välkomnas och uppskattas nytänkandet och olika innovativa förändringar i arbetsprocess av chefen.

Susanna förklarar att den coachande ledarstilen värderas mycket högt på Sony-Ericsson. När man coachar sina anställda ger man dem bemyndigandet att agera självständigt. Den här ledarstilen anses vara kreativitets befrämjande eftersom den höjer personalens självkänsla och decentraliserar beslutsfattandet. Det självständiga tänkandet höjer den kreativitets befrämjande spänningen bland anställda, vilken inte behöver vara kulturell betingat utan oftast beror på olika kunskaper och erfarenheter. Tack vare den här ledarstilen känner de anställda högre tillfredställelse med sitt jobb vilket är viktigt i kunskapsintensiva och innovativa företag. Susanna säger att man måste ta bra hand om ”råvaran” i form av humankapital man har i företaget om man vill lyckas.

Eftersom vi kom fram till att den coachande ledarstilen är det mest lämpade verktyget när det gäller att leda mångfald i kunskapsintensiva företag, anser vi den som mest lämpad till att styra ett företag som Sony-Ericsson. En sammanfattning av det coachande ledarskapet är att ledaren fokuserar på sina anställdas utveckling och att ledaren har ständig kontakt med sina medarbetare, detta i sin tur leder fram till förbättrat arbetsklimat. En positiv effekt av den coachande ledarstilen är att medarbetare vågar prova nya vägar, en annan positiv aspekt av det

coachande ledarskapet är att medarbetarna får feedback så att de kan utvecklas. Våra observationer har lett fram till som (Goleman, 2000) förklarar i sin teori, att coachande ledare höjer anställdas engagemang.

4.3.3 Kunskapsspridning och lärandet

När medarbetarna känner sig delaktiga och att de kan påverka beslutet, blir de engagerade. Detta engagemangen tillsammans med bra arbetsklimat leder fram till att folk öppnar sig och delar med sig av sina idéer och erfarenheter vilket i sin tur vidgar nätverket i organisationen. Detta har Sony-Ericsson tagit fasta på genom att ta till vara på de idéerna och kunskapen som genereras i företaget.

Kunskapsspridning sker på många olika sätt i organisationen. Ett exempel är möten som kallas ”lessons learned” och äger rum innan ett nytt projekt startar. Här ska de deltagande i de nya projekten lära sig av tidigare misstag och framgångar. Ett annat sätt som är lika viktigt är mun till mun metoden och öppen dialog mellan anställda, vilka stimuleras med hjälp av öppna kontorslandskap. Intranätet spelar också en betydande roll här.

Sony-Ericssons chefer erbjuder att genomgå en ledarskapskurs. Avsikten med kursen är att lära de anställda hur man ska förstå sig själv och andra, och hur man fungerar i stressiga situationer. Susanna tycker att den här kursen skapar större förståelse mellan de anställda och cheferna.

Varje halvår vänder företags ledning sig till de anställda för att få innovativa idéer i frågan om organisation. Det organiseras en workshop där de anställda delas i ett antal grupper. Uppgiften är att komma på hur samarbetet mellan olika avdelningarna skulle kunna förbättras. Varje person i varje grupp ska komma på en ide inom de olika områden som gäller samarbetet mellan avdelningarna. T.ex. informationsflöde eller erfarenhetsutbyte. Sedan skriver man upp sin ide på en gul lapp och klistrar den på en tavla. De bästa idéerna väljs och vidare utvecklas av respektive grupp. Det är en mycket produktiv metod och ledningen värderar den högt, säger Hans.

4.3.4 Nätverk

Att använda nätverk är en viktig del av kunskapsspridning och innovationen. Samt det är en av de viktiga faktorerna till framgången. Sony-Ericsson har stor nytta av sitt nätverk. Susanna bekräftar Ottossons teori som beskriver nätverket som grund för all framgångsrik i innovationsverksamhet. Innovationer verkar spridas lättare genom personkontakter bättre än tex skriftlig information, vilket i sin tur kan bidra till mer innovationer och förbättrad resultat. Kombinationen av mångfald och bra arbetsklimat kan leda till bredare nätverk.

Hälften av de anställda på Levs avdelning är konsulter. Konsulterna anses vara viktiga för de bär på mycket kunskap från andra företag och bidrar till många nya innovationer och processer tack vare sin erfarenhet. Detta är ett sätt som Sony-Ericsson utnyttjar sitt nätverk positivt.

Den internationella blandningen på Sony-Ericsson bidrar till utvidgningen av nätverket. T.ex. man använder sig av den internationella nätverket vid rekrytering av rätt kompetens. Susanna berättar att deras kontor i Indien använder sig av det lokala nätverket vid rekrytering av ingenjörer. De indiska ingenjörerna är kända för sin höga kompetens vilket är ett potentiellt bidrag till företagets innovationsnivå säger hon.

Företagsnätverket är inte mindre viktigt när det gäller anställning av rätt kompetens. Alla våra intervjupersoner har tidigare varit anställda på Ericsson. Det är också många som rekryterades direkt från Sony till Sony-Ericsson. Med hjälp av sina moderbolag har Sony-Ericsson fått den rätta personalen med de rätta kunskaperna.

Man vill också förbättra sökande efter kompetens, genom att hitta ett bra strategiskt sätt för att organisera rekrytering genom sitt nätverk.

4.3.5 Incitamentsystemet

Sony-Ericsson uppmuntrar innovationerna på olika sätt. De anställda belönas både materiellt och immateriellt för sina framgångsrika idéer. Medarbetarna belönas inte bara i form av befordringar, högre löner, eller bonus system, men även i form av högre status bland sina medarbetare.

Sony-Ericsson anordnar interna innovationstävlingar för sina anställda. En av dem är "Innovation Challenge" där alla anställda har möjlighet att representera sina innovativa lösningar. Man även delar ut en "Presidential award" till de anställda i olika klasser som tex bästa ledare, bästa produkt, bästa innovationer etc. Det är en mycket prestigefullt pris som värderas högt bland de anställda och man får den av själva företagets CEO.

Sony-Ericsson använder sig också av ett program där man kan lämna sina idéer vilka inte behöver vara komplicerade tekniska innovationer, till innovationsavdelningen. För detta får man belöning av företaget oavsett om ens förslag till innovationen har gått igenom eller ej.

Anställda har även en möjlighet att patentera den tekniken de uppfinner. Lev säger att Sony-Ericsson har ett bonussystem som är knutet till patentsystemet. Trots att uppfinningen patenteras på företaget Sony-Ericsson, är det uppfinnaren som står som innovatör för den nya uppfinningen.

Marcin berättar att på Sony-Ericsson har man ett feedbacksystem som är knutet till belöningssystemet. De anställda sätter upp en mål plan tillsammans med sin chef, vilken utvärderas efter ett halvt år. När året är slut stämmer chefen av mål planen. Om man har uppfyllt sina personliga mål får man belöning i form av bonus eller lönehöjning. Det är inte ovanligt att den här mål planen innehåller utveckling utav ens egna innovationer eller inlämning av ett visst antal innovativa idéer.

Hans säger att det inte är den materiella belöningen som är det viktigaste när man kommer på en revolutionerande innovation. Erkännandet av ens professionella kompetens, högre respekt och status i teamet är viktigare tycker Hans.

4.3.6 Sammanfattning av den innovativa företagskulturen:

Det är en kedja åtgärder som företaget gör för att skapa innovationen, som vi märker att det är ett koncept med några ingredienser, en av de ingredienserna är mångfalden. Vad som är viktig att notera är att mångfalden i sig själv inte har den största betydelse för innovationer. För att företaget ska kunna bli innovativt är det viktigt att mångfalden existerar tillsammans med de fem punkterna; rekrytering, Coachning, Nätverk, Lärandet och Belönings och incitamentsystemet. Alla dessa delar tillsammans skapar det vi kallar för *den innovativa företagskulturen*.

5. Diskussion

I det här avsnittet ska vi diskutera resultatet av vår studie i termer av mångfald, innovation och den innovativa företagskulturen.

När det kommer till olikheter i kulturer har det vi observerat det följande: i Sony-Ericsson talar man inte om konflikter, istället talar man mer om olika sätt att se på saker och ting, att kunna acceptera och respektera varandras åsikt. Som tex när Susanna talar om den Japanska sättet att leda nämnde hon inte ordet konflikt. Hon presenterade det som ett annat sätt att se på saker och ting än sitt eget sätt, även om hon tyckte att det var ett ovanligt sätt att leda ett företag.

I en annan synpunkt varför det inte finns konflikter (i stor omfattning) när det gäller homogeniteten och heterogeniteten i företaget. Homogeniteten och heterogeniteten kan vara på olika sätt. Sony-Ericsson har folk med olika etniska bakgrunder, men när man tittar närmare på vad det är för grupper som dominerar hittar man en klar homogenitet i andra aspekter än den etniska. I företaget finner man att de flesta är av samma ålder, oftast är medarbetarna relativt unga, de flesta har samma utbildningsbakgrund, nästan alla har hög akademisk utbildning. Man hittar även många med gemensamt intresse, företaget sysslar med teknik och de flesta som jobbar är teknik intresserade. Alla de punkter är gemensamma hos många av företagets medarbetare, därför hittar man homogenitet på flera andra plan än det etniska. Således märker vi att likheterna hos företagets anställda är fler än olikheterna.

Under de intervjuerna som vi utfört har vi uppmärksammat att det som skiljer den allmänna mångfalden från den kulturella och etniska mångfalden är att i den etniska/kulturella mångfalden är svårigheten i språket och hur man uppför sig. I Sony-Ericsson har Susanna förklarat att lösningen är att man ska uppträda respektfullt, man ska respektera varandra. Det svåra är språkkunskaperna eftersom dålig språkkunskap försvårar kommunikationen. Andra personer som vi intervjuade har eller har haft problem med att förstå vad som sägs under

möten. Andra hinder som medarbetarna påpekar att det på Sony-Ericsson är kulturella skillnaderna. Som åtgärd har företaget erbjudit sina anställda små kurser som underlättar förståelse för de kulturer som företaget har kontakt med.

(Nigel B.J, 2005) har nämnt mångfalden som en viktig orsak till olikhet, det vi hittar i Sony-Ericsson är mer likhet än olikhet, i våra studier har vi funnit att man på detta sättet skulle kunna väga likheten tyngre än tex bara det etniska som Nigel G-J tar upp det i sin artikel.

Efter intervjuerna har vi konstaterat att mångfalden på Sony-Ericsson inte är en av dem viktigaste drivkrafter bakom innovationerna. Dock ska man inte underskatta mångfaldens påverkan eftersom mångfalden är kanske osynlig men ändå viktig del av Sony-Ericssons innovativa företagskultur eftersom företagskulturen är byggd på den. Våra respondenter känner inte av den friktion som mångfalden skulle kunna orsaka. Vi ser det som ett resultat av andra framgångsrika processer som ingår i den innovativa företagskulturen:

- Rekrytering
- Coachning
- Nätverk
- Lärandet
- Belönings och incitamentsystemet

Med hjälp av den rätta rekryteringsprocessen rekryteras det rätt person och dem rätta kunskaperna till rätt plats. Genom rekrytering skapas det en sorts homogenitet på företaget. Den här homogeniteten förebygger konflikterna på Sony-Ericsson. Homogeniteten skulle kunna vara ett hinder i innovationsprocessen men det är det inte tack vore andra processer i den innovativa företagskulturen.

Den coachande ledarstilen ger dem anställda friheten att agera självständigt vilken anser vi också som en viktig innovationsbefrämjande faktor. Den här ledarstilen är den optimala av de sex Goldemans ledarstilar, i företag där kreativiteten är en del av vardagen. Kreativiteten kräver självständighet och tankefrihet och målstyrningsperspektivet är det bästa i det här sammanhanget.

Som tidigare nämnts nätverket är en viktig faktor vid anskaffning av de rätta medarbetarna. Nätverket spelar också stor roll vid anskaffning och spridning av nya kunskaper och teknologier. Sony-Ericsson moderbolag, Sony och Ericsson är det viktigaste företagets nätverksmedlemmar både när det gäller anskaffning av personal, kunskap och teknik.

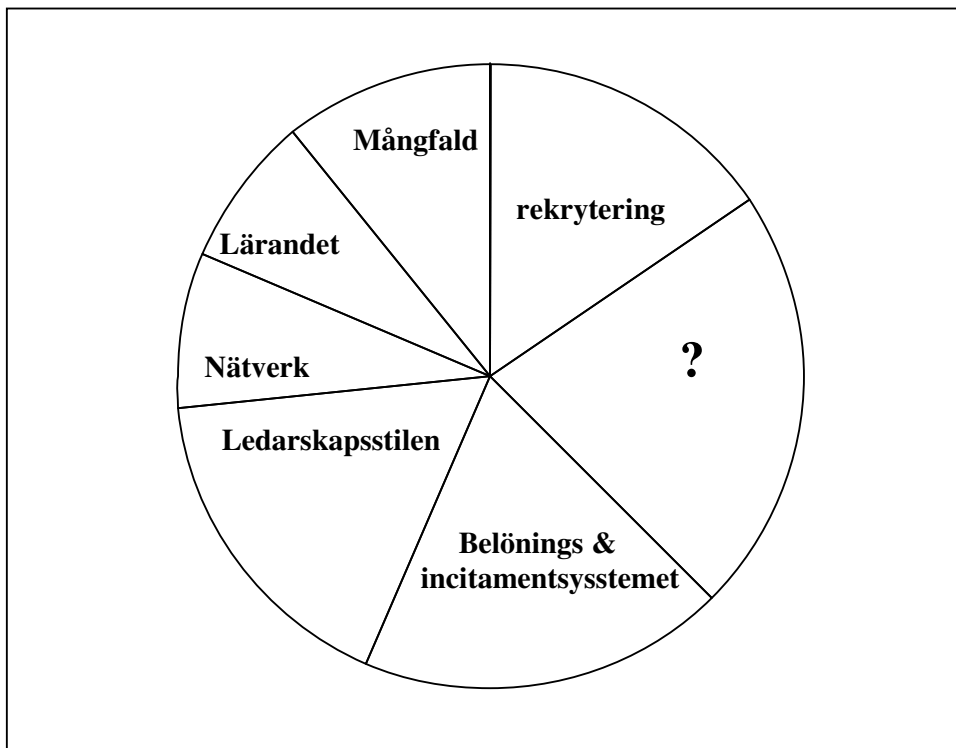
Lärandet är en livsviktig process i kunskapsintensiva företag speciellt i innovationssammanhanget. Att personalen på Sony-Ericsson är att lära sig ständigt nya teknologier och tillvägagångssätt. Det är inte bara de riktade aktiviteter utan också det vardagliga arbetet som är lärandet på Sony-Ericsson.

Både de immateriella och materiella belöningarna är viktiga i innovationssammanhanget. En anställd får motivation och inspiration till att agera på ett visst sätt när han vet att det önskade beteendet kommer att belönas. Det är inte bara de materiella belöningarna som skapar incitament utan också de immateriella när man t.ex. får högre status bland sina medarbetare tack vare en framgångsrik innovation. Det är en viktig del i det innovativa arbetsklimatet.

På Sony-Ericsson är det den innovativa företagskulturen med dess beståndsdelar som är den viktigaste innovationen som genererar tillväxten genom att vara källan till andra innovationer. De här fem processer genomsyrar hela organisationen på alla nivåer. Alla av de här fem processer är viktiga beståndsdelar i den innovativa företagskulturen eftersom varje process har direkt påverkan på en annan process och på hela innovativa företagskulturen. Vi anser att den innovativa företagskulturen inte skulle ha lika stor framgång om en av dem här processerna skulle fungera dåligt eller inte fungera alls. Ett förslag till vidare studier skulle vara hur och på vilket sätt de processerna påverkar varandra, och hela innovativa företagskulturen på Sony-Ericsson.

För att kunna illustrera vårt resultat hav vi kommit fram till den figuren nedan.
I figuren vill vi visa att mångfalden och ledarstilen är enbart några ingredienser i innovationsprocessen som vi kallar för den innovativa företagskulturen på Sony-Ericsson.
Lägg märke till att det inte är mätinstrument, dvs. storleken på delarna inte illustrerar vikten på innovationerna av det punkterna som är nämnda. Frågetecknet är områden som vi inte har undersökt i just denna fallstudie på grund av brist på information och tid.

Den innovativa företagskulturen



Denna figur kan vara ett förslag till vidare studier som kan bli mät instrument till hur mycket varje del påverkar innovationer.

6. Slutsats

Här ska vi besvara frågan i vår frågeställning: Hur påverkas innovationen av mångfalden i Sony-Ericsson? Hur leds det?

Vi har kommit fram till att den etniska mångfalden inte skapar konflikter på Sony-Ericsson. Det är pga att medarbetarna är medvetna om att en tjänst på ett internationellt företag innebär att man jobbar med folk som har olika etniska och kulturella bakgrunder.

Den etniska mångfalden är stor i Sony-Ericsson således finns det homogenitet på företaget, vi anser att likheterna fler än olikheterna. Medarbetarna på Sony-Ericsson har ofta samma utbildningsbakgrund, ålder och intresse. Därför anser vi att homogeniteten är större än heterogeniteten. Men ändå den etniska mångfalden hjälper till att bryta grupp tänkandet och förbättrar problemlösningarna.

Vi kom fram till att hypotes nummer ett:

- Mångfald har positiv påverkan på innovationer och genererar bra resultat.

Är den som avspeglar bäst relationen mellan mångfalden och innovationer på Sony-Ericsson.

Därför är vår slutsats blir att mångfalden har positiv påverkan på innovationer, och det är en länk i den *innovativa företags kulturs* kedja.

För att företaget ska vara innovativ måste man bygga upp en *innovativ företagskultur*. Där mångfalden och ledningen är viktiga ingredienser som tex i Sony-Ericssons fallet.

Som slut resultat har vi summerat att den *innovativa företagskulturen* består av: *Rekryteringen, Coachning, effektivt användning av nätverk, lärandet, belönings och incitamentsystem.*

6. Litteratur Källor:

- *Alan Bryman & Emma Bell, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber , 2005.*
- *Alvesson, M, Sköldbberg, K. Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod Studentlitteratur, Lund*
- *Artsberg K, Redovisningsteori plicity och paraxis. Liber ekonomi, 2005, Malmö*
- *Bassett-Jones, Nigel (2005) 'The Paradox of diversity Management, Creativity and Innovation'. Diversity Management, Creativity and Innovation, 14:2, 169-175.*
- *Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive,5(3), 45-56.*
- *Danial Goleman, Leadership That Gets Results, Harvard Business School.*
- *David E. Bowen, Arizona stat University, G.E Ledford Jr, B.R. Nathan (1991) Hiring for the organization not for the job, Acadamy of Management Executive Vol 5 No 4.*
- *Eriksson, L. T. & Wiedersheim.Paul, F. (1997) "Att utreda forska och rapportera", Liber Ekonomi, Malmö*
- *Fernandez, J. E, & Barr, M. (1993). The diversity advantage. New York:Lexington.*
- *Gary Yukl, Leadership in organizations, Sixth Edition,2006.*
-
- *Holm, I, Solvang, B .K., Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder,*
- *Rolf-Petter Larsen, Konflikter och oenighet på arbetsplatsen, 2002, Studentlitteratur.*
- *Mary Jo Hatch, 1997, Organisationsteori Moderna, Symboliska, och postmoderna perspektiv. Studentlitteratur.*
- *Stig Ottosson, Öka konkurrenskraften, Dynamisk innovationsverksamhet,1999, Tervix förlag.*
- *Torsten Thurén,2003, Vetenskapsteori för nybörjare Liber.*
- *Ulf Berggren. Tommy Bergkvist. Carsten Dahlman. (2005). De bortglömda innovationerna. Nutek, Stockholm.*
- *L.G Bolman och T. E.Deal,2003, Nya perspektiv på organisation och ledarskap, studentlitteratur..*

Elektroniska källor:

- <http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/jobsandcareers/careerpaths?cc=se&lc=sv>
- <http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/company/aboutus/profile>

Muntliga källor

- *Susanna Bill, Innovation Manager.*
- *Marcin Zelinskii, Senior Ingenier på avdelning som heter Plattform planing.*
- *Lev Garstein, Staff Ingenier på en av testavdelningar*
- *Hans Hansson, Senior Ingenier på en av testavdelningar,*
- *Ouliana Strelalovskaia, Account Costumagation Manager på Costumer portfolio managemet avdelning.*