



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Ints. Service Management

# Diversity management

- En fallstudie i den svenska kontexten -

Författare:  
Nedelcu Mihaela,  
Ramadani Shkurte  
Topcic Lejla

## **Förord**

Vi har under vårterminen 2008 fullgjort vår magisterexamen inom Service Management genom denna magisteruppsats. Under arbetets gång har vi fått ett bra mottagande från våra handledare samt respondenterna som vi varit i kontakt med. Därför vill vi här rikta ett stort tack till alla dessa personer då de gjort denna studie möjlig.

## Sammanfattning

**Titel:** Diversity management- en studie utifrån en svensk kontext-

**Nivå:** D-uppsats i ämnet Diversity management

**Författare:** Mihaela Nedelcu, Shkurte Ramadani & Lejla Topcic

**Handledare:** Christer Eldh & Thomas O'Dell

**Syfte:** Syftet med den här uppsatsen är att problematisera mångfaldshanteringen genom att studera mångfald där den praktiseras, bland de anställda. Med hjälp av anställdas perspektiv vill vi undersöka hur ett företag i Sverige praktiskt jobbar med *diversity management*. För att detta ska bli möjligt är det samtidigt viktigt att förstå ledningens perspektiv, därför kommer vi att ta med även denna. Vi vill bidra till att utveckla teoriernas möjligheter att tillämpas praktiskt genom att ta större hänsyn till medarbetarnas förväntningar och åsikter i arbetet med mångfald.

**Metod:** Vi har valt att använda en kvalitativ och deduktiv ansats i vår studie då vi har valt att utgå ifrån tidigare forskning om mångfald för att sedan kunna identifiera om det finns något perspektiv som saknades eller som skulle kunna fördjupas. Den kvalitativa metoden passade vårt syfte bäst därför att denna möjliggör tolkning av intervjumaterialet på djupet utifrån respondenternas personliga perspektiv.

**Resultat & slutsats:** Vid en jämförelse mellan teorierna och praktiken har vi uppmärksammat att verklighetens komplexitet kan driva företagen att arbeta med mångfald på ett sätt som skiljer sig från vad teorier förespråkar. Försäkringsbolaget jobbar inte med *diversity management* metoden, utan benämner arbetet med mångfald som mångfaldsarbete. Trots detta menar vi att det går att identifiera delar av *diversity management* metoden i försäkringsbolagets sätt att jobba med mångfald. Med hjälp av ett "bottom-up" perspektiv har vi kommit fram till att i den svenska kan det vara ett bra sätt att introducera arbetet med mångfald i projektform kontexten. Projektformen bör dock inte ses som tidsbundet, utan mynna ut till en process som ska genomsyra hela företaget. Att sträva efter en inkluderande företagskultur som främjar olikheter kan vara nästa steg i processen. Det finns olika uppfattningar om mångfald i både litteraturen och företaget men den positiva inställningen dominerar i båda fallen. En vanlig förekommande slutsats är att om *diversity* hanteras på rätt sätt leder det till fördelar för alla inblandande. Däremot kan det göra mer skada än nytta om det hanteras på fel sätt. Att endast jobba med vissa delar av metoden kan ge vissa följder. Det kan motverka själva syftet med *diversity management* och leda till bland annat assimilering och att företaget kan uppfattas som orättvis.

**Förslag till fortsatt forskning:** Företag är i ständigt samspel med omvärlden. En intressant fråga är hur företaget påverkas av kundernas uppfattningar om mångfald. Därför bör forskare studera mångfald utifrån ett kundmötesperspektiv.

**Uppsatsens bidrag:** Vårt teoretiska bidrag till forskningen är en ökad förståelse från medarbetarnas perspektiv samt en redogörande analys av arbetet med mångfald i den svenska kontexten. Forskare inom *diversity management* bör vara uppmärksamma på att företag endast väljer att arbeta med de delar av ett teoretiskt verktyg som anses passa företagets kontext bäst. Därför bör forskningen ta hänsyn till detta så att metoden kan bli mer verklighetsanpassad och för att inte vilseledas i rapporteringen av *diversity management*.

**Nyckelord:** Diversity management, mångfald, medarbetare, projekt, process, culture of inclusion.

## Abstract

**Title:** Diversity management -en studie utifrån en svensk kontext-

**Level:** Final assignment for Master Degree in Service Management

**Author:** Mihaela Nedelcu, Shkurte Ramadani & Lejla Topcic

**Supervisor:** Christer Eldh & Thomas O'Dell

**Aim:** The aim with this assignment is to study how *diversity* is handled by studying *diversity* where it is practiced, among the employees. With help from employees' perspective we want to examine how a company in Sweden practices *diversity management*. In this case it is important at the same time to understand management perspective. Because of this we are going to include also management perspective in our assignment. We want to make a contribution to the theories to get more near the practice by taking more consideration to employee's expectations and opinions when it comes to *managing diversity*.

**Method:** We have chosen a qualitative method in this study. Our starting point has been past research in *diversity management* field when we have identified a missing perspective that we consider needs to become engrossed. The qualitative method was most suitable for our aim because this method makes a deep interpretation possible of our interview material.

**Result & Conclusions:** By comparison between theories and practice we have come to a conclusion that, because of the complexity, companies choose to work in a way that differs from theories. The Insurance Company does not work with *diversity management*. Instead they call their way of handling *diversity* for "diversity work". We argue that it is possible to identify parts of *diversity management* in the company's way of working. By a "bottom-up" perspective we have come to the conclusion that in the Swedish context it can be a good idea to start the work with *diversity* in form of a project. For the project to be successful it must proceed in a process that will permeate the whole company. Next step should therefore be a strive towards "*culture of inclusion*". There are different opinions when it comes to *diversity*, both in theory and in practice, but the basic view is positive in both cases. One ordinary conclusion is that if *diversity* is handled in a right way it will benefit everyone involved. If *diversity* is handled in a wrong way it will do more damage than good. To work with only some parts of a theory can lead to some consequence. It can counteract the aim of *diversity management* and lead to consequences like assimilation or/and an unfair image of the company.

**Suggestions for future research:** One interesting question is how the costumers' opinions about *diversity* influence the company. We believe therefore that it would be interesting to study *diversity* from a "customer meeting" perspective.

**Contribution of the thesis:** An increasing employee understanding of *diversity management* in a Swedish context. Researchers in *diversity management* should notice that companies choose to work only with parts that they think are best suited for there context. The science should therefore notice this, for the method to become more suited for reality and also to minimize mistakes in reporting of *diversity management*.

**Key words:** Diversity management, mångfald, medarbetare, projekt, process, culture of inclusion

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
Syfte .....	8
Frågeställningar .....	8
Avgränsningar .....	9
Definition av begrepp .....	9
Konceptet ” <i>managing diversity</i> ” .....	10
Begrepp vi kommer att använda i uppsatsen .....	11
Var har begreppet <i>diversity management</i> sitt ursprung? .....	11
Diversity management’s uppkomst i USA .....	11
Introduktionen av arbetet med mångfald i Sverige .....	12
Aktuella diskussioner kring <i>Diversity Management</i> .....	14
Disposition .....	16
<b>Metod</b> .....	<b>16</b>
<b>Kapitel 1</b> .....	<b>20</b>
Utövningen och betydelsen av DM i organisationen .....	20
Litteraturens riktlinjer om hur DM bör utövas .....	20
Hur hanteras mångfald i försäkringsbolaget? .....	22
Problematisering av mångfaldshanteringen .....	23
Slutsatser av kapitel 1 .....	26
<b>Kapitel 2</b> .....	<b>27</b>
Företagskulturen och dess betydelse .....	27
Vägen till ”culture of inclusion” .....	28
Slutsatser av kapitel 2 .....	30
<b>Kapitel 3</b> .....	<b>31</b>
Olika uppfattningar om mångfald .....	31
Vilka argument används för att övertala företagen att införa DM? .....	31
Diskussion kring de anställdas uppfattning om mångfald .....	32
Varför ska företagen låta bli att införa DM? .....	34
Diskussion om anställdas uppfattning om nackdelar med mångfald .....	36
Hur mångfalden i företaget framställs utåt .....	38
Slutsatser av kapitel 3 .....	39
<b>Kapitel 4</b> .....	<b>41</b>
Konsekvenser och hinder .....	41
Arbetet med mångfald i form av en business strategi .....	41
Konsekvenser av att jobba med mångfald i form av business strategi .....	44
Företagskulturen som eventuellt hinder .....	45
<b>Slutsatser och diskussion</b> .....	<b>47</b>
Reflektion .....	49
<b>Källförteckning</b> .....	<b>50</b>
<b>Intervjuguide</b> .....	<b>53</b>

## Inledning

”[...] det finns ingen baksida med mångfald, det är bara fördelar, det måste vara fördelar...”<sup>1</sup>.

Detta citat målar bäst upp den atmosfär som dominerade när vi ställde frågor om mångfaldens mindre bra sidor till respondenterna som vi mötte under vårt fältarbete. Citatet ger ett första intryck av att det endast finns fördelar med mångfald. Orden i början av citatet låter övertygande och drivande, både från den som uttalar dessa och för oss som läsare. I slutet av citatet är orden däremot inte lika kraftiga, dessa kan till och med ge ett intryck av att det finns en viss osäkerhet och oro kring det som verkade vara så självklart från början. Vi behöver inte endast övertala andra om att det vi gör är bra, ibland måste vi även påminna oss själva om att de satsningar som vi har gjort var till förmån för framtiden och därför måste dessa vara bra.

En tanke som utvecklades hos oss i och med den positiva synen som dominerade under intervjuerna, när det gäller mångfald, är om det kan vara så att det är tabu att prata öppet om de svårigheter som mångfald kan medföra?

*Diversity management* utvecklades på 1980- talet i USA som en förgrening från jämlikhetsarbetet. I Sverige däremot synliggjordes begreppet mångfald i samband med diskussioner om integrationspolitik i mitten av 1990 talet.<sup>2</sup> Det vill säga att i USA började arbetet med mångfald drivas från arbetarna och företagen, i Sverige däremot uppmuntrades till en början arbetet med mångfald i första hand från staten. Dessa två skilda förhållanden som har bidragit till att *diversity management* har introducerats är, menar vi, är viktiga att ha i åtanke då utgångspunkterna ger olika förhållningssätt till metoden och därmed också olika konsekvenser i organisationerna.

Även ur ett organisationsperspektiv framställs oftast *diversity* som positiv. Vissa författare hävdar till och med att om företagen ska kunna överleva på 2000- talet måste dessa införa *diversity management*<sup>3</sup>. *Diversity management* är en metod som behandlar mångfald i organisationer. Syftet med metoden är att dra nytta av mänskliga resurser på ett effektivt sätt. Ett utövande av *diversity management* handlar om att utveckla organisationen genom att se olikheter som resurser och möjligheter och inte som problem.<sup>4</sup> Då metoden handlar om att se olikheter som resurser och möjligheter, menar vi att denna grundas på en positiv syn. Den positiva synen kan också vara en följd av att *diversity management* inom forskningen till stor del har studerats utifrån ett ledningsperspektiv. Då både företagen och samhället betonar

---

<sup>1</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>2</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

<sup>3</sup> McNerney, Don (1994) s. 101

<sup>4</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

vikten av mångfald menar vi att detta bidrar till att synen på mångfald blir positiv, ”det måste vara fördelar”<sup>5</sup>, som respondenten säger. Vi anser att den positiva synen är ett måste för att företagen ska våga sig in på metoden. Samtidigt kan den positiva synen bidra till att eventuella svårigheter, som kan det leda till vissa konsekvenser, inte uppmärksammas i arbetet med mångfald.

Mycket av litteraturen inom *diversity management* området ger anvisningar om *vad* en ledare bör tänka på när han/hon utövar ledarskap i en organisation som präglas av mångfald, samt vilka egenskaper denna ledare bör ha för att lyckas effektivt med att leda den diversifierade arbetsstyrkan. Ett intressant faktum är också att det inom området ledarskap skrivs om vikten av kommunikation och betydelsen av att lyssna på de anställda<sup>6</sup>, det finns dock ett behov av att ta större hänsyn till de anställda i arbetet med att hantera mångfald. Vi finner att litteraturen är någorlunda ensidig i detta avseende. Vi menar att de teoretiska perspektiven oftast har ett uppifrån och ner perspektiv, ett så kallat ”top down” perspektiv. Konsekvenserna av detta kan lätt bli att ledningens föreställningar om mångfald och hanteringen av denna inte blir kompletta på grund av att hänsyn inte tas till de anställdas åsikter. Vi menar därför att en fördjupning av ett nerifrån och upp perspektiv, ett så kallat ”bottom-up” perspektiv skulle kunna berika teorierna inom *diversity management* så att dessa innefattar ett helhetsperspektiv. Vidare påpekar flera författare att arbetet med mångfald är en pågående process som bör genomsyra hela organisationen och inte isoleras endast till personalavdelningen.<sup>7</sup> Dessa författare är medvetna om att allas engagemang behövs för att metoden ska uppnå sin fulla potential, men vi har uppmärksammat att författarna inte gör någon fördjupning av de anställdas perspektiv. Att inte studera de anställdas perspektiv kan vara ett medvetet val eftersom *diversity management* är en ledningsmetod som riktar sig framförallt till ledarna. På grund av att ledarskap är en relation mellan de anställda och ledaren<sup>8</sup>, menar vi att det kan finnas kunskaper att utvinna som kan tillföras metoden *diversity management* om hänsyn tas även till anställdas åsikter.

Vi är medvetna om att teorier aldrig kan vara enhetliga med verkligheten. Vi upplever dock att teorierna inom ledarskap är i hög grad statiska. Med statiska menar vi att teorierna utgår ifrån en förutbestämd natur och är därmed inte flexibla nog till rådande förhållanden i praktiken. Det finns potential för teorierna inom *diversity management* att bli mer verklighetsanpassade om dessa tar större hänsyn till ”avsikten”. Det vill säga att de byggs

---

<sup>5</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>6</sup> Jmf. Kreitz (2008), Harvard business Review (2001), Ahltop (1998), Simonsson (2002), Kanadola & Fullerton (1998)

<sup>7</sup> Kreitz, P.A. (2008) s. 102,103, McNerney, Don (1994), Bassett-Jones N. (2005)

<sup>8</sup> Ahltop, B (2005) s. 31

med utgångspunkt på både vad personalen och ledningen önskar. Eftersom utövandet av *diversity management* ska hjälpa ledningen att ta tillvara personalens maximala förmågor och samtidigt bidra till att de anställda trivs på arbetsplatsen<sup>9</sup>, menar vi att teorierna skulle kunna berikas om större hänsyn tas till personalens synpunkter.

Med hänsyn på, den positivt uttalade inställningen i praktiken och det dominerande ”top-down” perspektivet i litteraturen inom *diversity management* och mångfald, kommer vi att göra en kritisk granskning av olika teoretiska perspektiv på *diversity management*. Detta kommer vi att göra med utgångspunkt på den litteratur som tillskriver möjligheter till denna managementmetod genom att undersöka hur mångfaldshandlingen kan gå tillväga i ett företag i praktiken.

## Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att problematisera mångfaldshandlingen genom att studera mångfald där den praktiseras, bland de anställda. Med hjälp av anställdas perspektiv vill vi undersöka hur ett företag i Sverige praktiskt jobbar med *diversity management*. Vi kommer att utgå ifrån teorier inom *diversity management*, för att sedan ställa dessa mot de anställdas uppfattning, eftersom vi har funnit att det finns en brist på vetenskapliga analyser som utgår ifrån de anställdas perspektiv. För att detta ska bli möjligt är det samtidigt viktigt att förstå ledningens perspektiv, därför kommer vi att ta med även denna. Vi vill bidra till att utveckla teoriernas möjligheter att tillämpas praktiskt genom att ta större hänsyn till medarbetarnas förväntningar och åsikter i arbetet med mångfald. För att kunna fullfölja vårt syfte kommer vi därför att ha följande frågor som grund i uppsatsen.

## Frågeställningar

- Hur utövas *diversity management* praktiskt och vilken betydelse har denna i organisationen?
- Vilka uppfattningar finns det om *diversity* och *diversity management* inom litteraturen och hur mycket överensstämmer dessa med medarbetarnas uppfattning i verkligheten?
- Vilka eventuella konsekvenser kan identifieras i processen med att praktisera *diversity management*?

---

<sup>9</sup> Mlekov & Widell (2003)



## Avgränsningar

Studien kommer att avgränsas till att omfatta den del i forskningen om *diversity management* som behandlar metodens utövande, olika uppfattningar om metoden samt hinder för metodens utövande. Vidare avgränsas den empiriska undersökningen till att endast omfatta ett svenskt företag.

## Definition av begrepp

För att läsaren ska ledas in i ämnet mångfald<sup>10</sup> kommer vi, innan den avhandlande delen, att nedan börja med att förklara begreppet *diversity*<sup>11</sup>. Det finns olika tolkningar av begreppet när det både gäller bredd och djup. Vi har uppmärksammat att begreppen kan användas för att beskriva olika typer av variationer, som till exempel biologisk mångfald. Därför är det väsentligt att presentera vilken typ av mångfald vi syftar på i den här uppsatsen.

*Diversity* definieras oftast brett "any attribute that people use to tell themselves that another person is different"<sup>12</sup>. I stora drag handlar det om att vilken attribut som helst skulle kunna leda till diskriminering på arbetsplatsen på grund av skillnader.<sup>13</sup> Kritiker menar att sådana breda definitioner inte tar hänsyn till begränsningar och olika behandlingar som kan upplevas av de människor som inte tillhör den dominerande kulturen.<sup>14</sup> Det är viktigt att notera skillnaderna mellan attributen som gör människorna unika och mellan de skillnaderna som baseras på gruppstillhörigheter.<sup>15</sup> Det bör göras skillnad mellan dessa två typer av attribut då en bred definition lättare kan leda till diskriminering på grund av att hänsyn inte tas till skillnaden mellan individuella- och gruppkännetecken. Kreitz har uppmärksammat att många författare förklarar *diversity* som utmärkande skillnader mellan individer. Han har slagit samman dessa skillnader till fyra områden; *personligheten*, *interna karaktärsdrag* (exempelvis kön), *externa karaktärsdrag* (exempelvis kultur) och *organisatoriska karaktärsdrag* såsom position. Dessa skillnader gör att begreppet kan ses både som specifikt och kontextuellt, beroende på sammanhanget.<sup>16</sup>

Den mänskliga mångfalden kan även delas in i en primär och en sekundär dimension. Den primära dimensionen syftar på egenskaper som är svåra eller omöjliga att förändra såsom kön, ålder, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning. Den sekundära dimensionen av mångfald

---

<sup>10</sup> Enligt svensk ordbok (1992) betyder mångfald mängd. Mångfaldig betyder mångsidig eller varierande.

<sup>11</sup> Nationalencyklopedins översättning på begreppet mångfald från svenska till engelska översätts med "variety" samt "diversity". I Mlekov & Widell (2003) översätts diversity med olikheter eller skillnader.

<sup>12</sup> Williams & O'Reilly (1998) i O'Leary & Weathington (2006) s. 285

<sup>13</sup> O'Leary & Weathington (2006) s. 285

<sup>14</sup> Cox & Welburn (1999) i Kreitz (2008) s. 102

<sup>15</sup> Mor Barak (2005) i Kreitz (2008) s. 102

<sup>16</sup> Kreitz (2008) s. 102

är däremot olikheter som människorna kan förändra genom sina val, exempelvis utbildning, erfarenheter, religion, boendeort, inkomst mm. Det finns ett samband mellan dessa två dimensioner då erfarenheter och situation påverkar hur vi uppfattar oss själva och varandra.<sup>17</sup> De primära dimensionerna är oftast de som är mest synliga. *Diversity* är, enligt Point & Singh, ett komplext begrepp och har många dimensioner beroende på sammanhanget.<sup>18</sup>

Dimensionerna ovan visar att mångfald inte enbart handlar om saker vi *inte kan* påverka utan även om sådana saker vi *kan* påverka. Vi anser att dimensionerna är viktiga att ha i åtanke genom hela uppsatsen, främst den andra dimensionen som lätt kan negligeras. Vidare menar vi att hur man definierar mångfald har också att göra med hur människor väljer att handskas med denna.

### **Konceptet ”*managing diversity*”**

Hittills har vi förklarat *mångfald* och dess motsvarighet på engelska, *diversity*, i en bred bemärkelse. Nedan kommer vi att förklara den metod som utövas i organisationer som syftar till att just hantera den mångfalden som vi har nämnt ovan. Det är viktigt att läsaren förstår vad *managing diversity* är eftersom det är ur detta koncept som ledningsmetoden *diversity management* har uppkommit.

Konceptet ”*managing diversity*” refererar till ”systematisk och planerad engagemang för organisationer att rekrytera, behålla och belöna medarbetare från diverse demografiska bakgrunder”<sup>19</sup>. Det handlar även om erkännande och uppskattning av olika kulturer i organisationer.<sup>20</sup> En arbetsplats består av diversifierade människor som inkluderar kön, ålder, bakgrund, ras, personlighet, arbetssätt och handikapp, vilket kräver acceptans. ”*Managing diversity*” handlar om att ta vara på och uppskatta dessa skillnader så att det skapas en produktiv arbetsmiljö.<sup>21</sup> Dessa tankegångar har lett till att ledningsmetoden *diversity management* har uppkommit.<sup>22</sup> Metoden är en ledningsstrategi som handlar om hur ledaren på bästa sätt bör ta tillvara de anställdas olika kompetenser och karaktärsdrag så att dessa arbetar på ett effektivt sätt. Samtidigt som denna metod är en ledningsstrategi krävs det även involvering från de anställdas sida för att metoden ska uppnå sin fulla potential<sup>23</sup>.

Texten ovan visar att metoden *diversity management* är omfattande. Som vi har nämnt i

---

<sup>17</sup> Loden & Rosener (1991) i Mlekov & Widell (2003) s. 9, 10

<sup>18</sup> Litvin (1997) Point & Singh (2003) s. 751

<sup>19</sup> Ivancevich & Gilbert (2000) s. 76

<sup>20</sup> Mills & Prasad P. i Elmes, Mills, Prasad, A & Prasad P (1997) s. 4

<sup>21</sup> Kandola & Fullerton (1998) s. 7-8

<sup>22</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

<sup>23</sup> Jmf. Kreitz, P.A. (2008) s. 102,103, McNerney, Don (1994), Bassett-Jones N. (2005)

inledningen anser vi dock att denna metod saknar en nyansering av de anställdas perspektiv. *Diversity management* ger ledningen riktlinjer om hur *diversity* bör hanteras, men det finns brister i teorierna när det gäller de anställdas perspektiv som skulle kunna bidra till en bättre helhetsförståelse av metoden i praktiken.

### **Begrepp vi kommer att använda i uppsatsen**

Vissa svenska författare använder begreppet mångfald synonymt med *diversity* och DM.<sup>24</sup> Vi anser dock att det engelska begreppet har en mer detaljrik definition. Då metoden har uppkommit i USA och den mesta av litteraturen inom DM är skriven av just amerikanska författare menar vi att forskningen inom DM befinner sig i ett senare stadium i USA. Vidare är inte DM en svensk metod och därför kan det bli en del förvirring om denna översätts till svensk kontext. Med anledning på de skillnader som finns på begreppen kommer vi *inte* att översätta begreppen till svenskan då vi menar att en översättning lätt skulle göra att sammanhanget uppfattas på ett annat sätt än vad det egentligen syftar på.

### **Var har begreppet *diversity management* sitt ursprung?**

*Diversity management's* ursprung har betydelse för hur metoden uppfattas. Arbetet med mångfald i USA bygger på en tvåhundraårig historia av jämlikhetsarbete som drevs av företag och arbetarna medan denna i Sverige är mer styrd av staten.<sup>25</sup> Dessa två olika introduktionsförhållanden är viktiga i arbetet med att uppnå vårt syfte eftersom de skilda förhållanden har betydelse för hur arbetet med mångfald praktiseras i den svenska kontexten. Vi kommer därför nedan att presentera de två skilda introduktionsförhållandena av arbetet med *diversity*, först i USA eftersom det var där metoden uppkom och sedan i Sverige.

### **Diversity management's uppkomst i USA**

Under 1960-talet startades arbete mot diskriminering som drevs av medborgarrätts- och feministrörelserna i USA. Nya lagstiftningar så som Equal Opportunity Act (EEO) infördes. Målet med lagarna var att möjliggöra för kvinnor och minoriteter att ta sig in på arbetsmarknaden och ha lika möjligheter i arbetslivet i alla avseenden. Affirmative action (AA) innefattar positiva särbehandlingsprogram. Syftet med programmet är att förbättra etniska minoriteters och kvinnornas position på arbetsmarknaden. Arbetet kunde innebära företrädan till befordran eller erbjudanden om karriärutveckling. Programmet fungerade bra i

---

<sup>24</sup> Jmf. Mlekov & Widell (2003), Roth, A. K (2005)

<sup>25</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7

USA till en början, men kritiserades starkt av speciellt vita män som menade att dessa blev utsatta för omvänd diskriminering.<sup>26</sup>

Dessa ovannämnda rörelser inleddes med rapporten *Workforce 2000* som presenterades av Houston institutet 1987. Rapporten uppmärksammade demografiska förändringar i USA och konsekvenserna dessa förändringar hade på arbetsmarknaden. Till exempel förväntades majoriteten av nettoökningen av arbetskraften bestå nästan endast av icke vita män och kvinnor. Utvecklingen gällde inte endast USA utan hela den industrialiserade världen. Organisationer började intressera sig för konsekvensen av denna utveckling och började arbeta för att hantera förändringarna och anpassa sig till den ”nya världen”. *Diversity* forskningen började rapportera om positiva effekter i form av högre resultat och kvalitet. Även det juridiska systemet utvecklades till att omfatta fler antidiskrimineringsregler, vilket satte fart på *diversity* arbetet i och med att anmälningar mot diskriminering ökade.<sup>27</sup>

Metoden ”*managing diversity*” är inte direkt kopplat till dessa lagar utan är helt frivillig som en respons till demografiska trender.<sup>28</sup> *Diversity* förespråkare menar att metoden syftar till att utveckla talanger hos alla anställda och skapa en arbetsmiljö som är välkomnande för alla. Vidare menar dessa att *diversity* program inte har uppstått på grund av behov till upprättelse för tidigare diskriminering, utan är till för att hjälpa organisationen att utnyttja personalens och kundbasens olikheter på ett gynnsamt sätt. *Diversity* program är inkluderande i den meningen att dessa expanderar möjligheterna för alla i en multikulturell arbetsstyrka, inklusive vita män.<sup>29</sup>

Texten ovan visar att det finns diskussioner om hur *diversity management* egentligen har utvecklats. Den ena sidan tar hänsyn till dess tvåhundraåriga historia och ser metoden som en konsekvens av hårt och långtidsarbete driven av arbetarrörelser. Medan den andra sidan endast ser metoden som en ledningsstrategi, utan koppling till dess historia, och betonar alltså effektivitet inom organisationer snarare än jämlikhetsarbetet.

### **Introduktionen av arbetet med mångfald i Sverige**

Termen mångfald synliggjordes i Sverige först på 1990- talet och introducerades i samband med diskussioner om integrationspolitik<sup>30</sup>. 1986 bildades i Sverige Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO). DO är en statlig myndighet med syfte att arbeta för att hindra

---

<sup>26</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 17, 18, 19

<sup>27</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 19

<sup>28</sup> Mills & Prasad, P i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 8

<sup>29</sup> Wilson M. (1995), Greenwald H. P. (1994) s. 41

<sup>30</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

förekomsten av etnisk diskriminering i samhället. Först när lagen mot etnisk diskriminering trädde i kraft 1994, kunde DO ställa krav på skadestånd mot diskriminerande arbetsgivare.<sup>31</sup> 1999 tillkom *Lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet* (EDA 1999:130) som är en revidering av 1994 års lag om diskriminering. Den nya lagen ställer krav på arbetsgivaren att bedriva målinriktat arbete när det bland annat gäller att främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörigheter, religion eller annan trosuppfattning.<sup>32</sup> Idag sker mesta arbetet med mångfald i Sverige i samhällsperspektivet respektive organisationsutvecklingsperspektivet. Det finns en skillnad mellan dessa två perspektiven. Samhällsperspektivet behandla hur mångfald borde vara, ordnas och organiseras. Det handlar om uppsatta mål om att integrera invandrare, funktionshindrade, äldre, lågutbildade m.fl. i den svenska arbetsmarknaden, eftersom denna ska stå till allas förfogande. Inom organisationsperspektivet handlar mångfald om de effekter olika faktorer såsom ålder, kön, etnicitet, funktionshinder mm har i en arbetsgrupp, samt vilken påverkan en ökad blandning av sådana faktorer har på makt och inflytande.<sup>33</sup>

Den svenska regeringen har betonat vikten av att befolkningens sammansättning, när det gäller kön, etnicitet, ålder mm, ska avspeglas av de anställda inom den offentliga sektorn. Ambitionen är att statsförvaltningen på så sätt ska kunna fungera som en förebild för resten av arbetsgivarna i Sverige. Regeringen har dessutom höga krav på mångfald när det gäller statliga arbetsgivare och uppmanar alla kommuner att försöka vara bra föredöme.<sup>34</sup>

Det finns många utredningar som visar demografins utveckling i Sverige. Dessa har bland annat bidragit till att många svenska företag försöker anpassa sig till konsekvenserna av de demografiska förändringarna. Några faktorer som driver organisationer till att börja arbeta med mångfald på arbetsplatsen är bland annat globalisering, demografi, marknadsanpassning, lönsamhet, arbetskraftsutvecklingen, juridiska- och moraliska aspekter.<sup>35</sup>

Diskussionen som vi har fört kring ämnet *diversity management* i USA och i Sverige visar att begreppen och metoden är till stor del kontextberoende och bör därför också studeras utifrån dess kontext. Dessutom kan olika förhållningssätt till *diversity management* ge olika resultat i organisationen<sup>36</sup>. Det vill säga att arbetet med mångfald kan skilja sig till stor del i Sverige jämfört med USA både när det gäller var företagen befinner sig i processen och vilket förhållningssätt dessa har till *diversity management*. Samtidigt startades arbetet med mångfald

---

<sup>31</sup> De los Reyes & Wingborg 2002, s. 9

<sup>32</sup> Se EDA 1999:130, § 4

<sup>33</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7

<sup>34</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 38, 39

<sup>35</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 22-37

<sup>36</sup> Jmf. French, E (2005) s. 42

på olika initiativ i USA och i Sverige. Även detta kan ha betydelse för hur företagen praktiskt jobbar med metoden i Sverige.

### **Aktuella diskussioner kring *Diversity Management***

Det finns mycket debatter inom litteraturen kring metoden *diversity management*<sup>37</sup>. För att kunna problematisera mångfaldshanteringen och få en uppfattning om medarbetarnas syn när det gäller metoden DM är det viktigt att läsaren först hänger med i de diskussioner som finns inom den akademiska världen när det gäller metodens skede i processen och de tankar som finns om metoden. Nedan kommer vi därför att göra en kort presentation av dessa.

Intresset för DM är stort och fortsätter att öka både inom akademien och inom organisationer<sup>38</sup>. Många företag i Europa har uppmärksammat metoden, men fortfarande befinner de flesta sig i början av processen och på en experimentell nivå. Dessa har lång tid kvar till att implementera och handskas med metoden på ett gynnsamt sätt. Företagens skede i processen innebär även att rapporteringen om *diversity* inte kommit till det stadium där man kan utvärdera och ta emot feedback för att få en uppfattning om hur bra metoden egentligen kan fungera. Enligt författaren kommer företagen inte att kunna lyckas med *diversity* förrän de verkligen tar tag i DM och omsätter denna i handling.<sup>39</sup>

I USA ser det annorlunda ut. Forskaren Wilson påpekar att begreppet *diversity* har blivit ett slags modeord i Amerika. På grund av detta menar hon att företagen tolkar begreppet på olika sätt beroende på den egna kontexten, vilket gör att det saknas en entydig definition. Otydligheten gör också att det blir svårt att säga vilka företag som sysslar med *diversity* och vilka som inte gör det. Det som införs som ett *diversity* program i ett företag kan vara standard i ett annat och därmed råder det otydligheter om hur mycket metoden verkligen praktiseras. Hon menar vidare att det är lättare att urskilja vad *diversity* inte är, nämligen AA. Vissa författare menar att AA var det första steget mot en mer diversifierad arbetsplats och att DM var nästa steg i denna process.<sup>40</sup> Medan andra forskare menar att DM utvecklades på grund av att det var mindre hotande och kontroversiellt än AA som drevs av föreställningar om likheter och möjligheter.<sup>41</sup> Dessa menar att AA handlade om att få in mångfald i arbetsplatsen medan DM handlar om *hur* mångfalden ska hanteras på bästa sätt och vilka fördelar denna medför.

---

<sup>37</sup> I fortsättningen väljer vi att skriva *diversity management* som DM.

<sup>38</sup> O'Leary & Weathington (2006) s 284

<sup>39</sup> Holton, V. (2005)

<sup>40</sup> Michelle Smead, vp, A.T. Kearney Executive Search, Chicago, i Wilson M. (1995)

<sup>41</sup> Kirton & Greene (2000) & Kossek & Lobel (1996) i Bassett-Jones Nigel (2005) s. 170

Även om DM är tilltalande för arbetsgivarna finns det brister i koncepten i form av att cheferna inte förstår vad det egentligen innebär eller hur det bör implementeras i organisationen. Företagen underskattar komplexiteten som de ansvariga chefer står inför när de ska praktisera metoden.<sup>42</sup> O'Laery och Weathington argumenterar för att företagen bör lägga fokus på processer och resultat från en arbetsplats som präglas av *diversity* istället för att, som för tillfället sker, spendera mycket resurser på att rättfärdiga fokus på *diveristy*. Författarnas huvudargument är att *diversity* är en verklighet idag och det finns även indikatorer på att denna kommer att utökas i framtiden. Därför bör företagen lägga fokus på att hantera processer på ett noggrant sätt.<sup>43</sup> "We must go beyond the business case for diversity to effectively utilize the diversity that already exists and create a just workplace"<sup>44</sup>. Vidare menar författarna att forskarna inte ifrågasätter om *diversity* är bra eller dåligt utan snarare är det en fråga om hur man ska hantera och inkludera den.<sup>45</sup>

Trots de mörka sidorna som visas tenderar många författare inom fältet att ignorera eller se över dessa svårigheter för att uppnå målen med DM. Det forskas inte mycket om att ta reda på hur DM påverkar organisatoriska förändringar. En fokusering på problemen som kan uppstå med utövandet av DM skulle kunna underlätta för till exempel studenter och managers att hantera framtida utmaningar som kan uppstå inom diversifierade grupper. Vissa författare börjar ifrågasätta vad DM programmen egentligen tillför organisationen. De menar att många av programmen inte ger tillräckligt substans.<sup>46</sup> Det finns diskussioner kring varför företag väljer att implementera DM. Diskussionerna handlar om ifall företagen implementerar metoden av fri vilja eller om de blir tvingade till det på grund av lagar och regler utifrån samhället.<sup>47</sup>

Ovan ha vi i korta drag redovisat aktuella diskussioner som finns inom ämnet DM. Trots att intresset inom ämnet DM är stort har vi funnit att det saknas en fördjupning av de anställdas perspektiv. De anställdas uppfattningar menar vi är viktiga när det gäller att driva forskningen inom DM framåt. Därför kommer vi att i den avhandlande delen att försöka väva in ett "bottom-up" perspektiv i DM forskningen. Vidare menar vi att den positiva synen som metoden grundas på kan fungera som en drivkraft samtidigt som denna kan bli en "blind fläck" där eventuella svårigheter med mångfald inte uppmärksammas i tillräckligt stor grad. Vi kommer att redogöra för hur ett företag i Sverige arbetar med mångfald och även

---

<sup>42</sup> Foster & Harris (2005) s. 4, 11

<sup>43</sup> O'Leary & Weathington (2006)

<sup>44</sup> O'Leary & Weathington, (2006) s. 283

<sup>45</sup> O'Leary & Weathington, (2006)

<sup>46</sup> Mills & Prasad, P i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 5,6, 13, 14

<sup>47</sup> Ng Eddy SW (2008)

problematisera eventuella svårigheter i arbetsprocessen. På grund av att svenska företag befinner sig i början av arbetet med mångfald kan vår studie bidra till att underlätta implementeringen av DM och förhoppningsvis synliggöra eventuella hinder så att dessa lättare kan hanteras.

## **Disposition**

Under *metodavsnittet* beskriver vi hur vi har gått till väga när vi har valt ämne till uppsatsen och tillvägagångssättet under arbetets gång. Metodavsnittet följs av fyra kapitel. *Första kapitlet* innefattar en redogörelse av hur DM bör utövas enligt litteraturen samt en diskussion kring hur det studerade företaget praktiskt arbetar med DM. I *andra kapitlet* diskuteras företagskulturen och vilken betydelse denna har i organisationen. De normer som finns i en företagskultur blir en viktig grund för hur företag väljer att hantera mångfalden och eventuellt utöva DM metoden. *Tredje kapitlet* handlar om de uppfattningar som råder om ämnet mångfald inom både det studerade företaget och de teorierna inom DM som vi har läst. Oavsett vilken inställning man har till, och hur man väljer att tillämpa DM kommer det alltid medföra vissa följder. I det *fjärde kapitlet* behandlas det studerade företags sätt att arbeta med mångfald och vilka eventuella följder detta arbetssätt kan medföra. Dessa följder är viktiga att försöka identifiera för att underlätta hanteringen och arbetet med mångfald i organisationen. Uppsatsen avslutas med slutsatser och diskussion.

## **Metod**

Varför väljer man som student att skriva om ett ämne över ett annat? Vi kom i kontakt med begreppet DM redan för två år sedan när vi skulle välja valbara kurser. Ingen av oss valde att läsa kursen vid den tidpunkten, trots att vi alla fann den mycket intressant. Idag ser situationen annorlunda ut. Vi befinner oss i sista fasen av utbildningen och inser att den sanna världen närmar sig alltmer. Att ha fullföljt en management utbildning utan att ha teoretiska kunskaper om det som ligger närmast i praktiken kan nästan likställas med en typ av brist, där de teoretiska kunskaperna inte är tillräckliga och alltså utgör en saknad av ett viktigt verktyg för att kunna handskas med verkligheten. Vi är alla bosatta i Malmö, en av Sveriges mest diversifierade städer. För oss är mångfald i avseendet etnicitet, kön, ålder med mera en naturlig del av vardagen. Mångfald existerar i vår miljö och vi är medvetna om att det kan uppkomma problem i praktiken när man ska handskas med mångfald. Dock vill vi undvika den pessimistiska fällan där mångfald ses som ett problemområde eller de utopiska teorierna



om hur mångfald bör hanteras. Vi vill undersöka mångfaldshanteringen kritiskt, som huvudkälla i empirin kommer vi därför att studera mångfalden där den praktiseras, det vill säga bland medarbetarna. Vi utgår ifrån ett företag som redan har uppmärksammat mångfaldsproblematiken. Vårt val av företag som arbetar med mångfald är ett medvetet val, eftersom vårt syfte är att problematisera mångfaldshanteringen i en svensk kontext. Vi tror att problematiken i ett sådant företag är mer synlig och kan ge oss fördelar i vår undersökning samt en bredare förståelse. Vårt teoretiska bidrag till forskningen kommer därmed att bli en ökad förståelse från medarbetarnas perspektiv och en redogörande analys av DM metoden i den svenska kontexten.

För att kunna fullborda vårt syfte har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden. Vi ville få fram olika synsätt, tankar, känslor och även skapa möjlighet till diskussion. Med hänsyn till detta anser vi att den kvalitativa metoden passar vårt syfte bäst därför att denna möjliggör tolkning av intervjumaterialet på djupet utifrån respondenternas personliga perspektiv.

För att forskning ska bli trovärdig måste denna vara rimlig. Vi är medvetna om att kvalitativ metod grundar sig på individuell tolkning. Den kvalitativa metoden är flexibel och resultatet går på djupet, medan en kvantitativ metod ger generella resultat som oftast utger sig för att vara entydiga, vilket vi inte eftersträvade i vår uppsats. Vid den kvalitativa metoden är oftast det induktiva tänkandet vanligast, det vill säga att vissa ”upptäckter” från speciella förhållanden sammanställs i en teori. Vi använder oss av deduktivt tänkande då vi har valt att utgå ifrån tidigare forskning om mångfald för att sedan kunna identifiera om det finns något perspektiv som saknades eller som skulle kunna fördjupas.<sup>48</sup> Vi har börjat med att läsa teorierna, formulerat frågeställningar, sammanställt teorier, kontaktat företag, problematiserat och i sin tur analyserat materialet.

Vi utförde kvalitativa intervjuer där vi använde oss av inspelningsmaterial. Efter alla intervjuer transkriberade vi intervjuerna dels för att inte felcitera någon och för att eliminera missuppfattningar bland svaren. Intervjumaterialet är bevarat för utomståendes granskning så att trovärdigheten kan försäkras.<sup>49</sup> Vår intervjuguide använde vi som stöd då vi strävade efter dialog i intervjuerna. Intervjuerna ägde rum på försäkringsbolagets lokaler i Malmö under arbetstid och varade mellan 30 till 40 minuter.

Vi är medvetna om att vår studie inte kan vara representativt för alla organisationer av den orsaken att det empiriska materialet endast kommer att grunda sig på ett företag. Vi anser

---

<sup>48</sup> Olsson & Sörensen (2001)

<sup>49</sup> Olsson & Sörensen (2001)

dock att en kvalitativ studie med ett företag som har börjat arbeta med mångfalden i sin organisation, oavsett vilken typ av mångfald dessa jobbar med, kommer att ge oss en större möjlighet till att granska det teoretiska materialet djupare. Genom den kvalitativa metoden kommer vi att kunna vinna större förståelse för verkligheten som förhoppningsvis resulterar i en nyansering av teorierna.

Innan vi började kontakta potentiella företag till vår studie hade vi en uppfattning om att de flesta företagen arbetar aktivt med mångfald i Sverige. Denna uppfattning har vi fått under vår studietid på Lunds universitet när vi har jobbat med uppgifter där vi har studerat olika företag och deras hemsidor. Begreppet mångfald var ofta förekommande i samband med bland annat personal och värderingsfrågor i många av dessa företag. Som vi tidigare har nämnt i texten, ville vi undersöka ett företag som redan arbetar med mångfald. Vid sökandet av ett sådant företag insåg vi till vår förvåning att det är väldigt få som egentligen arbetar med mångfaldsfrågor i Sverige och att de som arbetar med detta befinner sig i början av processen. Detta trots att vi under våra studieår har läst på många företags hemsidor där de skriver om, och nästan skyltar med, ordet mångfald. Svårigheterna med att få tag i ett företag som sysslar med mångfald visade sig när vi ringde runt till ett tiotal företag som slussade oss vidare till andra företag. Efter många försök fick vi tips om ett försäkringsbolag som, enligt ett av de företagen som vi kontaktade, jobbar flitigt med mångfald. Försäkringsbolaget var positivt till vår undersökning och vi kom överens med en personalchef om att vi skulle få intervjua sju anställda, däribland honom. Eftersom vår uppsats handlar om att undersöka uppfattningen om mångfaldshantering bland de anställda hade vi en önskan att dessa intervjupersoner skulle avspegla en så rik variation som möjligt när det bland annat gäller kön, etnicitet och ålder. Vi ansåg att en heterogenitet bland respondenterna skulle vara till fördel för oss för att få ett bra intervju-material som skulle leda till en mer intressant och mångsidig analys. Personalchefen tog på sig ansvaret att hitta sex intervjupersoner som skulle avspegla mångfald i deras organisation. Konsekvenserna av att personalchefen valde intervjupersonerna kan bli att denna har valt ut personer som han bedömer pratar gott om försäkringsbolaget och även att han har valt ut personer som han själv anser avspeglar mångfald, utifrån egen tolkning av begreppet. Detta kan i sin tur påverka studiens resultat.

Respondentgruppen bestod av fyra män och tre kvinnor. Av dessa sju har två personer invandrarbakgrund. Fem av intervjupersonerna är mellan 40 och 60 år gamla. Endast en person är 25 år. Respondenterna jobbar på tre olika avdelningar; ledningen, privatförsäljning och företagsförsäljning.

Av den orsaken att vi alla tre är kvinnor och har utländsk bakgrund är vi medvetna om att

respondenternas svar kan ha påverkats av detta. Vi upplevde att vissa av respondenterna var försiktiga i sina svar och till och med reserverade, medan andra var mer öppna. Med tanke på vår bakgrund och det ämne vi studerar i uppsatsen menar vi att resultatet möjligen hade blivit annorlunda om intervjuerna hade utförts av etniskt svenska personer. Vi tror att våra bakgrunder även kan ha bidragit till fördelar i intervjuerna. Fördelarna kan vara att vi kan ha uppnått en annan diskussionsnivå med dem som kunde identifiera sig med oss, till exempel kvinnor och de personerna med invandrarbakgrund. En annan betydelsefull faktor är att vi omedvetet kan ha lett in respondenterna i sina svar. Vidare har vi på grund av tidsbristen inte hunnit bygga upp relationer med respondenterna, vilket också kan ha bidragit till att dessa inte har vågat öppna sig. Vi har gjort vårt bästa för att vara objektiva, men det är viktigt att ta hänsyn till att vår närvaro och att vårt deltagande i samtalet har påverkat.

Under intervjuerna fick vi reda på att organisationen har cirka 400 anställda och att de flesta är äldre, har etniskt svenskt ursprung samt att ledningen till största delen består av män. Mångfalden som förekommer bland respondenterna är därför inte heller representativ för hela organisationen.

För att uppsatsen skall få en så hög trovärdighet som möjligt har vi varit noggranna när vi har valt våra källor. Vi har använt litteratur som främst är skriven av författare med akademisk examen. Eftersom dessa författare är väl insatta i ämnet, DM och mångfald, anser vi att informationen från deras källor är tillförlitlig. Informationen som vi har hämtat från internet kommer främst från databasen Elin som tillhör Lunds Universitet. Artiklarna härifrån är vetenskapliga artiklar som just ska användas för forskningsändamål.

Vi har valt att anonymisera både försäkringsbolaget och respondenterna. Detta är viktigt att påpeka därför att försäkringsbolagets arbete med mångfald i sig inte är ändamålet i vår uppsats, utan endast fungerar som ett exempel på hur arbetet med mångfald kan praktiseras i den svenska kontexten. Ytterligare en anledning till varför vi har valt att anonymisera respondenterna är därför att vi anser att det är lättare för personerna att öppna sig om de får lov att vara anonyma.

## Kapitel 1

### Utövningen och betydelsen av DM i organisationen

I detta kapitel kommer vi att redovisa för hur DM bör utövas enligt litteraturen samt beskriva och diskutera hur det studerade företaget arbetar praktiskt med mångfald. Vi har uppmärksammat att mångfald i företag inte alltid är en självklarhet, därför krävs det medvetna satsningar för att sätta bollen i rullning. I det företag som vi har studerat startades det ett traineeprogram som grund i det vi väljer att benämna som DM processen. En redovisning av litteraturens föreskrifter om hur DM bör utövas anser vi är nödvändig för att läsaren ska få ett grepp om metoden för att sedan kunna bilda sig en uppfattning om hur försäkringsbolaget jobbar med DM.

Det är viktigt att notera att det inte finns någon DM metod som passar alla i alla förhållanden. Det krävs istället analyser utifrån den kontext ett företag verkar i, som exempelvis branschen eller företagets storlek, för att sedan kunna skapa förändringar i strukturen och system som är nödvändiga för att DM ska bli framgångsrikt. Olika tillvägagångssätt ger olika resultat.<sup>50</sup> I detta kapitel kommer vi därför att problematisera mångfaldshanteringen och argumentera för att det i Sverige krävs särskilda typer av insatser för att arbetet med mångfald ska påbörjas och metoden DM ska bli framgångsrik.

### Litteraturens riktlinjer om hur DM bör utövas

Flera författare har identifierat och sammanfattat ett antal tillvägagångssätt för DM<sup>51</sup>. För att DM ska kunna genomföras är det huvudsakligen viktigt med ledningens engagemang, stöd samt att ledningen är villig att avsätta resurser för DM. Samtidigt måste det finnas eller anställas ledare som kan hantera *diversity*. Denna förmåga bör vara ett krav tillsammans med andra förmågor och färdigheter såsom change management-, psykologi- och kommunikationskunskaper.<sup>52</sup> Om mångfald ska accepteras i organisationer är det viktigt att denna även ska finnas bland de i toppledningen. Toppledningen har en betydande roll när det gäller skapandet av en organisationskultur. Kvinnor, äldre och minoriteter i de högre nivåerna kan därför bidra till att det skapas en högre medvetenhet i organisationen när det gäller attityder gentemot mångfald.<sup>53</sup> Vidare bör organisationen skapa en ny vision och kommunicera ut den nya visionen till hela företaget. Detta följs av formulering av tydliga *diversity* mål, strategier, policy och läroplaner som går ihop med de organisatoriska

---

<sup>50</sup> French, E (2005) s. 42

<sup>51</sup> Kreitz, P.A. (2008), Mlekov & Widell (2003), Wheeler R. D (1997), Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006)

<sup>52</sup> Kreitz, P.A. (2008) s 103, Mlekov & Widell (2003) s. 62, Wheeler R. D (1997) s. 494

<sup>53</sup> Greenwald H. P. (1994) s. 42

målen/strategier.<sup>54</sup> Även kvalitativa och kvantitativa mått på hur *diversity* påverkar organisationen bör utformas. Företaget måste skapa samband och förståelse för hur en diversifierad och inkluderande arbetsplats ger bättre effektivitet och produktivitet.<sup>55</sup> Organisationer kan ha mått på *diversity* målen men i längden bör måtten bli en del av de vanliga företagsmålen, strategierna samt värderings- och belöningsystemen.<sup>56</sup> Vidare bör företagets system och struktur kontrolleras och utvärderas, ansvarsfördelning ska också tydliggöras och fördelas i hela organisationen på alla nivåer. Rekryteringsprocessen är viktig. Det handlar om att skapa förutsättningar som attraherar olika och kompetenta människor till organisationen.<sup>57</sup> Det är viktigt med utbildningar och övningar samt upplysning om fördelar som utvinns genom *diversity*. De anställda måste också bli inblandade och delaktiga i processen för att *diversity* ska kunna genomsyra organisationen. Liksom ledningens engagemang är det lika viktigt med medarbetarnas engagemang för att få en framgångsrik *diversity* på arbetsplatsen.<sup>58</sup> För att påverka grunden i organisationen måste diversitetsprogram fokusera mer på arbetsprocessen och på relationerna inom firman<sup>59</sup>.

Forskare har uppmärksammat att företagen lägger ner mycket resurser på att få in *diversity* i organisationen, men när den väl är där läggs det väldigt lite tid och resurser på att undersöka hur detta påverkar organisationen. Utvärdering bör därför vara minst lika viktig som arbetet med införandet av DM för att medarbetare och ledningen ska få en uppfattning om vad förändringarna har medfört.<sup>60</sup>

Även om vissa organisationer försöker tillämpa DM på de ovannämnda sätten, gör de detta oftast genom en intern process. Det är viktigt i sammanhanget att organisationerna samtidigt tar hänsyn till omgivningen. Handlingar och policyns inom företaget kan gynna organisationen internt, men dessa kan även gynna samhället i stort.<sup>61</sup> Det externa *diversity* arbetet innefattar exempelvis analyser av intressenter såsom kunder och leverantörer för att få kännedom om deras preferenser för att på så sätt kunna anpassa företaget och dess utbud till den rådande omgivningen.<sup>62</sup> Detta skapar också bättre förhållanden för potentiella samarbeten och minskar hinder som kan motverka intresset för *diversity*<sup>63</sup>.

---

<sup>54</sup> Kreitz (2008) s. 103, Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006) s. 279, Mlekov & Widell (2003) s. 60, 66, Gröschl & Doherty (1999) s. 267

<sup>55</sup> Kreitz (2008) s. 103

<sup>56</sup> Wheeler R. D (1997) s. 495

<sup>57</sup> Kreitz (2008) s.103 Mlekov & Widell (2003) s. 182, Kanadola & Fullerton (1998) s. 37

<sup>58</sup> Kreitz (2008) s. 103, Mlekov & Widell (2003) s. 68, Wheeler R.D (1997) s. 494, Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006) s. 279

<sup>59</sup> Wilson M. (1995)

<sup>60</sup> Wilson M. (1995)

<sup>61</sup> Mor Barak & Michal E.(2000)

<sup>62</sup> Alm (1999) i Mlekov & Widell (2003) s. 59

<sup>63</sup> Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006) s. 279

Om DM hanteras på fel sätt kan det lätt omvandlas till en förlorande situation för alla involverade. Om DM däremot hanteras rätt, kan resultatet bli en ”win-win” situation för såväl organisationen som de anställda.<sup>64</sup> Efter en redovisning av litteraturens riktlinjer för hur DM bör utövas kommer vi nu att presentera det studerade företags arbete med mångfald för att i sin tur kunna problematisera mångfaldshanteringen.

### **Hur hanteras mångfald i försäkringsbolaget?**

Försäkringsbolaget som vi har studerat består av cirka 400 anställda och erbjuder sina tjänster till privatpersoner, företagare och lantbrukare<sup>65</sup>. Försäkringsbolagets dotterbolag tog för cirka fyra år sedan fram prognoser om marknaden och gjorde kundanalyser som de redovisade för alla bolagen i koncernen. Bolaget som vi har studerat insåg, i och med dessa prognoser, att de bland annat inte avspeglade samhället ute när det gäller etnisk mångfald och valde därför att införa denna typ av mångfald i organisationen. Denna satsning skulle hjälpa försäkringsbolaget att nå ut till en bredare marknad, eftersom marknadsandelar är relativt lägre i den gruppen än i den traditionellt svenska gruppen.<sup>66</sup> Målet var att anställa ett tiotal personer med invandrabakgrund som skulle hjälpa försäkringsbolaget att nå ut till denna marknad. Vår tolkning av detta är att försäkringsbolaget ser arbetet med mångfald som lönsamhets och marknadsanpassning i första hand. En anställd menar att om ett företag ska vinna konkurrensfördelar ”gäller det att visa kunder att vi är som ni, vi är inte annorlunda, vi exkluderar ingen här”.<sup>67</sup> Tre personer valdes ut som ansvariga för att driva mångfaldsprojektet. Dessa började med att titta på hur andra företag som befann sig i liknande situation hade gjort. Ett danskt försäkringsbolag som hade infört ett traineeprogram för personer med utländsk bakgrund fungerade som inspirationskälla för de utvalda personerna som skulle driva ett liknande projekt i Sverige. Projektet innebar ett traineeprogram på cirka tio månader vars fokus var att anställa människor med annan etnisk bakgrund än svensk och utbilda de, eftersom det inte fanns många ”färdiga” försäkringstjänstemän med invandrabakgrund. Under traineeprogrammet fick personerna utbildning om försäkringsbolaget, dess produkter samt utföra praktik på olika avdelningar.<sup>68</sup>

Det finns inte en egen avdelning som har hand om frågor rörande mångfald i försäkringsbolaget, personalchefen anser inte heller att det behövs en sådan eftersom företaget

---

<sup>64</sup> Bergen C W Von; Soper B; Foster T (2002), Wrench J, (2005) s. 78, R Benson; Lovelace K (1991)

<sup>65</sup> Försäkringsbolagets hemsida 2008.05.15

<sup>66</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>67</sup> Intervjuperson C (2008)

<sup>68</sup> Intervjusammandrag (2008)

inte är så stort.<sup>69</sup> Försäkringsbolaget tog därför hjälp av konsulter som skulle genom föreläsningar hjälpa personalen att förstå; Varför gör vi detta? Vad är meningen med det? Vad ska vi nå? Denna information till de anställda var nödvändig för att vinna deras stöd och förtroende till projektet. Ledningen satsade stora resurser och försäkringsbolaget bjöd även alla 400 anställda på en resa med temat ”mångfald möjligheter” till södra Frankrike. Resan varade i sammanlagt tre dagar och deltagarna fick under denna tid ta del av olika föreläsningar samtidigt som de fick jobba självständigt och i grupper för att sedan redovisa fördelar med mångfald för varandra.<sup>70</sup> Vår tolkning av informationen är att åtgärderna som vidtogs syftade till att skapa en positiv inställning till projektet och satsningarna på den nya marknaden.

När de nya personerna hade genomgått traineeutbildningen gjordes en uppföljning för att se hur väl de nyanställda uppfyllde målen samt hur det gick för dem efter projektets slut. Försäkringsbolaget har inte undersökt hur de tidigare anställda anser att projektet har fungerat utan endast följt upp projektet med åsikter från konsulterna och cheferna. Trots alla satsningar som försäkringsbolaget gjorde för att få anställdas stöd har de inte lagt några resurser på att samla in feedback om projektets verkan i organisationen. Personer som ingick i mångfaldsgruppen blev anställda endast på privatförsäljningsavdelningen, där de jobbar fortfarande.<sup>71</sup>

### **Problematisering av mångfaldshanteringen**

Nedan kommer vi att problematisera arbetet med mångfald i en svensk kontext. Vi kommer att göra en jämförelse mellan teorierna och försäkringsbolagets sätt att arbeta med mångfald.

Vid en jämförelse mellan litteraturens föreskrifter om hur DM bör utövas och försäkringsbolagets sätt att hantera mångfald kan vi tydligt se att praktiken och teorierna skiljer sig åt. Under intervjuerna påpekades det att försäkringsbolaget inte arbetar med DM metoden. Arbetet med mångfald benämns inte heller som ”*diversity management*”, de anställda benämner arbetet som ”mångfaldsprojekt”. Vidare genomsyrar inte arbetet med mångfald hela organisationen, av den orsaken att mångfalden endast införts på lägsta nivån i försäkringsbolaget. Det finns inte en egen avdelning som ansvarar för mångfaldsarbetet, inte heller finns någon vision som kommunicerar ut riktning i och med införandet av mångfald bland de anställda. Det går tydligt att se att försäkringsbolaget inte har utgått ifrån DM metoden när de började arbeta med mångfald. Dock anser vi att trainee programmet är ett

---

<sup>69</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>70</sup> Intervjuperson G & A (2008)

<sup>71</sup> Intervjusammandrag (2008)

första steg i arbete med mångfald och att vissa delar av DM metoden stämmer överens med försäkringsbolagets sätt att arbeta med mångfald. Syftet med projektet var att införa mångfald i organisationen eftersom försäkringsbolaget ansåg att det skulle gynna organisationen. Försäkringsbolaget jobbade med ett projekt som syftade till att anställa ett tiotal personer med utländsk bakgrund för att nå ut till ett marknadssegment. Även om försäkringsbolaget inte arbetar med DM metoden anser vi att, nu när företaget väl har infört etniskt mångfald i organisationen, finns det fördelar att utvinna om hänsyn tas till förslag som DM teorier förespråkar.

När projektets mål uppfylldes var det inga fler åtgärder som vidtogs för arbetet med mångfald. Under våra intervjuer framkom det att de anställda såg traineeprogrammet som ett ”projekt”<sup>72</sup> med en början och ett slut. Personerna ställde sig positiva till programmet och menade att denna borde gå en ”omgång” till<sup>73</sup>. Ett av det viktigaste budskapet inom DM litteraturen som vi har funnit är att DM bör ses som en process.<sup>74</sup> Det vill säga att denna varken har en början eller ett slut. Personalchefen talar om att de har lärt sig mycket av projektet och att försäkringsbolaget har planer på att starta ännu ett traineeprogram för personer med invandrabakgrund<sup>75</sup>. Försäkringsbolaget är ett av de första i sin bransch med denna typ av projekt därför finns det lite erfarenhet att utgå ifrån om vilka konsekvenserna blir. Enligt litteraturen finns det inte någon metod som passar alla, därför bör metoden tillämpas utifrån företagets bransch och kontext<sup>76</sup>. Som vi också nämner påpekar författare hela tiden att DM ska vara en process<sup>77</sup>. DM är en svår metod som kräver stora förändringar och förändringar i sin tur är svåra att införa på grund av att människor oftast är rädda för dessa<sup>78</sup>. Denna rädsla har också visat sig i försäkringsbolaget innan projektet startades<sup>79</sup>. Utifrån vårt studieföretag och dess kontext menar vi att företag i Sverige kan införa DM stegvis, som till exempel i form av projekt, för att inte utsätta de anställda för omfattande förändringar. En projektform som första steg till processen kan underlätta även för företag att hantera problem som kan uppstå och därmed blir det också mindre kostsamt och mindre riskabelt. Därför bör DM litteraturen ta större hänsyn till detta och nyansera metoden med en form av projekt som sedan ska mynna ut till en process.

---

<sup>72</sup> Enligt Christensen & Kreiner (1997) s. 25 innebär projekt tillfälliga organisatoriska skapelser som skall lösa en uppgift. Projekt är tidsbegränsade i den bemärkelsen att deras upplösning är planerade i förväg.

<sup>73</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>74</sup> Kreitz, P.A. (2008) s. 102,103, McNerney, Don (1994), Bassett-Jones N. (2005)

<sup>75</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>76</sup> French, E (2005) s. 42

<sup>77</sup> Kreitz, P.A. (2008) s. 102,103, McNerney, Don (1994), Bassett-Jones N. (2005)

<sup>78</sup> jmf Kreitz (2008), Wheeler R.D (1997), Rosen & Lovelace (1997)

<sup>79</sup> Intervjusammandrag (2008)



Litteraturen som vi har läst är till största delen från USA där metoden är välutvecklad. Som tidigare nämnts har DM utvecklats på 1980- talet i USA på initiativ av arbetarrörelser. I Sverige däremot synliggjordes begreppet mångfald i samband med diskussioner om integrationspolitik i mitten av 1990 talet.<sup>80</sup> Med tanke på de olika förhållandena som drev igång processen i de två skilda världsdelarna menar vi att metoden kan vara svår att implementera i svenska företag utan att anpassas till svenska förhållanden. Försäkringsbolaget visar exempelvis på att det behövs satsningar för att vinna de anställdas förtroende. Eftersom mångfaldsarbete kommer som uppmaning från regeringen i Sverige kan de anställda komma att behöva övertalas. Detta är ytterligare ett skäl till varför arbetet med mångfald bör inledas i form av projekt i en svensk kontext.

Mångfaldsprojektet i försäkringsbolaget är enligt de anställda en bra början, men det finns en viktig del i arbetet som har negligerats. Denna handlar om uppföljning av projektet.<sup>81</sup> Försäkringsbolaget har gjort uppföljning i form av måluppfyllelse, hur de rekryterade och vad som kunde ha gjorts annorlunda samt hur det har gått för deltagarna i projektet. Dock har utvärdering av de redan anställdas åsikter inte skett i någon systematiserad mätning.<sup>82</sup> Försäkringsbolaget satsade resurser på att vinna de anställdas förtroende till projektet men de följde inte upp projektet på ett bra sätt som skulle kunna bidra till att förtroende, deltagande och engagemang stärks. Det är alltså lika viktigt med medarbetarnas, som ledningens, engagemang för att metoden ska bli framgångsrik<sup>83</sup>. Uppföljningen menar vi är ett sätt för att bland annat engagera de anställda, ta reda på hur projektet har påverkat hela organisationen och utnyttja informationen till framtida strategier.

Majoriteten av respondenterna ansåg att mångfaldsarbetet inte var deras ansvar, eller som någon uttryckte det, ”det ligger inte på mitt bord”<sup>84</sup>. Vissa av de intervjuade som jobbar på företagsavdelningen anser sig inte ha blivit berörda av projektet, därför är de inte insatta i arbetet med mångfald. Till och med person som var en del av projektet, anser idag att jobbet med mångfald inte är dennes uppgift. Vi menar att om företagen väljer att jobba med mångfald i form av projekt måste projektet, för att bli framgångsrik, vara ett första steg till en process för att alla anställda ska bli delaktiga. Enligt Christensen & Kreiner finns det många problem och uppgifter som företagen idag väljer att lösa i projektform. Författarna menar att företagen skulle kunna vara mycket mer framgångsrika i problemlösningen om de istället

---

<sup>80</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

<sup>81</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>82</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>83</sup> Kreitz (2008) s.103, Mlekov & Widell (2003) s. 68, Wheeler R. D (1997) s. 494, Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006) s. 279

<sup>84</sup> Intervjupersoner B, D & F (2008)

satsade på organisationsutveckling i form av nya procedurer och regelverk.<sup>85</sup> Om försäkringsbolaget omvandlar de saker som påpekades i projektet till nya regelverk och procedurer kommer på så sätt de anställda att bli drivna/tvungna till att engageras mer i frågor som rör mångfald.

### **Slutsatser av kapitel 1**

I detta kapitel har vi redovisat för tillvägagångssättet för DM samt hur det studerade företaget arbetar med mångfald. Försäkringsbolaget utövar inte DM metoden utan jobbar med mångfald på ett sätt som till en viss del stämmer överens med delar av metoden. Vi anser att det finns fördelar att utvinna om hänsyn tas till DM metoden. Företagets kontext är avgörande för hur dessa väljer att arbeta med mångfald. Vi har kommit fram till att det kan krävas särskilda insatser för att sätta igång mångfaldshantering och engagera de anställda. Genom en beskrivning av metodens innehåll och utövande har vi med hjälp av försäkringsbolaget gett förslag på att praktiseringen av DM metoden i svensk kontext kan underlättas genom att inledas i företagen i form av exempelvis ett projekt. Vid en jämförelse mellan teorierna och praktiken har vi även uppmärksammat att verklighetens komplexitet kan driva företagen att arbeta med mångfald på det sätt som anses passa den egna organisationen bäst utan att utgå ifrån DM metoden. Detta bör forskningen inom DM ta hänsyn till när det gäller att göra metoden mer verklighetsanpassad och för att inte vilseledas i rapporteringen av DM.

Även om företag inte använder sig av DM kan en projektform, som i försäkringsbolagets fall, vara ett första steg i arbetet med mångfald som sedan ska utmynna i en omfattande process för att engagera alla medarbetare. Detta för att inte utsätta de anställda för omfattande förändringar direkt och på så sätt stegvis vinna deras förtroende i arbetet med mångfald. Dock negligerade försäkringsbolaget uppföljningen som vi menar är en viktig del i upprätthållandet av förtroende och engagemang. Försäkringsbolagets initiativ till traineeprogrammet visar på att företaget har varit tillmötesgående för statliga krav när det bland annat gäller att främja etnicitet i arbetslivet. Även om försäkringsbolaget inte benämner arbetet med mångfald som DM menar vi att projektet har inneburit ett första steg i arbetet med mångfald. Vi menar vidare att projektet inte bör ta slut där, utan att när nu försäkringsbolaget väl har fått in mångfald i organisationen, bör de fortsätta att jobba med denna för att utvinna organisatoriska fördelar som det förespråkas om i DM teorierna. I nästa kapitel kommer vi att diskutera företagskulturen som enligt DM forskare är en viktig del i processen med mångfaldsarbetet. Vad är egentligen en företagskultur och vilken betydelse har denna i organisationen?

---

<sup>85</sup> Christensen, S & Kreiner, K (1997) s. 29

## Kapitel 2

### Företagskulturen och dess betydelse

”[...] det borde vara självklarhet att man är olika men tyvärr är det så på många företag att det bildas en kultur, sen sitter man där inne och geggat och sen till slut så blir det en så tydlig norm... ”så här gör vi här på företaget, så här ser man ut, och så här pratar vi, så här agerar vi”... det kan bli så instängt så på något sätt tror jag att det är svårt att bryta loss från det utan att faktiskt göra någonting medvetet.”<sup>86</sup>

Respondenten pekar på att en företagskultur kan komma att utvecklas till tydliga normer som inte låter människorna att tänka och handla annorlunda. Det vill säga att denna försöker kontrollera människorna genom att strängt utesluta vissa beteenden. Detta behöver dock inte vara negativt eftersom det kan handla om att utesluta mindre bra beteenden som exempelvis mobbning. Respondenten syftar dock på den negativa sidan av företagskulturen som ibland inte är så öppen för förändringar. I detta avseende blir normerna så starka att det blir svårt för enskilda personer att bryta sig loss, även om förändringen skulle kunna tillföra någonting positivt. En företagskultur kan även fungera som ett stöd för dess ”anhängare” i det avseende att man skyller på företagskulturen när saker och ting inte går som de ska. Det viktigaste budskapet i citat ovan är att ledningen bör inse att det behövs medvetna satsningar för att inte låta den bildade företagskulturen styra över människorna.

Framgångsrik DM skapas genom en manipulation av företagskulturen. Det handlar om att ledningen ska skapa en *inkluderande* företagskultur som i grunden är den som håller ihop *diversity*.<sup>87</sup> I detta kapitel kommer vi att problematisera DM genom att diskutera företagskulturen och dess betydelse.

Teorierna säger inte mycket om hur verkligheten kan utveckla sig. Genom att försöka skapa en inkluderande kultur exkluderas vissa personer som inte passar in inom den inkluderande kulturens ramar. Utifrån ett DM perspektiv kan företagskulturer motverka DM's syfte eftersom de nyanställda förväntas anpassa sig till de rådande förhållandena i en organisation. ”[...] och sen är de utbildade... så får de gå ut i vår organisation med medarbetarna”. Uttalandet kommer från personalchefen, detta är intressant eftersom tankesättet går emot just det som DM teoretiker förespråkar om. För att mångfalden skall bidra med något till företaget bör inte mångfalden endast läras in i företagets sätt att jobba och sedan gå ut till resten av medarbetarna och arbeta på det sätt som det alltid ha gjorts. Istället bör företag jobba med att skapa en miljö där olikheter främjas. Ett viktigt budskap i DM är att metoden inte handlar om

---

<sup>86</sup> Intervjuperson A (2008)

<sup>87</sup> Thomas 1991 i Oseen i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 64

att styra mot en viss riktning, eller försöka ändra någon individ, utan det handlar om filosofin ”live an let live”<sup>88</sup>.

En anställd menar att alla har en egen kultur med sig i bagaget som styr och ställer med en och som påverkar hur man ser på andra<sup>89</sup>. Hur får man då det ”egna jaget” att leva vidare i organisationen?

### **Vägen mot en ”Culture of inclusion”**

I alla organisationer finns någon form av organisationskultur som består av vissa normer och värderingar som styr de anställdas handlingar på arbetsplatsen. Eftersom dessa normer och värderingar sällan är uttalade är det svårt att förändra dem. Dock är det genomförbart<sup>90</sup>.

För att överhuvudtaget kunna sträva mot *diversity* på en arbetsplats anser vissa författare att en ”culture of inclusion” måste eftersträvas. ”Culture of inclusion” innebär en miljö som värdesätter människor med olika bakgrunder och arbetssätt och tillåter dessa att tillsammans prestera effektivt.<sup>91</sup> Denna företagskultur främjar och hedrar skillnader eller likheter som finns mellan medarbetarna i en organisation. ”Culture of inclusion” är inte ett tillstånd utan en process som innefattar flera steg.<sup>92</sup> Vi kommer nedan att presentera dessa steg och även problematisera praktiseringen av dem.

I det första steget bör företaget jobba med att skapa medvetenhet och förståelse hos medarbetarna om att det finns olika uppfattningar om verkligheten. För att kunna skapa förståelse och respekt för dessa skillnader måste organisationen föra ständiga dialoger som ska uppmuntra till reflektioner hos individer. Andra steget handlar om att skapa en klar ”vision of inclusion” för att överhuvudtaget kunna forma ”culture of inclusion”. En klar vision i en organisation där förändringar pågår är betydelsefull eftersom de tidigare värderingarna och normerna inte längre blir aktuella. Omprövning av ledarskapet, principer samt codes of conduct är tredje steget i skapandet av ”culture of inclusion”. Ledarna ska vara coacher, stödja medarbetarnas utveckling och se till att kommunikationen fungerar genom hela organisationen samt skapa möjligheter för nya perspektiv. Det krävs även engagemang och dialoger med den externa miljön för att åstadkomma trovärdighet och legitimitet. Fjärde steget handlar om att anpassa system och processer till förändringen. De anställda måste inneha vissa egenskaper och färdigheter, ”competencies of inclusion”, för att kunna arbeta på

---

<sup>88</sup> Greenwald, H.P (1994) s. 42

<sup>89</sup> Intervjuperson A (2008)

<sup>90</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 51, 64

<sup>91</sup> Pless, N; Maak, T. (2004) s. 129,130, Giovannini M. (2004) s. 21

<sup>92</sup> Pless, N; Maak, T. (2004) s. 130, 135

en diversifierad arbetsplats och kunna hantera utmaningar som denna arbetsplats kan stå inför. Dessa *competencies* handlar om att exempelvis lyssna, uppskatta, visa respekt och inlevelse, förstå skillnader och likheter samt uppmuntra till öppna dialoger. Det handlar även om att ha integrationsförmåga, visa integritet, resonera moraliskt och utöva konsultativ ledarskapsstil.<sup>93</sup>

Vi har uppmärksammat att stegen i processen med att uppnå en inkluderande företagskultur ger dubbla budskap. I det första steget ska medarbetarna uppnå en förståelse om de olika uppfattningar som finns om verkligheten hos olika personer. I det andra steget ska det skapas en klar vision för att överhuvudtaget kunna forma ”*culture of inclusion*”. Om olika personer har olika uppfattningar om verkligheten borde det vara ännu svårare för dessa att få en enhetlig uppfattning om visionen. I det fjärde steget ska företaget anpassa system och processer till förändringen genom att anställa personer med speciella egenskaper och färdigheter, så kallade ”*competencies of inclusion*”. Hela syftet med ”*culture of inclusion*” är att främja och hedra skillnader eller likheter i organisationen<sup>94</sup>. Samtidigt säger oss denna teori att om en inkluderande företagskultur skall uppnås måste exkludering ske. Det vill säga att vid försök till att få in personer i företaget med dessa färdigheter exkluderas samtidigt de personerna som saknar färdigheter inom ”*competencies of inclusion*”. På så sätt motverkar metoden sig själv.

Trots att målet med projektet inte direkt var att främja mångfalden i organisationen, utan syftade i första hand till marknadsutveckling, menar vi att försäkringsbolaget har tagit ett första steg mot en mer diversifierad arbetsplats när de rekryterade in arbetare med annan etnisk bakgrund. Denna mångfald kan försäkringsbolaget ta vara på även internt i organisationen. För att kunna dra nytta av denna mångfald bör försäkringsbolaget fortsätta jobba med mångfalden i en form av process, annars finns det risk att denna bland annat motverkas av assimilering<sup>95</sup>. Trots de svårigheter som vi har påpekat med att uppnå en inkluderande företagskultur menar vi att företag kan jobba med att utveckla den rådande företagskulturen för att mångfalden ska gynna organisationen.

Under våra intervjuer framkom det att även om försäkringsbolaget skulle lyckas med att skapa en inkluderande företagskultur, till den mån det går, kan det förekomma svårigheter i den externa miljön som motverkar mångfalden i företaget.

”Det märker man ibland också... när jag pratar med kunder via telefon, jag hör att de reagerar på mitt namn men det gör ju faktiskt att jag blir medveten om att jag måste hela tiden vara 110%

<sup>93</sup> Pless, N; Maak, T. (2004) s. 130, 135, 137-140

<sup>94</sup> Pless, N; Maak, T. (2004) s. 137-140

<sup>95</sup> Enligt (Bell, 1990; Cox & Nickelson 1991 i E. Joy Mighty i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 332 ) innebär Assimilering en anpassning till majoriteten.

procent på mitt jobb. Därför att jag märks på ett annat sätt vilket gör att jag då hela tiden måste göra bra ifrån mig.”<sup>96</sup>

Trots de stora insatserna som försäkringsbolaget har gjort för att de nya medarbetarna ska känna sig inkluderade i företaget kan det ändå uppstå situationer där medarbetarna blir påmind om att dessa kanske inte tillhör där. Respondenten anser att han märks på ett annat sätt och känner ibland att han måste prestera bättre än andra för att bli accepterad. Citatet ovan upplyser om att det kan finnas andra problem med mångfald som DM forskare inte har uppmärksammat tillräckligt. Det vill säga att det finns mycket som händer utanför företagets ramar som kan bli problematiskt för de anställda. Detta visar på att DM inom forskningen bör studeras djupare även utifrån ett kundmötes perspektiv. Kundmötesperspektivet kommer vi dock inte att behandla i denna uppsats.

## **Slutsatser av kapitel 2**

Enligt litteraturen är företagskulturen en viktig del i arbetet med DM. För att kunna hantera *diversity* på en arbetsplats på ett gynnande sätt kan företagen arbeta med att skapa en ”*culture of inclusion*”. Vi har uppmärksammat att den inkluderande företagskulturen kan vara motsägelsefull i bland annat det avseende att exkludering måste ske för att inkludera. Vi menar vidare att företagskulturen utgör ett hinder om företagen inte jobbar med denna under förändringstider, det vill säga att denna kan bromsa utvecklingen och de förändringar företaget försöker införa. Om ledningen däremot jobbar aktivt med att skapa en inkluderande kultur som främjar skillnader, och på så sätt också förändringar, kommer denna typ av kultur att tillåta och även underlätta förändringar. I detta fall kan kulturen ses som ett hjälpmedel och inte som ett hinder. Vi argumenterar för att trots att det är omöjligt att uppnå en inkluderande företagskultur fullt ut är denna ändå värd att sträva efter i arbetet med mångfald för att uppnå syftet med DM. Av den orsaken att företagen verkar i en dynamisk miljö där det interna och externa påverkar och är beroende av varandra bör DM forskningen även innefatta ett kundmötes perspektiv.

De olika uppfattningar som finns om mångfald menar vi är grunden till hur företagskulturen utvecklas. De normer som finns i företagskulturen blir en viktig grund för hur företagen väljer att hantera mångfalden och eventuellt utöva DM metoden. Därför kommer vi att gå vidare i det tredje kapitlet med de uppfattningar som råder om ämnet mångfald, från både teoriernas och medarbetarnas perspektiv.

---

<sup>96</sup> Intervjuperson C (2008)

## Kapitel 3

### Olika uppfattningar om mångfald

Vilka kan följderna bli när ett företag, så som försäkringsbolaget, inför endast etnisk mångfald i en del av företaget och endast i projektför? Vad kan problemet bli om inte hänsyn tas till alla delar som en viss teori förespråkar? För att kunna svara på dessa frågor kommer vi i detta kapitel att diskutera olika uppfattningar om mångfald och DM samt dess relevans, utifrån litteraturen och det studerade företaget. Vi menar att dessa uppfattningar avgör hur man väljer att se på arbetet med mångfald, vilket i sin tur medför vissa konsekvenser. Dessa konsekvenser kommer vi att följaktligen diskutera i kapitel fyra.

Det finns oenigheter inom litteraturen om DM både när det gäller hur mycket metoden uppfyller sitt syfte och hur bra denna egentligen fungerar. Den ena sidan inom litteraturen i DM pekar på fördelar som metoden medför, vissa menar även att *diversity* inte är ett val utan ett måste<sup>97</sup>. Medan den andra sidan ställer sig skeptisk till metodens funktion och dess utövande. Konflikter och motsägelser är ständigt förekommande då man arbetar med *diversity*.<sup>98</sup> Med avseende på dessa diskussioner som finns inom DM litteraturen kommer vi nedan att i mer konkreta drag gå igenom några av de olika uppfattningar som finns inom litteraturen och diskutera dessa i jämförelse med det fakta vi har fått från vårt fältarbete. Detta är viktigt för att kunna problematisera mångfaldshanteringen och även lyfta fram medarbetarnas perspektiv. Vi har valt att dela upp för- och emot argument om DM och mångfald för att underlätta förståelsen för läsaren.

### Vilka argument används för att övertala företagen att införa DM?

DM handlar om att driva företaget till dess fulla potential<sup>99</sup>. DM är en metod som inte är påtvingat, dessutom erbjuder den ömsesidiga fördelar i organisationer och expanderade ekonomier<sup>100</sup>. En organisation som består av en diversifierad arbetsstyrka har större potential att attrahera och behålla anställda, får en förbättrad förståelse av kundgruppen, kan uppnå större kreativitet och en högre publik image samt ökad kapacitet bland ledarna att etablera och bibehålla relationer utanför organisationen.<sup>101</sup> De företag som väljer att inte prioritera mångfald mister förutsättningar som bland annat skulle ha lett till affärer i form av nya kunder

<sup>97</sup> Freeman-Evans T. (1994) McNerney, Don (1994) s. 101

<sup>98</sup> Jmf. Mills & Prasad, P i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 5, 6

<sup>99</sup> Wilson M. (1995)

<sup>100</sup> Greenwald H. P. (1994) s. 41

<sup>101</sup> Jmf. Kanadola & Fullerton (1998) s. 33 Freeman-Evans T. (1994), Cox & Blake, 1991; Iles & Hayers, 1997; Richard & Shelor, 2002 i Bassett-Jones N. (2005)

i växande marknader<sup>102</sup>. Det finns exempel på företag som har misslyckats med sin marknadsföring på grund av brist på språkkunskaper och kulturella kunskaper om dess marknad. Författare menar att processen hade varit framgångsrik om företaget hade haft någon anställd med kulturell och språkkännedom om den tilltänkta marknaden.<sup>103</sup>

Enheter som utgörs av *diversity* har förutsättningar att få tillgång till bredare nätverk av kontakter. Ett bredare nätverk gör i sin tur att det blir lättare för personerna att tillskaffa information som rör beslut, det ökar valmöjligheterna och respons till en turbulent miljö.<sup>104</sup> En framgångsrik *diversity* strategi kan reducera kostnaderna, förbättra kundservicen och öka produktiviteten hos alla intressenter. Det finns många andra fördelar med DM än att bara få in kvinnor och minoriteter i arbetsstyrkan. De flesta företagen börjar inse att personalstyrkan bör reflektera kundbasen för att organisationen ska bli framgångsrik.<sup>105</sup>

Andra argument som talar för införandet av DM är att heterogena grupper anses prestera bättre än homogena grupper<sup>106</sup>. Heterogena grupper är bättre på att finna kreativa idéer och lösa problem. Ökad *diversitet* leder därför till att grupper blir mer benägna att ta risker, därför förbättras beslutsfattandet och problemlösningsförmågan. Dessa förbättringar kan ske eftersom *diversity* bidrar till en mer kritisk värdering av den första lösningen, vilket även gör att det slutliga beslutet får bättre stöd eftersom denna har granskats och diskuterats från olika synvinklar. Å ena sidan vinner personer i homogena grupper snabbare förtroende för varandra än de som befinner sig i heterogena. Å andra sidan kan homogenitet leda till att det bildas en betydande ”blind fläck”. För att ett team ska vara effektivt behövs en matchning av funktionella kvalitéer och personligheter, men det är lika viktigt att skapa en balans i teamet när det gäller arbetspreferenser, attityder till risk och ett inkluderande förhållningssätt till social identitet.<sup>107</sup>

### **Diskussion kring de anställdas uppfattning om mångfald**

Nedan kommer vi att presentera de anställdas uppfattningar om mångfald som vi har kunnat urskilja under intervjuerna. Vilka är deras uppfattningar och vad grundar sig dessa uppfattningar på? Avsikten med denna diskussion är att väcka frågor kring den positiva synen på mångfald och DM.

---

<sup>102</sup> McCuiston, V. E; Wooldridge, B.; Pierce, C. K. (2004) s. 76

<sup>103</sup> McNerney, Don (1994)

<sup>104</sup> Donnellon (1993) & Tushman (1997) i Bassett-Jones N. (2005) s. 172

<sup>105</sup> Wilson M. (1995)

<sup>106</sup> Jmf Wheeler R. D (1997) s. 493, Latminer (1998) i Bassett-Jones N. (2005) s. 172 Wilson M. (1995)

<sup>107</sup> Wheeler R. D (1997) s. 493, Latminer (1998) i Bassett-Jones N. (2005) s. 172, 173



Enligt de anställda i försäkringsbolaget fanns det mycket tvivel och misstankar kring mångfaldsprojektet som företaget ville driva. Flera medarbetare var oroliga över vilka konsekvenser projektet skulle medföra. Efter projektets genomförande märkte många att den oroliga inställningen ändrades.<sup>108</sup> Vad är det som egentligen fick de anställda att ändra sin uppfattning om etnisk mångfald från tvivel till självklarhet?

I likhet med teorierna om fördelarna med DM talar en av respondenterna om för oss att orsaken till varför försäkringsbolaget startade ett projekt som skulle medverka till att öka etnisk mångfald i företaget berodde främst på att dessa hade insett att de inte har råd att missa kundsegment som består av invandare, eftersom även dessa utgör en del av marknaden.

”De invandrare som är i 20-30 års ålder, alltså andra/tredje generationens invandrare, de börjar nu etablera sig i samhället... genom att utbilda sig, bilda företag och så vidare. De måste också komma in på ett naturligt sätt och då bör de inte mötas av fördomar från företagen där de exempelvis ska täcka försäkringar... och mångfald måste... som försäkringsbolaget har gjort... börja tänka annorlunda.”<sup>109</sup>

Vidare menar respondenten att alla stora framgångsrika företag har lyckats på grund av att medarbetarna just har olika bakgrunder. ”Där tittar dem bara på dina kvaliteter som medarbetare, därför är de världsledande företag. Anpassar du dig inte till verkligheten där ute så kommer du att bli ”handikappad” i framtiden”.<sup>110</sup> I slutändan menar han att det handlar om ekonomisk överlevnad<sup>111</sup>.

Alla respondenter menar att det är just med olikheter vi kan utvecklas. Olikheter tillför företag andra kulturer, man tänker olika och kan därför tillföra nya idéer, komplettera varandra och utveckla företaget. Om alla är likadana står allting stilla, menar respondenterna. Ingen kommer med nya idéer när alla tänker likadant.<sup>112</sup> En annan fördel är att människor med olika etniska bakgrunder tillför också språkkunskaper in i företaget. Respondenterna tog upp exempel på hur detta har hjälpt dem i arbetet med att värva nya kunder. Personer med annan bakgrund än etnisk svensk menar att de har lättare att förstå invandrare som inte pratar så bra svenska medan personer med etnisk svensk bakgrund upplevde kommunikationsproblem ibland.<sup>113</sup>

Även om alla respondenter anser att fördelar kan utvinnas ur mångfald menar de att fördelarna inte kan utvinnas om inte ledningen förändras. Detta visar på att medarbetarna lägger stor vikt på ledningens engagemang och förväntar sig att ledningen ska sätta igång

---

<sup>108</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>109</sup> Intervjuperson C (2008)

<sup>110</sup> Intervjuperson C (2008)

<sup>111</sup> Intervjuperson C (2008)

<sup>112</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>113</sup> Intervjuperson D & E (2008)

processen. Citatet nedan visar att ledningen inte bör se sin position i företaget som ett podium där de predikar, utan de bör leva som de lär.

”Man kan inte förändra någonting om inte ledningen förändras, de måste alltid förändras, vara först, de måste våga ta tillvara alla former av exempelvis mångfald först, annars är det alltid människor som ifrågasätter, varför ska jag göra annorlunda för dom gör ju inte det, så man måste själv gå i bräschen som en ledning och... det kan vi bli bättre på tycker jag... jag tycker att företagsledningen skulle kunna se annorlunda ut, de utstrålar inte mångfald precis, de är mest äldre män i samma ålder.”<sup>114</sup>

Vi tolkar citatet på två sätt. Det ena är, som vi nämnde ovan, att personalen inte är villig att förändras om inte ledningen själv gör det. Den andra tolkningen för oss till tanken om varför projektet som försäkringsbolaget har startat krävde så stora insatser till att vinna medarbetarnas förtroende. Om ledningen själva inte utstrålar mångfald blir det en utmaning för dem att övertyga andra om att det är det rätta att göra.

Sammanfattningsvis menar alla respondenter att det till största del finns fördelar med mångfald. Trots den positiva synen på mångfald menade respondenterna att mångfalden i försäkringsbolaget var begränsad i alla avseenden, inte endast etnisk mångfald.<sup>115</sup>

Diskussionerna som har förts hittills i detta kapitel har väckt flera frågor hos oss. Därför följer nedan argument emot arbetet med mångfald, till en början utifrån litteraturen och sedan utifrån de anställdas perspektiv. Kan dessa nackdelar som följer nedan ge svar på de obesvarade frågorna som väcktes under diskussionen om mångfaldshantering och dess fördelar? Är mångfald alltid positivt?

### **Varför ska företagen låta bli att införa DM?**

Under sista tiden har DM blivit populär även i Europa. Specifikt för DM är att den betonar företagsfördelar, organisatorisk effektivitet och konkurrensfördelar. Alla är dock inte övertalade om att DM innebär positiv utveckling. Ett exempel på detta är två skilda akademiska undersökningar som har kommit fram till att det förekommer starkt motstånd från bland annat brittiska förbund och jämlikhets aktivister mot DM i England. Motståndet varierar från skepticism till uttalat fientlighet och DM beskrivs som bland annat ”’a cover-up’, ‘window dressing’ and a ‘softer term’ which detracted from the equality agenda”. DM ses som en ideologi som mystifierar och döljer äkta sociala ojämlikheter och ignorerar deras

---

<sup>114</sup> Intervjuperson A (2008)

<sup>115</sup> Intervjusammandrag (2008)

strukturella grunder. Studier visar att även efter att DM program har implementerats uppkommer problem såsom uteslutning, konflikter, trakasserier och marginalisering.<sup>116</sup>

Det är få som tänker på mångfald i form av produktivitet. En del av problemet ligger i att *diversity* ses som en human resurs funktion och inte som ett strategisk eller operationell initiativ.<sup>117</sup>

Den mest fundamentala kritiken som framförs just nu är att DM kanske avlägsnar ”*the moral imperative*” från agerandet mot lika möjligheter. Kritiker menar att DM har omvandlat policys som syftar till lika möjligheter från en moral och etisk fråga till en business strategi. Enligt Wrench menar många att kampen mot rasism och diskriminering kommer att tas bara om företag tycker att det finns fördelar för organisationen att göra det.<sup>118</sup> Det förekommer viss oro om att DM policys kommer att koncentrera sig på mjukare värden som till exempel interkulturell medvetenhet och undvika viktigare uppgifter så som till exempel antidiskriminerings arbete och träning som syftar till att ändra medarbetarnas beteenden. Det är ytterst viktigt att antidiskriminerings- och jämlikhetsarbete ska vara en del av DM och inte ersättas av det.<sup>119</sup>

*Diversity* kan skapa förutsättningar för att nå konkurrensfördelar. Baksidan av detta kan enligt vissa forskare vara att *diversity* kan vara orsaken till att missförstånd, misstro och konflikter uppstår som sedan kan resultera i högre frånvaro på grund av misstrivsel, sämre kvalitet, låg moral som leder till en saknad av konkurrens.<sup>120</sup> *Diversity* kan även bidra till att skada sammanhållning genom att skapa grupptillhörighet kontra uteslutande.<sup>121</sup> Andra problem med en arbetsstyrka som består av olikheter kan vara isolering, passivitet och en typ av ”handikapp”. Med handikapp menas att vissa individer som tillhör minoritetsgrupper utnyttjar diversitet till sin fördel.<sup>122</sup> *Diversity* sätter därför enligt Bassett-Jones Nigel (2005) företagen i en situation som är paradoxal. Om företagen å ena sidan väljer att ansluta sig till *diversity* riskerar de konflikter på arbetsplatsen, men om de å andra sidan väljer att *inte* ha en diversifierad arbetsstyrka riskerar de att mista konkurrensfördelar.<sup>123</sup> Vidare menar kritiker att forskningen som har gjorts om *diversity*'s konsekvenser är för svag och kan därför inte

---

<sup>116</sup> Wrench J, (2005) s. 74, 80

<sup>117</sup> Wilson M. (1995)

<sup>118</sup> Wrench J, (2005) s. 76, 77

<sup>119</sup> Wrench J. (2005) s. 75

<sup>120</sup> Bassett-Jones N. (2005) s. 170

<sup>121</sup> Ely and Thomas, 2001; Ibaarra, 1993; Kanter, 1977; Tafjel, 1982 i Bassett-Jones Nigel (2005) s. 171

<sup>122</sup> Rosen B; Lovelace K. (1991)

<sup>123</sup> Bassett-Jones N. (2005) s. 170

användas som grund för slutsatser om att varken tydliga positiva eller negativa effekter av DM finns.<sup>124</sup>

### **Diskussion om anställdas uppfattning om nackdelar med mångfald**

Trots att det finns en del negativa sidor med mångfald enligt litteraturen, framkom ingen av dessa direkt i samband med intervjuerna. Vi har påpekat det tidigare, men det är viktigt att läsaren förstår att när respondenterna pratade om mångfald syftade de flesta i första hand på etnisk mångfald. Detta kan bero på att den etniska mångfalden var aktuell i försäkringsbolaget på grund av traineeprogrammet. Alla menade att det endast finns fördelar med mångfald, ”det finns ingen baksida med mångfald”<sup>125</sup>. Samtidigt framkom det att det fanns anställda som hade varit skeptiska till projektets start. Vi upplevde att respondenterna tog avstånd i svaren när det gäller de mer utmanande sidorna med mångfald. Möjligen vågade respondenterna inte uttala mindre bra sidor med mångfald, kanske på grund av att vi alla tre har invandrarbakgrund, eller att de upplever att ämnet är kontroversiellt och håller sig därför till att prata om endast fördelar med denna. När respondenterna pratade om att det fanns de som var skeptiska till införandet av mångfalden, hänvisade alla till någon annan i försäkringsbolaget. Att de endast valde att diskutera fördelar kan också bero på att vi träffade respondenterna endast vid ett kort tillfälle när intervjuerna ägde rum och kunde därför inte bygga upp en relation som skulle leda till ökad förtroende och därmed en mer öppen diskussion kring ämnet mångfald.

Respondenterna pratade inte heller om svårigheter med mångfald förrän vi kom med inlägg om exempelvis kommunikationsproblem, vilket vi kanske inte borde ha gjort, men i annat fall hade vi fått väldigt begränsad med information. De började då prata om bland annat kulturella svårigheter, att större hänsyn bör tas till varandra i en mångfaldig grupp och att när det bland annat gäller förståelse och uppfattningar kan klyftor förekomma på grund av olika bakgrunder och erfarenheter, kön, ålderskillnader och livsstil.<sup>126</sup>

Respondenterna pratade om etnisk mångfald som endast positivt, samtidigt som vissa av dessa personer aldrig hade kommit i kontakt med de nyanställda som kom in i försäkringsbolaget i och med projektet, därför att dessa jobbade på helt skilda avdelningar.

”Det finns ju absolut inget negativt med att man är så många olika sorters människor som möjligt på en arbetsplats [...] det är ju förhållandevis få som kom in i den för trainee gruppen... och där

---

<sup>124</sup> Wrench J (2005) s. 78

<sup>125</sup> Intervjuperson E, F, & G (2008)

<sup>126</sup> Intervjusammandrag (2008)

har det inte visat sig vara några konflikter... vad jag vet... även om ingen av de jobbar på just min avdelning [...]”<sup>127</sup>

Citatet ovan syftar i första hand på etnisk mångfald. Uttalandet kommer från en respondent som inte har personlig erfarenhet av etnisk mångfald då respondenten inte kommer i kontakt med denna på sin avdelning. Vi menar att det finns en konsekvens med uttalande som inte grundar sig på praktiska erfarenheter. Dessa kan komma att utgöra ett hinder som begränsar forskningen och därmed utvecklingen av teorierna för att dessa bättre ska tillämpas i praktiken.

En annan anledning till varför de anställda anser den etniska mångfalden endast vara fördelaktigt kan bero på att de personer som kom in i försäkringsbolaget i samband med mångfaldsprojektet, anpassade sig till de omständigheter som råder i företaget och försökte smälta in hos majoriteten. ”Men jag tycker faktiskt att vi har smält in rätt så bra, om man kan säga så...”<sup>128</sup> En anpassning till majoriteten kallas enligt litteraturen för assimilering. ”Assimilation is an approach to managing diversity that ignores differences and requires minority individuals to conform to the traditions, values and norms of the majority”<sup>129</sup> Förklaringen på assimileringens innebörd visar att assimilering egentligen motverkar det som DM står för. Genom att anpassa sig till majoriteten förloras eventuella egenskaper hos minoritetspersoner som i grunden behövs eftersom heterogena grupper anses prestera bättre och vara mer effektiva. Å ena sidan kan assimilering utifrån ett DM perspektiv ses som en nackdel. Å andra sidan bidrar assimilering utifrån ett företagsperspektiv, till att det uppstår mindre svårigheter i ett företag.

Som vi nu har konstaterat gynnar mångfald försäkringsbolagets framgång enligt de anställda. Dock menar en respondent att detta inte har visat sig i försäkringsbolagets resultat.<sup>130</sup> Det kan finnas olika anledningar till varför det inte har visat sig i resultatet. Enligt respondenterna har försäkringsbolaget varit framgångsrik, men det saknas konkret data som visar vad framgången beror på<sup>131</sup>. Därför menar vi att uppföljning och utvärdering är en betydelsefull del i arbetet med mångfald.

”Ja... nu är det så mycket annat också, så det e svårt att säga egentligen... om det liksom är på grund av det ena eller det andra, det har kanske inte med det att göra... mm jag tycker det är jättesvårt att säga, men det känns som det har växt jättemycket... snabbt de sista åren, men det kanske inte alls beror bara på det, utan det är andra kombinationer”<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Intervjuperson E (2008)

<sup>128</sup> Intervjuperson D (2008)

<sup>129</sup> Bell, 1990; Cox & Nickelson 1991 i E. Joy Mighty i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 332

<sup>130</sup> Intervjuperson A (2008)

<sup>131</sup> Intervjusammandrag (2008)

<sup>132</sup> Intervjuperson B (2008)

Även inom forskningen påpekas det att det är svårt att mäta hur arbetet med mångfald påverkar företaget och dess ekonomiska resultat<sup>133</sup>. Enligt personalchefen finns det inga uppföljnings och utvärderingsmått förutom den uppföljningen som gjordes efter projektets avslut.<sup>134</sup> Hur ska företaget gå vidare i processen om de gör stora satsningar för att få in mångfald i organisationen men inte kan visa konkreta fördelar med denna? Hur förklarar man för medarbetarna att det företaget försökte förmedla innan projektet påbörjades, har blivit framgångsrikt? Om inte detta görs får medarbetarna möjlighet att spekulera. Påverkar detta trovärdigheten för företaget? Vad går företag miste om när dessa inte implementerar alla delar från en välbeprövad teori, i det här fallet DM metoden?

### **Hur mångfalden i företaget framställs utåt**

Efter att ha utfört intervjuerna med försäkringsbolagets anställda insåg vi att deras svar kan till stor del grundas på intern information. Det framkommer också tydligt att försäkringsbolaget använder sig av mångfald främst i form av business strategi. I sammanhanget är det därför viktigt att undersöka hur försäkringsbolaget väljer att kommunicera ut mångfald till den externa miljön. Vi tittade därför på hur försäkringsbolaget väljer att framställa sig på sin hemsida.

På hemsidan finns det en rubrik som benämns ”möt våra medarbetare”. Under denna flik görs en presentation med fotografier på åtta medarbetare och deras utbildningar, erfarenheter samt arbetsuppgifter i försäkringsbolaget. Denna presentation på försäkringsbolaget menar vi representerar den typ av mångfald som det skrivs om inom litteraturen, det vill säga kvinnor, män, olika generationer, kompetenser samt olika etniska bakgrunder. De utvalda medarbetarna kan lätt ge besökaren till hemsidan en uppfattning om att denna breda mångfald är representativ för hela försäkringsbolaget. Enligt respondenterna som vi har intervjuat är mångfalden i försäkringsbolaget inte så stor. Respondenterna talar om att denna typ av mångfald som vi har funnit på hemsidan till största del finns på privatsidan i försäkringsbolaget, det vill säga den lägsta nivån i företaget.<sup>135</sup> Trots detta kan presentationen av de utvalda medarbetarna på hemsidan tolkas som att försäkringsbolaget anser att det är fördelaktigt att kommunicera utåt till sina intressenter att bolaget präglas av mångfald.

En annan iakttagelse som vi har gjort när det gäller den presenterade informationen om medarbetarna på hemsidan väcker vissa frågor. Två av de åtta medarbetare som presenteras på

---

<sup>133</sup> Shaw James B; Barrett-Power E. (1998)

<sup>134</sup> Intervjuperson G, (2008)

<sup>135</sup> Intervjusammandrag (2008)

hemsidan är 27 år gamla. Den ena är en man med etnisk svensk bakgrund. Den andra är en kvinna med utländsk bakgrund. Båda två har en civilekonomexamen. Den 27 åriga kvinnan arbetade tidigare på en bank, innan anställningen som bankrådgivare på försäkringsbolaget. Under informationen som ges om henne framkommer det att hon under det första året fick en *gedigen* utbildning i försäkringsbolaget och produkterna. Den 27 årige mannen började på försäkringsbolaget *direkt* efter sin utbildning som ekonom, däremot står det ingenting om att han har genomgått någon *gedigen* utbildning inom försäkringsbolaget.<sup>136</sup> Det intressanta är att dessa medarbetare har likadan examen med den skillnaden att kvinnan har arbetslivserfarenhet, trots detta fick hon en *gedigen* utbildning inom försäkringsbolaget. Det får oss att undra varför det är så? Är det en slump eller finns det något som vissa typer av kunder kan läsa mellan raderna?

Forskare hävdar att det inte är rätt förhållningssätt av företag att arbeta med *diversity* för att det är det rätta att göra. Denna inställning kommer inte att leda till framgång. Företag ska jobba med mångfald därför att det är mest rättvist för arbetarna och för att det gynnar företaget. Andra orsaker är exempelvis strategisk tänkande för att se till företagets bästa när det gäller dess framtid, det är ett sätt att utöka och jobba med flera marknader och även generera mer kreativitet i företaget.<sup>137</sup>

När försäkringsbolaget började jobba med mångfald valde de att koncentrera sig på etnicitet därför att de vill få in fler personer i organisationen som avspeglar den marknad som de vill nå ut till. Dessa personer anser ledningen ger försäkringsbolaget fördelar när det bland annat gäller att förstå och kommunicera bättre med den potentiella marknaden.<sup>138</sup> Det framkommer tydligt att försäkringsbolaget använder sig av etnisk mångfald som en strategi för att nå ut till en större marknad, vilket är förståeligt. Av det vi har iakttagit på hemsidan får vi dock en uppfattning om att försäkringsbolaget har skapat en bild utåt som inte riktigt stämmer och som de troligen inte heller är medvetna om.

### Slutsatser av kapitel 3

I detta kapitel har vi presenterat och diskuterat fördelar och nackdelar med *diversity*. Vi har kommit fram till att försäkringsbolaget jobbar med mångfald främst i syfte att öka sina marknadsandelar. Redovisningen som vi har gjort av de anställdas perspektiv på kritik mot mångfald visar att de uttalade nackdelarna med mångfald är nästintill obefintliga.

---

<sup>136</sup> Försäkringsbolagets hemsida, (2008.05.15)

<sup>137</sup> McNerney, Don (1994)

<sup>138</sup> Intervjuperson (2008)

Respondenternas svar, som till stor del var positiva, menar vi kan vara en följd av den korta tiden som inte räckte till för att vi bland annat skulle kunna vinna deras förtroende. En annan förklaring till att respondenterna inte uttalade mindre bra sidor med mångfald kan vara att personerna med invandrarbakgrund som kom in i försäkringsbolaget i samband med mångfaldsprojektet, anpassade sig till de omständigheter som råder i företaget. I sådant fall har arbetet med mångfald motverkat sig självt då de fördelar som denna syftade till att generera, kan ha motverkats på grund av assimilering. Vidare påpekar vi att möjligheterna med att utvinna så mycket som möjligt med empiriska undersökningar kan begränsas om uttalande inte grundas på personliga erfarenheter. Detta kan i sin tur utgöra hinder som begränsar forskningen och därmed utvecklingen av teorierna för att dessa bättre ska tillämpas i praktiken.

Respondenterna påpekar att om ledningen ska införa ändringar måste de börja med sin egen avdelning. Mångfald genomsyrar inte hela organisationen utan endast delar av denna. Utifrån de analyser vi har gjort kan vi konstatera att arbetet med mångfald i försäkringsbolaget inte är tillräckligt bred då denna endast koncentrerar sig på vissa delar, bland annat etnisk mångfald. Vidare väljer försäkringsbolaget att, i representationen av de anställda till intressenterna, kommunicera ut en mångfald som inte är representativ för hela organisationen. Detta kan ge upphov till vissa följder såsom minskad trovärdighet och en antydning att försäkringsbolaget inte förhåller sig till mångfald på ett rättvist sätt utan endast använder sig av mångfald i form av ”skyltfönster”.

Försäkringsbolaget arbetar med mångfald främst i form business strategi. Detta kan medföra vissa följder som vi kommer att diskutera i nästkommande kapitel.



## Kapitel 4

### Konsekvenser och hinder

I föregående kapitel har vi diskuterat olika uppfattningar om mångfaldshantering och dess relevans. Hur företaget och de anställda ser på mångfald avgör hur dessa väljer att tillämpa arbetet med mångfald. Det tillvägagångssätt man väljer i arbetet med mångfald medför i sin tur vissa konsekvenser.<sup>139</sup> Vi kommer att diskutera vilka konsekvenserna kan bli när företag i första hand ser arbetet med mångfald som business strategi. Vi menar att oavsett vilken inställning man har till, och hur företag väljer att arbeta med mångfald, kommer det alltid medföra vissa följder. Dessa följder är viktiga att försöka identifiera för att underlätta hanteringen och arbetet med mångfald i organisationen. Underlaget till diskussionen i detta kapitel finns i de föregående kapitlen i uppsatsen.

### Arbetet med mångfald i form av en business strategi

DM metoden i sin helhet går ut på att ta tillvara olikheters kompetens och skapa en rättvis organisation där individer ska trivas och prestera bra. För att DM ska bli framgångsrik måste denna genomsyra hela organisationen och bli en del av företaget i form av mål, vision med mera.<sup>140</sup>

Den ena sidan av litteraturen som pekar på att mångfald bör ses som någonting som gynnar produktivitet, menar vi kan uppfattas som en typ av argumentation för att få företagen att sätta igång med processen. Kritiker menar att när företag börjat inse fördelarna med metoden har vissa av dessa missförstått själva syftet med det, och använder det endast för egen vinning. Dessa kritiker menar att när företagen använder DM som strategi kan vissa av dessa företag använda endast de delar i metoden som gynnar företaget. Ett exempel på detta kan vara att företag väljer att koncentrera sig på att bygga interkulturella relationer, inte för att detta bidrar till att gynna mångfalden, utan för att det bidrar till att gynna företags ekonomi i en alltmer global värld. Företagen missar, eller negligerar då viktiga delar av DM såsom antidiskriminering eller jämlikhetsarbete. Det behöver inte vara det ena eller det andra. Det finns de som menar att ekonomisk vinning kommer i samband med moraliskt handlande.

Enligt Human Relations (HR) teorin, bör företag, för att arbetet ska löna sig i längden, skapa trivsel i företaget för att i sin tur kunna skapa effektivitet, och därmed produktivitet. Vidare menar dessa att ”välfärd och trivsel inte är mål i sig själva utan att de ska betraktas som medel för den huvudsakliga målsättningen, som fortfarande måste vara ekonomiskt

---

<sup>139</sup> French, E (2005) s. 42

<sup>140</sup> Mlekov & Widell (2003) s. 7, 8

överskott och överlevnad”.<sup>141</sup> Om företagen väljer att endast se på arbetet med mångfald som en business strategi kan det leda till att dessa uppfattas som mindre rättvisa. Medarbetare som jobbar i en miljö som uppfattas som orättvis kommer då, enligt HR teorin, att inte vara produktiva<sup>142</sup>, vilket motverkar företagets mål med business strategin.

Försäkringsbolaget har, utifrån analyser, kommit fram till att marknaden kommer att bestå av allt fler personer med invandrabakgrund. Därför behövs medarbetare som kan förstå den framtida marknaden för att försäkringsbolaget skall få konkurrensfördelar<sup>143</sup>. Mångfald här handlar om att anpassa resurserna i företaget till dess framtida omvärld. Med hänsyn till den information vi har fått från intervjuerna kan vi dra slutsatsen att försäkringsbolaget jobbar med mångfald i form av en business strategi och att de endast arbetar med den mångfald som de anser gynnar deras organisation. Vidare arbetar de med att införa mångfald på endast vissa delar av organisationen och endast i form av projekt, det vill säga att de inte ser arbetet med mångfald som en pågående process. De införde etnisk mångfald ”där det behövs, på privatsidan.”<sup>144</sup> Detta gjorde de för att de insåg att det fanns en marknad som de skulle kunna etablera sig på. En av respondenten menar att ”[...] om inte de hade haft nytta av mig hade de antagligen aldrig anställt mig [...]”<sup>145</sup>. Personen som vi har citerat har ingen kompletterad examen och hade inte heller arbetslivserfarenheter inom försäkringsbranschen. Denna respondent blev tipsad om att söka till traineeprogrammet, eftersom traineeprogrammet riktade sig till personer med invandrabakgrund och syftade till att införa etnisk mångfald i organisationen. Även detta visar på att försäkringsbolaget använder sig av programmet i första hand som business strategi. Vi menar att detta kan bli problematiskt i längden om försäkringsbolaget använder sig av andra kriterier än kompetens i rekryteringen. Visserligen framkom det under intervjuerna att det inte fanns några ”färdiga” tjänstemän och försäkringsbolaget var tvungen att utbilda personerna i traineeprogrammet. Samtidigt framkommer det på hemsidan att en annan anställd som kom in i försäkringsbolaget i samband med traineeprogrammet fick en gedigen utbildning trots att hon hade en civilekonomexamen och arbetslivserfarenhet från kassatjänst i en bank. Denna information ger oss dubbla signaler. Det ger oss en uppfattning om att försäkringsbolaget i samband med traineeprogrammet inte såg till personernas kompetens, utan hade endast det etniska ursprunget som rekryteringskrav. Det kan uppfattas som positivt särbehandling då vissa

---

<sup>141</sup> Flaa, P. m.fl. (1998) s. 46, 49

<sup>142</sup> Flaa, P. m.fl. (1998) s. 46, 49

<sup>143</sup> Intervjuperson G (2008)

<sup>144</sup> Intervjuperson F (2008)

<sup>145</sup> Intervjuperson D (2008)

personer fick en chans att komma in i företaget som de kanske inte hade fått annars. Samtidigt kan denna särbehandling uppfattas som negativ av de redan anställda samt av de som genomgick traineeprogrammet trots arbetslivserfarenhet och högskoleexamen.

En diskussion kring ämnet särbehandling och dess konsekvenser inom *diversity* program tas upp av bland annat Bergen C W, Von Soper B & Foster T (2002). Dessa diskuterar effekten ”*pygmalion*” som innebär att människor lever upp till/ner till de förväntningar andra har om dem. När det gäller särbehandlingsprogram menar de att *pygmalioneffekten* kan bidra till att individer presterar under andras förväntningar och deras egna kvalifikationer.<sup>146</sup> Vi menar att en organisation som uppfattas som orättvis kan leda till förlorad förtroende hos de anställda och även andra intressenter. Detta kan i sin tur fördärva organisationens image.

En annan respondent som har varit anställd i försäkringsbolaget länge säger: ”[...] vi kan ju se det som försäkringsbolag helt... rent egoistiskt... vi har ju en stor marknad... framför oss med många invandrare det är ju massor som har butiker och företag och så... men vi har kanske svårare för att nå de... språksvårigheter... ja... you name it...”<sup>147</sup> Utifrån det sistnämnda citatet kan det utläsas att svensk näringsliv inte endast består av företag med etnisk svenska ägare utan även andra etniciteter. Samtidigt som försäkringsbolaget inför etnisk mångfald i första hand för att nå ut till en marknad med etnisk bakgrund begränsar de sin strategi genom att bland annat införa endast mångfalden på privatsidan. Om de anser att det finns fördelar med att ha etnicitet på privatsidan för att nå ut till den etniska mångfalden, varför väljer de att *inte* införa mångfald på även företagssidan i försäkringsbolaget, om det finns behov även där som citatet påpekar. Eftersom det är ledningen som bestämmer var resurserna ska tillföras menar vi att deras val att endast införa etnisk mångfald på privatsidan kan uppfattas som att de inte riktigt tror på att arbetet med etnisk mångfald kommer att medföra positiva genereringar i alla avseenden.

Vi vill påpeka att försäkringsbolagets val av att jobba med mångfald i form av business strategi inte är ett dåligt val. Den business strategi som försäkringsbolaget tycks ha kommer att eventuellt leda till att dessa bland annat når ut till en större kundkrets genom att ha en personalstyrka som bättre kan kommunicera med kunderna. Andra fördelar kan vara att företaget får större möjligheter att få ett bredare nätverk, samtidigt som kreativiteten och problemlösningsförmågan ökar i och med att personalstyrkan blir alltmer diversifierad. Det finns dock vissa konsekvenser som försäkringsbolagets valda strategi kan leda till.

---

<sup>146</sup> Bergen C W Von; Soper B. Foster T. (2002) s. 242

<sup>147</sup> Gunilla

Nedan kommer vi att redogöra för vad valet av att jobba med etnisk mångfald i form av business strategi kan ha för konsekvenser. Att jobba med mångfald främst i form av business strategi kan innebära att företag missar viktiga aspekter som kan missgynna företaget.

### **Konsekvenser av att jobba med mångfald i form av business strategi**

Den moraliska aspekten är viktigt idag för att företag ska kunna fortleva. Dagens medborgare ställer allt större krav på företagen i form av högre socialt ansvar. Konsekvenserna av att inte följa medborgarnas krav kan leda till försämrad image, rykten om diskriminering och att företagen uppfattas handla oetiskt. Om företagen väljer att inte lyssna på medborgarna kan detta leda till att intressenter tar avstånd från eller bojkottar företagets produkter eller tjänster.<sup>148</sup> Företag förväntas ta ansvar i alla avseenden. ”Clearly in democratic countries, where equal opportunity is an important national value, promoting fairness and economic opportunities to underachieving members of society is the right and ethical thing to do”<sup>149</sup>

Citatet ovan visar att rättvisa och lika möjligheter för alla bör vara en självklarhet i ett demokratiskt land, såsom Sverige. Verkligheten ser inte alltid ut så, därför måste staten driva på dessa frågor och satsningar för att målen med demokratin skall uppnås.

Försäkringsbolaget ser arbetet med mångfald främst som en business strategi, för lönsamhet och marknadsanpassning<sup>150</sup>. Detta synsätt avlägsnar enligt vissa författare den moraliska aspekten i mångfaldshanteringen<sup>151</sup>. En alltför stor koncentration på business strategin kan leda till att exempelvis antidiskriminerings- och med jämlikhetsarbetet uppfattas ta alltför lite plats i organisationens agenda. Detta kan i sin tur leda till att företaget uppfattas som orättvist, både av de som jobbar i företaget och av intressenterna i den externa miljön. Företagets anställda kan uppfatta arbetet med att få in personer med invandrabakgrund som orättvist eftersom en koncentration på etnicitet kan leda till orättvisa rekryteringsgrunder. I sammanhanget påpekar personalchefen att vissa personer i försäkringsbolaget ansåg att de nyrekryterade personerna med invandrabakgrund fick en bred utbildning som inte motsvarade en traditionell utbildning i försäkringsbolaget<sup>152</sup>. En konsekvens av detta kan bli att ledningens agerande skapar en känsla av positiv särbehandling bland de anställda och misslyckas med att attrahera och behålla duktiga medarbetare. I den externa miljön kan företaget uppfattas som orättvist om denna lägger alltför stor vikt på business strategin medan

---

<sup>148</sup> Mlekov K & Widell G, (2003) s. 37

<sup>149</sup> Cox, 1994 i Mor Barak & Michal E, (2000) s. 339-353

<sup>150</sup> jmf. intervjusammandrag (2008)

<sup>151</sup> Wrench J, (2005) s. 76, 77

<sup>152</sup> Intervjuperson G (2008)

den moraliska aspekten hamnar i skuggan. I detta avseende menar vi att, för att arbetet med mångfald eller ledningsmetoden DM inte ska få negativ respons, är det viktigt att företagen bland annat jobbar lika mycket med moraliska aspekten av ledningsmetoden som business strategin.

Två största anledningar till varför det är svårt att införa mångfald på arbetsplatser är på grund av att företagen oftast försöker undvika förändringar samt att människor vanligen trivs och arbetar bäst i homogena grupper.<sup>153</sup> För att kunna tillämpa DM måste alltså organisationen vara villig att förändras<sup>154</sup>. Det kan också vara så att rädslan finns i det studerade företaget att införa stora förändringar och därför väljer försäkringsbolaget att införa mångfald med små steg.<sup>155</sup>

### **Företagskulturen som eventuellt hinder**

Ett hinder till varför DM inte fungerar kan bero på att, trots ökad diversifiering, är organisationer fortfarande mycket monokulturella enheter där det råder likadana normer, värderingar och kulturella preferenser. Dessa normer och värderingar ger oftast inte stort utrymme för multikulturella preferenser. Därför kan vissa av de rådande organisatoriska kulturerna tolkas som monokulturella, det vill säga homogena, och leda till att *diversity* motverkas eller utesluts.<sup>156</sup> Även enligt de anställda utgör ibland företagskulturen ett hinder när det gäller införing av förändringar. En av respondenterna påpekar att man med tiden blir invand i företagskulturen och blir till en viss del som alla andra.<sup>157</sup> Utifrån detta menar vi att det blir svårt att hålla en multikultur levande eftersom denna till slut kan komma att utvecklas till sin motsats. Med tanke på detta bör därför DM ses som en process<sup>158</sup>, vilket många författare också påpekar.

Vi har i kapitel två argumenterat för att ett sätt att jobba framgångsrikt med DM kan vara genom att sträva efter att skapa en inkluderande företagskultur, ”*culture of inclusion*”. Samtidigt har vi funnit att det finns delar i skapandet av denna kultur som egentligen motverkar sig självt. För att försöka skapa en inkluderande kultur behöver man göra vissa exkluderande, vilket ju är paradoxalt. En inkluderande företagskultur är öppen för att låta människorna vara olika, vilket tyder på att denna kultur kan vara en god grund till att skapa en multikulturell organisation. Samtidigt menar vi att en process som styrs inom vissa specifika

---

<sup>153</sup> Kreitz, P.A. (2008) s. 103

<sup>154</sup> Wheeler R. D (1997) s. 493

<sup>155</sup> Intervjuperson A & E (2008)

<sup>156</sup> Mills & Prasad, P i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 15, 16

<sup>157</sup> Intervjuperson A (2008)

<sup>158</sup> Kreitz, P.A. (2008) s. 102,103, McNerney, Don (1994), Bassett-Jones N. (2005)

ramar, där det som faller utanför dessa definieras som ej önskvärt, leder till att den eftersträvade multikulturen till slut blir en homogeniseringsprocess.

Vidare menar författare att monokulturalism leder till det så kallade institutionella motståndet som sätter ledarna i en problematisk situation. Även om enskilda ledare förstår problematiken kring frågor som exempelvis, föräldraskap och barnuppfostran och vill stödja medarbetarna, kan rådande institutionella policyn fortfarande vara ett hinder till implementeringen på grund av oflexibilitet i organisationen. Då institutionella värderingar inte alltid går ihop med personella värderingar blir resultatet enligt författarna ett strukturellt misslyckande som hindrar anpassning av olikheter på arbetsplatsen.<sup>159</sup>

Försäkringsbolaget har medvetet valt att införa endast etnisk mångfald på en del av företaget. En negativ konsekvens att detta kan bli att subkulturer bildas. Subkulturer eller motkulturer kan bildas i en organisation på grund av att det finns olika grupper som har olika verklighetsuppfattningar.<sup>160</sup> I detta fall menar vi att det till exempel bildas olika kulturer på privatavdelningen, företagsavdelningen och ledningen på grund av att det inte finns mångfald i alla avdelningarna. Detta kan i sin tur leda till att det bildas klyftor mellan de olika avdelningarna som i sin tur kan bidra till att motverka företagskulturen i helhet och även motverka strävan efter gemenskap. Därför menar vi att företag ständigt måste arbeta med företagskulturen för att anpassa den till nya omständigheter. Om inte detta görs är risken stor att företagskulturen kan bli ett hinder istället för ett verktyg i arbetet med mångfald.

Trots vårt kritiska ställningstagande till teoriernas möjlighet att kunna praktiseras fullt ut på grund av verklighetens komplexitet och försäkringsbolagets agerande i vissa avseenden menar vi att den positiva synen som DM grundar sig på är någonting som alla företagen bör sträva efter.

---

<sup>159</sup> Mills & Prasad, P i Elmes, M; Mills, A.J; Prasad, A; Prasad, P. (1997) s. 15, 16

<sup>160</sup> Wilson, F. (2000) s. 108,109

## Slutsatser och diskussion

Syftet med den här uppsatsen har varit att problematisera mångfaldshanteringen genom att studera mångfald där den praktiseras, bland de anställda. Vi har funnit att teorierna saknar ett ”bottom-up” perspektiv, därför har vi med hjälp av de anställdas perspektiv undersökt hur ett företag i Sverige praktiskt jobbar med mångfald.

Vi har kommit fram till att det finns en positiv syn till arbetet med mångfald i det företag vi har undersökt. Arbetet med mångfald i försäkringsbolaget har visat sig i första hand fungera som en business strategi för marknadsanpassning och framtida konkurrensfördelar. Hur företagen väljer att jobba med mångfald beror på kontexten som dessa befinner sig i. Vi är medvetna om att företaget inte jobbar med DM. Vi anser dock att nu när företaget har infört etniskt mångfald i organisationen finns det fördelar att utvinna om hänsyn tas till vad DM metoden förespråkar. Det finns lärdomar att dra även när det gäller metoden och hur denna skulle lättare kunna användas i verkligheten. Vidare har vi föreslagit att en implementering av metoden i projektform, såsom vårt undersökningsföretag har arbetat, kan underlätta acceptansen hos de anställda och även arbetet med mångfald. Arbete med mångfald i projektform bör inte ses som tidsbundet, utan mynna ut till en process som ska genomsyra hela företaget. Vi påpekar vidare att företagskulturen har en viktig betydelse då denna både kan fungera som ett hinder och ett verktyg beroende på hur eller om företaget väljer att arbeta med denna. Ett sätt att underlätta arbetet med DM är genom att sträva efter en inkluderande företagskultur som främjar olikheter.

De anställdas uppfattningar om arbetet med mångfald är en viktig del för att organisationen ska gynnas i sin helhet och även få goda resultat av sina satsningar. Ledningen måste leva som de lär och föregå med gott exempel för att kunna skapa en organisation där olikheter främjas. Det är vidare viktigt att uppföljning och utvärdering sker för att alla ska vara uppdaterade om både negativa och positiva genereringar som satsningarna i arbetet med mångfald medför. Ytterligare en anledning är att uppföljningen ska fungera som hjälp i processen, det vill säga att denna ger förutsättningar till att vinna kunskap om möjliga förbättringar eller förändringar.

Att arbeta med mångfald i form av business strategi är inget dåligt val. Dock kan det medföra vissa följder. En konsekvens av att jobba med mångfald som business strategi kan bli att den mångfald som företaget har jobbat med för att få in i organisationen till slut smälter in i mängden och därmed motverkar metodens syfte. En annan följd kan bli att företaget uppfattas som orättvist av sina intressenter om alltför stor tyngd läggs på endast vissa delar av

metoden som syftar till att endast gynna företaget.

Som vi har konstaterat finns det en rädsla hos människor för förändringar, därför anser vi att försäkringsbolagets sätt att agera är rimligt. Av den orsaken att de svenska företagen befinner sig i början av processen i arbetet med mångfald saknas det praktiska erfarenheter och förebilder för att företagen ska driva igång arbetet med mångfald i en svensk kontext, utan att detta ska anses vara riskabelt. På grund av verklighetens komplexitet är alla insatser en typ av risk. Företagen kan aldrig vara säkra på att satsningarna kommer att ge positiva effekter. Vi anser att försäkringsbolagets satsning i traineeprogrammet kan fungera som en positiv utveckling i form av förebild för andra företag och även medföra positiva genereringar för den egna organisationen.

Sammanfattningsvis har vi, i den här uppsatsen, kommit fram till att försäkringsbolagets sätt att arbeta med mångfald kan medföra vissa konsekvenser. Försäkringsbolaget säger att de inte jobbar med DM, utan med mångfald. Vi menar att eftersom DM är en utvecklad teori som många företag har jobbat med, i den amerikanska kontexten bland annat, finns det möjligheter för försäkringsbolaget att ta del av de lärdomar som andra företag utvecklat när de har tillämpat teorin. Trots allt bygger teorin på att hantera mångfald på ett gynnsamt sätt. Om försäkringsbolaget väljer att utveckla sin mångfald i organisationen menar vi att de även bör välja att utveckla sina ledningsstrategier. En viktig grund i organisationen menar vi bör vara en ledarstrategi som är anpassad till de den är ämnad att leda.

Vårt teoretiska bidrag till forskningen är en ökad förståelse från medarbetarnas perspektiv samt en redogörande analys av arbetet med mångfald i den svenska kontexten. Forskare inom *diversity management* bör vara uppmärksamma på att företag jobbar endast med vissa delar av en teori som anses passa företagets kontext bäst. Därför bör forskningen ta hänsyn till detta så att metoden kan bli mer verklighetsanpassad och för att inte vilseledas i rapporteringen av *diversity management*.

Utifrån ett underifrån perspektiv har vi uppmärksammat att den externa miljön, såsom kundmöte, kan påverka mångfald i organisationer vilket kan bli problematiskt. Därför bör denna problematik studeras utifrån ett kundmötesperspektiv.



## **Reflektion**

Den diskussion som förs inom ämnet *diversity* på den akademiska nivån visar att det finns både för och nackdelar med införandet av metoden DM. Litteraturen ger oss en uppfattning om att det är svårt för både teoretiker och praktiker att ta ställning till om DM verkligen är positivt eller negativt. Vid en snabb tanke borde *diversity* vara en självklarhet. Dock är det inte så i verkligheten. På grund av verklighetens komplexitet är det svårt att föreställa sig hur implementeringen av metoden DM skulle kunna fungera på ett tillfredställande sätt där hänsyn tas till allt och alla. De flesta forskare anser att fördelarna överväger nackdelarna i längden och att *diversity* ligger i tiden och bör tas tillvara för att det kommer att gynna både den egna organisationen och samhället. Det gäller alltså att ha tålamod och att vara medveten om att det vi bygger idag innebär en stark grund för imorgon.

## Källförteckning

### Tryckta källor

Ahltopp, B (2005). *Rollmedvetet Ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber, Malmö.

Christensen S & Kreiner K (1997), *Projektledning- att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Academia Adacta AB, Lund

Elmes, Mills, Prasad, A & Prasad P (1997) *Managing the organizational melting pot – Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications, Inc. USA.

Flaa, P m.fl. (1998), *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur Lund

Harvard Business Review on Managing diversity (2001), Harvard business school publishing corporation, USA

Kanadola R & Fullerton J, (1998) *Diversity in action -managing the mosaic-*, Chartered Institute of personnel Development, CIP House.

Mlekov K & Widell G, (2003) *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2001) *Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber AB, Stockholm.

Roth A-K, (2004) *Mångfaldsboken -från teori till praktik*. Elanders Gotab, Stockholm.

Simonsson, C (2002) *Den kommunikativa utmaningen - En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation-*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Wilson, F. (2000) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö.

De los Reyes, P & Wingborg, M. (2002) *Vardagsdiskriminering och riasism i Sverige – EN kunskapsöversikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13, Norrköping.

### Vetenskapliga artiklar

Bassett-Jones N. (2005) *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*. Tidskrift: Creativity and Innovation Management. Volym: 14 Nummer: 2 Sida: 169-175

Bergen, C W Von; Soper, B; Foster, T. (2002) *Unintended negative effects of diversity management*. Tidskrift: Public Personnel Management. Volym: 31 Nummer: 2 Sida: 239-251

Foster C. & Harris L. (2005) *Easy to say, difficult to do: diversity managment in retail*. Tidskrift: Human Resource Management Journal. Volym: 15 Nummer: 3 Sida: 4-17

- Freeman-Evans T. (1994) *The enriched association: Benefiting from multiculturalism*. Tidskrift: Association Management. Volym: 46 Nummer: 2 Sida: 52-57
- French, E (2005) *The importance of strategic change in achieving equity in diversity* Tidskrift: Strategic Change. Volym: 14 Nummer: 1 Sida: 35-44
- Giovannini M. (2004) *What Gets Measured Gets Done: Achieving Results Through Diversity and Inclusion*. Tidskrift: The Journal for Quality and Participation. Volym: 27 Nummer: 4 Sida: 21-27
- Greenwald, H. P. (1994) *Managing diversity: The best for everyone*. Tidskrift: Frontiers of Health Services Management. Volym: 11 Nummer: 2 Sida: 41-46
- Gröschl, S. & Doherty, L. (1999) *Diversity management in practice*. Tidskrift: International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volym: 11 Nummer: 6 Sida: 262-268
- Holton V, (2005) *Diversity reporting: how European business is reporting on diversity and equal opportunities*. Tidskrift: Women in Management Review, Volym: 20 Nummer: 1-2 Sida: 72-77
- Ivancevich & Gilbert (2000) *Diversity Management*. Tidskrift: Public Personnel Management. Volym: 29 Nummer: 1 Sida: 75-93
- Kreitz, (2008) *Best Practices for Managing Organizational Diversity*. Tidskrift: The Journal of Academic Librarianship. Volym: 34 Nummer: 2 Sida: 101-120
- McCuston, V. E; Wooldridge, B; Pierce, C. K. (2004) *Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress*. Tidskrift: The Leadership & Organizational Development Journal. Volym: 25 Nummer: 1 Sida: 73-92
- McNerney, D. (1994) *Competitive advantage: Diverse customers and stakeholders*. Tidskrift: HR Focus. Volym: 71 Nummer: 6 Sida: 9-11
- Mor Barak & Michal E.(2000) *The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management*. Tidskrift: Social Work. Volym: 45 Nummer: 4 Sida: 339-353
- Morrison M; Lumby J; Sood K. (2006) *Diversity and Diversity Management: Messages from Recent Research*. Tidskrift: Educational Management Administration & Leadership. Volym: 34 Nummer: 3 Sida: 277-295
- Ng Eddy SW (2008) *Why Organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework*. Journal: Human Resource Development Review. Volume: 7 Issue: 1 Pages: 58
- O'Leary & Weathington (2006). *Beyond the Business Case for Diversity in Organizations*. Tidskrift: Employee Responsibilities and Rights Journal. Volym: 18 Nummer: 4 Sida: 283-292
- Pless, N; Maak, T. (2004) *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice*. Tidskrift: Journal of Business Ethics. Volym: 54 Nummer: 2 Sida: 129-147

Point & Singh (2003) *Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate*  
Rosen, B; Lovelace, K. (1991) *Piecing Together the Diversity Puzzle*. Tidskrift: HRMagazine.  
Volym: 36 Nummer: 6 Sida: 78-84

Shaw James B; Barrett-Power E. (1998) *The effects of diversity on small work group  
processes and performance*. Tidskrift: Human Relations Volym: 51 Nummer: 10 Sida: 1307-  
1325

Wilson, M. (1995) *Diversity in the workplace*. Tidskrift: Chain Store Age Executive with  
Shopping Center Age. Volym: 71 Nummer: 6 Sida: 21-24

Wrench, J. (2005) *Diversity management can be bad for you*. Tidskrift: Race & Class. Volym:  
46 Nummer: 3 Sida: 73-84

Wheeler R. D. (1997) *Managing workforce diversity*. Tidskrift: Tax Executive. Volym: 49  
Nummer: 6 Sida: 493-495

### **Elektroniska källor**

Försäkringsbolagets hemsida (2008.05.15) Hemsidan finns endast till för opponenternas  
granskning på grund av anonymisering av företaget.

### **Offentligt tryck**

Sveriges Lagar (2005) *Lagen om etnisk diskriminering i arbetslivet* (EDA 1999:130)

### **Intervjuer**

Intervjuperson A, B, C, D, E F & G, intervjuerna ägde rum den 22:a och 23:e maj (2008)

Telefonintervju med intervjuperson A ägde rum den 12:e maj (2008)

## Intervjuguide

### Personlig bakgrund

1. Vad heter du? Hur gammal är du?
2. Var kommer du ifrån?
3. Vad har du för utbildning?
4. Hur kom du kontakt med företaget och hur länge har du jobbat här?
5. Berätta lite om dina arbetsuppgifter?
6. Har du alltid haft denna tjänst (dessa arbetsuppgifter) inom företaget? Har de förändrats något sedan du började arbeta här?
7. Hur skulle du vilja beskriva företaget?
8. Vad är dina framtidsplaner inom din karriär? - *hur planerar du att uppnå dit? - vems stöd behöver du?*

### Erfarenheter

1. Kan du berätta om någon erfarenhet inom arbetslivet som har gjort starkt intryck på dig? - *Det kan både vara negativt och positivt. Det har inte heller någon betydelse från vilken arbetsplats.*
2. Vad var du missnöjd-nöjd med på dina tidigare arbetsplatser? - *Hur tycker du att företaget uppfyller eller missar dessa viktiga behov för dig?*

### Diversity management

1. Vad innebär mångfald för dig?
2. Finns det några specifika händelser som har berört ämnet mångfald under tiden du har jobbat på företaget?
3. Hur jobbar företaget med mångfald, praktiskt, enligt dina personliga erfarenheter?
4. Hur tycker du att mångfaldsarbetet har berört dig på arbetsplatsen, -trivseln -problem?
5. Vad är rättvisa för dig i arbetssammanhang? Exemplifiera
6. Vad är orättvisa i arbetssammanhang? Exemplifiera
7. Vad skulle behövas enligt dig för att trivsel och för att effektivitet skall uppnås?
8. Vilken hjälp behöver personalen från ledningen, enligt dig?
9. Vad skulle budskapet till din chef vara?
10. Hur tycker du att arbetsplatsen har förändrats i och med mångfaldsarbetet?
11. Har du upplevt att det kan finnas någon baksida med "mångfald".

### Förutom ovanstående frågor ställdes även nedanstående frågor till personalchefen

1. Hur uppskattas och värdesätts mångfald på ert företag?
2. Hur utövar ni diversity management praktiskt? - *På vilket sätt har ni engagerat era medarbetare i arbetet med diversity management?*
3. Vad är deras uppfattning av detta arbete och arbetssätt?
4. Finns det några skillnader i löner mellan kvinnor /män/invandrarare/svenskar?
5. Har ni homogenitet bland chefer?
6. Hur länge har ni jobbat med diversity management program?
7. Hur skiljer sig diversity management från tidigare ledningssätt?
8. Vem eller vilka är ansvariga för mångfaldsarbetet i er organisation och vad är aktuellt just nu?
9. Vilka nackdelar respektive fördelar ser du med mångfaldsarbete?