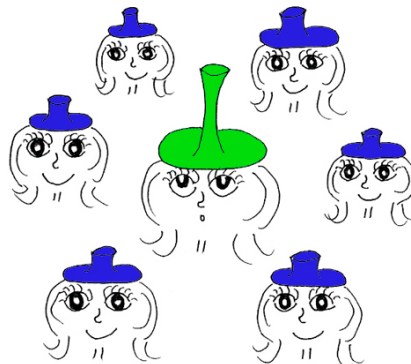


# DEN HOMOGENA MÅNGFALDEN

## En studie av mångfaldens definition och dess realiserande



### **Individualist javisst**

Om alla hade skilt sig från mängden  
hade det inte funnits någon mängd.  
Då hade man kunnat vara hur  
konstig som helst utan att det var  
något konstigt med det. (Sanne Åstrand)

**Annette Boije  
Louise Benediktsson  
Paula Gullmander**

## Förord

Under hela vår utbildningstid, samt utifrån våra erfarenheter från arbetslivet, har ledarskap både varit centralt och fascinerat oss. Mångfaldsarbetet är ett ämne som vi berört då det anammas av allt fler företag i dagens globala era. Ämnet har kommit att bli vitalt bland organisationer, vi har därför valt att utgå från detta i kombination med vårt huvudämne ledarskap i vår magisteruppsats. Vi vill dels knyta an våra lärdomar från vår utbildning Service Management, men även fördjupa oss inom ämnet mångfald, då vi anser det vara ett intressant men diffust ämne. Vår breda kunskapsbas förlitar vi oss till under vår uppsats, då vår grupp består av två elever från inriktningen Hotel & Restaurant Management och en från Retail Management. Förhoppningen är att vi i slutskedet av detta arbete ska besitta mer gedigen kunskap inom mångfald, både för vår individuella utveckling samt som potentiella ledare.

Fem företag som verkar inom vitt skilda branscher, samt ägnar sig åt mångfaldsarbete, har huvudsakligen legat till grund för vår empiri. Vi har även valt att insamla information med hjälp av ett urval av individer från allmänheten, och återge dess definition av begreppet. Därav har vi förhoppning om att få en djupare inblick kring mångfaldsarbetets innebörd samt dess förverkligande. Vidare är vår avsikt att återspegla olika perspektiv som råder inom respektive organisation, för att på så sätt framhäva deras syn på ämnet. Våra fallföretag är anonymiserade och benämns som följande; Bankeborg, Byggarna, Hemkänsla, Nätverket och Organisationskonsulterna

Annette Boije

Louise Benediktsson

Paula Gullmander

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Den homogena mångfalden - En studie av mångfaldens definition och dess realiserande
<b>Nivå:</b>	Magisteruppsats våren 2008
<b>Författare:</b>	Annette Boije Louise Benediktsson Paula Gullmander
<b>Handledare:</b>	Christer Eldh och Lars Nordgren
<b>Fallföretag:</b>	Bankeborg, Byggarna, Hemkänsla, Nätverket och Organisationskonsulterna
<b>Problem:</b>	<i>Vad</i> tillskrivs begreppet mångfald och <i>hur</i> praktiseras det? Bör begreppets definitioner utökas till att omfatta fler innebörder som anspelar på mjuka värden?
<b>Syfte:</b>	Syftet är att efterforska vilka innebörder ett urval av ledare tillskriver begreppet mångfald samt hur de praktiserar det. Vi använder oss också av ett urval från allmänheten och dess syn, vilket utgör vidare grund för om begreppet bör omfatta fler innebörder.
<b>Metod:</b>	Uppsatsen grundar sig på telefon- och e-postintervjuer med ledare på Bankeborg, Byggarna, Hemkänsla, Nätverket och Organisationskonsulterna. Vi har även gjort en studie baserad på ett urval från allmänheten. Med hjälp av snabbenkät som besvarats via e-post har dessa individer fått delge sin syn kring mångfald.
<b>Resultat:</b>	Vi har konstaterat att mångfald är under utveckling, då våra respondenter tenderar att tillskriva begreppet allt fler inre olikheter. Därav har vi uppmärksammat att det idag råder en mer balanserad syn kring tillvaratagandet på både yttre och inre heterogenitet.
<b>Nyckelord:</b>	Begreppsdefinition, mångfaldsarbete, ledarskap, modeord, image, kompetens, gruppdynamik, effekter, heterogenitet, homogenitet och organisationskultur.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 Mångfaldens diffusa innebörd.....	4
1.2 Problemformulering .....	5
1.3 Syfte och avgränsning .....	7
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>8</b>
2.1 Historik kring mångfaldsbegreppet.....	8
2.2 Vad tillskriver teoretiker mångfaldsbegreppet? .....	9
2.3 Hur uppnås faktiska och visionära effekter utifrån mångfald? .....	11
2.4 Hur omsätts mångfaldsteorier till effektivt praktiserande? .....	12
2.5 Disposition .....	14
<b>3. METOD.....</b>	<b>15</b>
3.1 Metodologiskt avstamp .....	15
3.2 Empirisk bearbetning .....	17
3.2.1 Tematisering.....	17
3.2.2 Planering.....	17
3.2.3 Val av företag och intervjupersoner .....	18
3.2.4 Intervjun .....	19
3.2.5 Analys.....	20
3.2.6 Etiska överväganden .....	20
<b>4. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>22</b>
4.1 Fallföretagens begreppsdefinition .....	22
4.2 Ett urval av allmänheten och dess begreppsdefinition .....	27
4.3 Mångfaldsarbetets faktiska samt visionära effekter .....	30
4.4 Hur omsätts mångfaldsarbetets teori till praktik? .....	34
4.4.1 Ledarskapets relevans för mångfald.....	34
4.4.2 Kompetensens förutsättning för gruppdynamik .....	38
4.4.3 Organisationskulturens mångfaldsarbete .....	42
<b>5. SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>45</b>
<b>6. REFERENSLISTA.....</b>	<b>48</b>

# 1. Inledning

---

*Vilka innebörder tillskrivs begreppet mångfald? Problematiken gällande användandet av begreppet blev påtagligt, då en av våra respondenter beskrev under ett spontant samtal, hur många i hans närhet uppfattar mångfald:*

*”Många ser mångfald som ett sätt att öka dynamiken inom en organisation och efterlyser därför en indisk, haltlytt och rullstolsburen kvinna”<sup>1</sup>.*

*Av den anledningen finner vi det intressant att efterforska vilka innebörder begreppet mångfalds tillskrivs, bland både utsedda ledare samt vårt urval av individer från allmänheten. Vidare undersöker vi hur mångfaldsbegreppet appliceras i praktiken.*

---

## 1.1 Mångfaldens diffusa innebörd

Vi upplever att ordet mångfald idag tillskrivs olika innebörder då vi har noterat att begreppet används i olika sammanhang. Detta vill vi belysa då även psykologen Leili Falsafi framhäver detta faktum. Hon hävdar att begreppet används i en allt vidare bemärkelse och har därför förlorat sin innebörd<sup>2</sup>. Falsafi menar att då vi ser tillbaka i historien, så har vissa begrepp tenderat att bli centrala och verkar besitta ett slags utmärkande särdrag för respektive decennium. Bland annat hamnade solidaritet i fokus under 1970-talet. Likaså fick miljövänligheten sin centrala betydelse under 1980-talet och därefter kom 1990-talet att utmärkas som globaliseringens era. Vidare menar hon att liknande tendenser kan vi nu se under 2000-talet, då *mångfaldsbegreppet* verkar ha fått motsvarande betydelse som tidigare årtiondens utmärkande begrepp.<sup>3</sup>

Mångfaldsbegreppet återfinns också idag på många organisationers agenda, men även inom modern ledarskapslitteratur. Detta är iakttagelser som vi finner relevanta. Många ledarskapsteorier behandlar *vad* en chef eller ledare ska göra, däremot anser vi att själva *hur-perspektivet* fattas, särskilt gällande det moderna fenomenet mångfald. Vi finner det därför extra intressant att slutföra vår utbildning med att knyta samman våra lärdomar om *vad* en ledare bör göra, med att efterforska *hur* det mångfaldiga ledarskapet utförs i praktiken.

---

<sup>1</sup> Intervju med Företagschefen Bankeborg (2008)

<sup>2</sup> Falsafi (2004) sid. 25

<sup>3</sup> Ibid. sid. 26

Våra lärdomar av mångfaldsbegreppet är att ta tillvara på kompetenser oavsett ålder, kön, etnicitet, sexuell läggning och funktionshinder, för att åstadkomma en kreativ och dynamisk arbetsmiljö. Vi hävdar att begreppet bör innefatta mycket mer än så, på grund av att ordet mångfald ofta avstannar kring yttre olikheter. Därför anser vi att kritik är befogat och behövs för att väcka en debatt om att större vikt bör läggas vid just mjuka värden, det vill säga det mer intellektuella. Vi påstår att det är de mjuka värdena som är förankrade med *kompetens*. Utifrån de teorier om mångfald som vi hittills tagit del av, har vi en uppfattning om att begreppet i många avseenden handlar om tillvaratagandet av individer som kategoriseras utifrån det yttre. Mångfald bör inbegripa de egenskaper som inte enbart är synliga för ögat, utan som snarare blir explicita i interaktion med andra.

Vi har en uppfattning om att företag som ter sig vara homogena rent visuellt, mycket väl kan besitta utpräglad mångfaldsfokus. Detta på grund av att man tar till vara på de olikheter man finner bakom den yttre barriären oavsett utseende, kön eller funktionshinder. Med det menar vi att alla individer besitter olika kvaliteter och bör därför värderas utifrån det, istället för enbart de påtagliga egenskaperna. Utifrån detta resonemang baserar vi därför vår uppfattning om att mångfaldsbegreppet innehar en diffus innebörd, och vi ämnar därför undersöka vilka definitioner som florerar kring detta begrepp.

## 1.2 Problemformulering

Mångfald är ett frekvent och återkommande begrepp inom olika sociala och kommunikativa sammanhang. Begreppet är flitigt använt inom bland annat marknadsföringssammanhang. En orsak till detta kan vara att begreppet ligger i tiden, och kan därför tillskrivas egenskapen av ett modeord. I många reklamsammanhang tydliggörs mångfaldsarbetet genom användandet av individer, som besitter olika karaktäristiska särdrag i form av skilda etniska ursprung. Det räcker med att besöka olika hemsidor, platsannonser och företag för att mötas av detta budskap.

Samtidigt behövs en annan diskussion kring begreppet, vilket åsyftar till att utveckla ledarskap inom mångfald. Som tidigare nämnt så har vi en föreställning om att mångfald handlar mycket mer än om enbart yttre olikheter som blir påtagliga rent visuellt, det vill säga kön, etnicitet och funktionshinder. Många gånger upplever vi att man gör ett antagande om att yttre olikhet också betyder inre olik tänkande. Möjligtvis skulle en lösning kunna vara att lägga större vikt vid att framhäva det dolda variationstänkandet. Vi hävdar att variationerna kan återfinnas i redan befintliga grupper som till synes är homogena, men som i realiteten innehar ett genuint mångfaldigt tankesätt.

Vår abstrakta uppfattning av fältet har kommit att te sig sådant, att vi hävdar att mångfald inte enbart handlar om kroppar, utan även inre mjuka värden. Detta faktum framhäver även Roosevelt Thomas Jr, ordförande för American Institute for Managing Diversity. Han framhäver att mångfald inte enbart handlar om yttre representation av olikheter. Bland annat har han lagt märke till att begreppet redan är under förändring, och allt fler inre egenskaper börjar inkluderas. Därför anser han att begreppet bör omformuleras till två nya innebörder, för att varken det representativa ska förlora sin innebörd, eller att inre olikheter ska bortses.<sup>4</sup>

Det kan mycket väl finnas företag som upplever framgång genom att de nyttjar mångfaldsarbetet, då de rekryterar visuella olikheter i form av olika etniska ursprung. Möjligen är det så att användandet av yttre mångfald verkar positivt för företagets image, och därför resulterar i goodwill. Däremot anser vi att vår föreställning om att mångfaldsbegreppet kan återfinnas bland till synes homogena grupper är relevant för vår uppsats, med en vision om att få en djupare förståelse för användandet av begreppet. Detta med hänsyn till vår uppfattning om att området är relativt nytt, och därför saknar tillräcklig forskning. Vi har observerat att återkommande fakta kring ämnet ofta avstannar kring just det yttre kategoriserandet.

Utifrån vårt fältarbete vill vi efterforska vilka innebörder ledningen inom olika svenska företag tillskriver begreppet mångfald. Därefter kommer vi att redogöra för vad begreppets olika innebörder har kommit att betyda. Dock ifrågasätter vi om det verkligen är ett problem att ett begrepp tillskrivs olika betydelser? Ledare innehar ofta kunskap om *vad* som förväntas av dennes roll, däremot uppstår det problematiska kring *hur* ledarskapet ska utövas i praktiken. Vi ser också en profitrisk med att fokusera och stirra sig blind kring det heterogena, på grund av att det verkar moderiktigt. Resultatet av sådana fall tydliggörs då företag säger en sak, men gör en annan i praktiken. Vi påstår att dagens chefer bör ha en förmåga att kunna urskilja, samt förstå dess medarbetare och de faktiska olikheter och kvaliteter som de förfogar över. Ett tillvägagångssätt skulle kunna vara att ifrågasätta sin egen organisations behov av vilken typ av mångfald som behövs. Möjligen är det så att många företag omedvetet förfogar över en mångfaldig konstellation av personal, men att man idag har förblindats av att använda yttre olikheter och mångfald som synonyma begrepp. Vår föreställning är att det bör råda en öppen kultur, för att olika egenskaper ska synliggöras samt värdesättas. Inte minst är detta essentiellt med tanke på dagens allt mobilare arbetskraft. I och

---

<sup>4</sup> Thomas (2006)

med personalens utvidgade mobilitet ställer detta nya krav på företagen, samt dess förmåga att vara lyhörda inför det nya. Därför anser vi att mångfaldsarbetet bör användas omsorgsfullt och genuint, för att vidare resultera i gynnsam utveckling. Förutsättningen är nöjda kunder, vilket gör mångfaldsbegreppet ännu mer relevant med tanke på dess olika preferenser. Även tillförlit och autentiskt utövande är utmärkande egenskaper som kan komma att bli avgörande i konkurrensen om kunden. Därav relevansen för faktisk förståelse för mångfaldsbegreppets egentliga innebörd, så att dess praktiserande ska komma till sin rätt.

### 1.3 Syfte och avgränsning

Ovanstående antaganden leder oss till vårt syfte, då vi utifrån vårt fältarbete ska efterforska vad ett urval av svenska företag tillskriver begreppet mångfald, samt hur det utövas i praktiken. Utifrån denna information kan vi därefter konstatera om begreppet bör inkludera inre olikheter, i form av kompetens i allt vidare bemärkelse. Fortsättningsvis kommer 50 utvalda respondenter från allmänheten att återge sin uppfattning av begreppet, vilket jämförs med fallföretagens. Med hänvisning till detta kan vi sedermera fatta beslut, om vilka effekter mångfaldsarbetet kan inbringa vid användandet av verktyget. Vidare vill vi påvisa huruvida begreppet är berättigat till en djupare innebörd än vad det har idag. Vi ämnar inte att kritiskt granska teoretiker inom området, utan snarare vill vi bidra med utökad forskning kring mångfald och dess utveckling. Syftet leder oss vidare till följande frågeställningar vilka vi ämnar besvara i vår uppsats;

- **Vad** tillskriver vårt urval av ledare begreppet mångfald?
- **Hur** omsätter fallföretagen mångfaldsbegreppets teori till praktik?

Förutsättningen för att mångfaldsarbetet ska genomsyra den övriga organisationen, är att det anammas redan på ledningsnivå. Vi har därför valt att avgränsa vår studie till ledningsperspektivet. Däribland har vi vidare begränsat undersökningen till *vad* ledningen inom svenska företag tillskriver begreppet, samt *hur* det appliceras i praktiken. För att kunna bedöma mångfaldsarbetets externa effekter, har vi valt att inkludera ett urval av individer från allmänheten och dess syn kring begreppet. Deras definitioner kommer således att ställas i relation till fallföretagens, för att därav finna eventuella likheter eller skillnader. Vår förhoppning är att vårt avgränsade område ska verka greppbart för att undersökas och analyseras, samt bidra med intressant forskning.



## 2. Teoretisk referensram

---

*Följande avsnitt skildrar vårt teoretiska ramverk för uppsatsen. Som inledande del återger vi mångfaldsbegreppets historik, vilket vidare följs av forskares meningsskiljaktigheter kring begreppet. Sedermera presenterar vi intresseväckande frågor med hithörande teorier som berör de områden vi anser vara nödvändiga för vårt syfte, samt besvarandet av våra frågeställningar.*

---

### 2.1 Historik kring mångfaldsbegreppet

Vi inleder vårt teoriavsnitt med att skildra historiken bakom mångfaldsbegreppets uppkomst. Vår förhoppning är att ge våra läsare större insikt kring begreppet, och varför det har kommit att bli relevant för vår tid.

Begreppet mångfald har sitt ursprung i USA där olika skolor har vuxit fram, vilket har resulterat i att intresset för begreppet har ökat markant inom organisationer över hela världen. Orsaken är bland annat den rådande globaliseringen, och att människor är allt mer mobila över nations- och kulturgränserna. Tidigare fokuserades den etniska mångfalden och inte själva arbetslivet.<sup>5</sup> Det var först 1987 som mångfaldsfrågan belystes i samband med att rapporten *Workforce 2000* lanserades. Där konstaterades det att det amerikanska samhället stod inför en betydande demografisk förändring. Bland annat så skulle allt fler kvinnor och icke vita män, bli en allt större del av den framtida arbetskraften. Snart visade det sig att detta fenomen inte enbart var utmärkande i USA, utan företeelsen pågick i den övriga industrialiserade världen. Företagsledare kom till insikt med relevansen för att fördjupa sig i frågor som främjade denna nya demografiska påverkan. Därefter började företagen anpassa organisationerna efter den nya personalen, och det skämtades om att uteblivande anpassning skulle resultera i en ogynnsam framtid, därav det myntade uttrycket "*Diversity or die*".<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Mlekov & Widell (2003) sid. 13

<sup>6</sup> Ibid. sid.18-19

## 2.2 Vad tillskriver teoretiker mångfaldsbegreppet?

Begreppet mångfald är inte okomplicerat att definiera<sup>7</sup>. Med återkoppling till vårt syfte ämnar vi därför att efterforska vad våra fallföretag tillskriver begreppet mångfald. Utifrån denna information kan vi därefter konstatera om begreppet bör inkludera inre definitioner som utgör mjuka värden. Detta beslut kan enbart tas, då vår information ställs i relation till vad teoretiker tillskriver begreppet. För att illustrera problematiken kring definitionen av mångfald, kommer vi i detta avsnitt skildra dess olika innebörder med hjälp av olika teoretiker. Vår tes är således att majoriteten av teoretiker främst relaterar till yttre olikheter då de talar om mångfald. Detta har vidare resulterat i att de inre värdena hamnat i skymundan, och därför inte fått samma relevans då man åsyftar till mångfald.

I antologin *Managing the Organizational Melting Pot*, återger Pushkala Prasad och andra forskare samlad forskning kring ämnet mångfald. Bland annat hävdar hon och Mills att det är få ämnen inom ledarkretsar som har uppmärksammats i samma utsträckning som mångfaldsarbetet<sup>8</sup>. Organisationsforskaren Richard Marsden, refererar följande attribut till mångfaldsbegreppet; kön, sexuell läggning, ras/etnicitet, psykiska och fysiska kapaciteter, ålder och religion. Det handlar således om utmärkande egenskaper som tydliggör en persons identitet och påverkar arbetsplatsens beteende<sup>9</sup>. Ämnet är högst aktuellt idag och anammas inom både litteratur, undervisning och företagande<sup>10</sup>. Dock framhäver mångfaldsforskarna, Diana Wong-Minji och Ali H.Mir, att begreppet löper risk att romantiseras och generaliseras utifrån den region man verkar inom<sup>11</sup>.

Mångfaldskonsulten Gabriella Nilsson Fägerlind är intressant för vår studie. Dels anser vi det vara väsentligt att presentera en svensk teoretiker, då vi undersöker svenska företags uppfattning av begreppet. Men vi bedömer även Nilsson Fägerlind som relevant, då hon också uppmärksammar de inre olikheterna som betydelsefulla för begreppets innebörd. Detta blir påtagligt då hon hävdar att mångfald inte enbart handlar om etnisk tillhörighet, kön, ålder, klass, funktionshinder och individuella intressen. Även inre egenskaper utgör mångfaldiga attribut och bör därför inkluderas i begreppets definition. Nilsson Fägerlind talar om att olikheter inte ska utgöra ett hinder bland medarbetare för att utföra goda prestationer.

---

<sup>7</sup> www.saol.se Definition: ”En mängd enheter”, www.nationalencyklopedin.se Definition: ”Stort och varierat antal”, www.arbetsmiljoupplysningen.se Definition: ”kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, social tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, familjeförhållanden och utbildning”.

<sup>8</sup> Prasad & Mills (1997) sid.3

<sup>9</sup> Marsden (1997) sid.108

<sup>10</sup> Cavanaugh (1997) sid. 42

<sup>11</sup> Wong-Minji & Mir (1997) sid.351

Hon menar att ämnet mångfald utgör uppmärksammandet av medarbetares olikheter, vilka bör beaktas som en resurs inom organisationer.<sup>12</sup>

Pirjo Lahdenperä, professor inom interkulturell pedagogik, är intressant för vår uppsats då hon bidrar med aktuell forskning inom området. Hon belyser att det etniska mångfaldsarbetet ska gynna individer med utländsk bakgrund som återfinns i samhället. Anledningen är att de lättare ska integreras i arbetslivet. Enligt Lahdenperä är mångfaldsarbetet inget nytt verktyg inom organisationer, utan har varit aktuellt under en längre tid. Dock uppfylls inte alltid målen kring arbetet på mest ultimata sätt. Anammandet av mångfaldsarbetet skapar positiva signaler rent teoretiskt, däremot resulterar det inte alltid i effektivt praktiserande. Det råder således ett gap mellan teori och praktik<sup>13</sup>.

Thomas återger en högst intressant beskrivning av begreppet. I sin artikel skildrar han dagens innebörd och hur den kommer att förändras inom snar framtid. En av orsakerna är att begreppet redan idag är under förändring. Därför anser vi Thomas vara relevant för vår uppsats, då begreppets pågående utveckling kan vara orsaken till dess diffusa definitioner. Enligt Thomas kommer därför begreppen *representation* och *mångfald* att särskiljas från varandra. Den förstnämnda kommer att syfta till representationen av antalet kön och etniciteter på arbetsplatsen. Mångfaldsbegreppet kommer däremot att referera till de beteendemässiga olikheterna respektive likheterna som kommer att uppstå ur representationen. Att kunna skilja på dessa två attribut kommer att bli en nödvändighet för att inte representationen av olika kön och etniciteter ska tappa sin egentliga innebörd, och de konkurrensmässiga fördelar som de för med sig. De framtida ledarna kommer heller inte att förknippa mångfald med utökade civila rättigheter. Snarare kommer de att relatera till skicklighet där fokusering på sammanhållning bland olika individer kommer att bli det essentiella. Även oro inför det komplexa kommer att neutraliseras då man snarare kommer att ha utvecklat en bekvämlighet och trygghet inför oliktankandet. Med hänvisning till tidigare redogörelse, förutspår Thomas att begreppets innebörd står inför en snar förändring. Som tidigare nämnt så härleds ras, kön samt civila och sociala rättigheter till begreppet idag. Förutnämnda attribut kommer därför att fränkopplas begreppet, vilket vidare kommer att tillskrivas en mer sanningsenlig innebörd där kvalitativa beslut kring olikheter, likheter, spänningar och komplexiteter kommer att bli det centrala.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid. 8

<sup>13</sup> Lahdenperä (2008) sid.25-27

<sup>14</sup> Thomas (2006)

## 2.3 Hur uppnås faktiska och visionära effekter utifrån mångfald?

Ovanstående meningsskiljaktigheter har vi även uppmärksammat bland våra fallföretag och vårt urval av respondenter från allmänheten. Vissa tenderar att använda sig av begreppet ur den bemärkelsen att det verkar positivt utåt och berikar företagets image samt dess goodwill. Andra hävdar att mångfaldsarbetet inte ska användas för att det anses vara affärsmässigt korrekt, snarare på grund av dess etiska och mänskliga framtoning.

För att konstatera hur begreppet används och vilka innebörder det tillskrivs, tvingas vi därför att först undersöka svenska företags inställning till det. Därav kan vi konstatera om företags motiv till mångfaldsarbete överensstämmer med de innebörder de tillskriver begreppet. Vidare analyserar vi ett urval av allmänhetens syn kring begreppet, vilket är väsentligt att inkludera för att kunna ta beslut om huruvida det mångfaldiga är ett framgångsrikt ledningsverktyg eller inte. Detta verkar fortsättningsvis som beslutsunderlag för att vi ska kunna fastställa om det råder ett glapp mellan teori och praktik. Om fallet är sådant, kan det möjligen klassificeras likt ett modeord som förlorat sin egentliga innebörd. Eller är det rentutav ett nödvändigt instrument i vårt allt mer globala och mångfaldiga samhälle?

Därefter anser vi det relevant att ifrågasätta; Vilka faktiska och visionära effekter förväntas av mångfaldsarbetet? Professor Richard Marsden belyser nödvändigheten att frigöra olikheters potentialer, för att på så sätt kunna konkurrera på den globala arenan<sup>15</sup>. Även mångfaldsforskarna Katarina Mlekov och Gill Widell påtalar vikten av företags ansvar att främja den nya demografin och dess inbördes olikheter<sup>16</sup>. Organisationsforskaren Collette Oseen, hävdar att mångfaldsarbetet används som instrument för att framhäva individers dolda förmågor och gör därför arbetsprocessen ännu effektivare<sup>17</sup>. Vidare framhäver även jämställdhetskonsulten Ann-Katrine Roth detta faktum, då konstellationer av olika kompetenser resulterar i kreativitet och innovation<sup>18</sup>. Michael Cavanaugh, mångfaldsforskare, poängterar även han orsaker till varför man bör anamma mångfald. Bland annat vidmakthåller han att mångfaldsarbete sänder positiva signaler både internt och externt.<sup>19</sup> Vidare verkar därför mångfaldsarbetets *faktiska och visionära effekter* som relevanta för vår analys, för att kunna avgöra huruvida arbetet bland svenska företag genererar positiva effekter eller inte.

---

<sup>15</sup> Marsden (1997) sid.108

<sup>16</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.18-19

<sup>17</sup> Oseen (1997) sid.66

<sup>18</sup> Roth (2004) sid.121

<sup>19</sup> Cavanaugh (1997) sid.35

Många forskare framhäver mångfaldsarbetets effekter, vilka i analysen ställs i relation till svenska företags uppmärksammande av påföljderna kring arbetet. Cavanaugh menar att tillvaratagandet av olikheter skapar effekter i form av välkomnande och generositet<sup>20</sup>. Sedermera lyfter psykologen Marika Ronthy fram vikten av att utöka befintliga tankebanor, vilka är nödvändiga för en fortsatt utveckling<sup>21</sup>. Däribland kan dagens mångfaldsarbete inkluderas då konsultföretaget McKinsey & Company ser till tillvaratagandet av olikheter, för att resultera i dynamiska grupper<sup>22</sup>. Vidare framhäver Oseen att mångfaldsarbetet skapar effektivare arbetsprocesser i tävlan om kunden<sup>23</sup>. Slutligen belyser Roth att tillvaratagandet av det heterogena utökar företags förmåga att matcha kunders olika behov<sup>24</sup>.

## 2.4 Hur omsätts mångfaldsteorier till effektivt praktiserande?

För att skönja effekter av mångfaldsarbetet krävs radikala förändringar. Vi närmar oss därför *hur*-perspektivet, och de områden inom organisationer som är förutsättningarna för att teorin ska kunna omsättas till praktik. Vi kan inte låta bli att ställa oss frågan; Kan en homogen ledare generera effektivt mångfaldsarbete? Då vi utgår från ledarskapets perspektiv, anser vi därför att detta område är väsentligt att undersöka. Även forskare belyser det faktum, att förutsättningen för ett genomsyrande mångfaldsarbete kräver en anpassningsbar ledning. Påståendet styrks i forskarna Mats Alvessons och Stefan Svenningssons studie av ett företags misslyckade mångfaldsarbete, på grund av en icke anpassningsbar ledning. Inom företaget besatt man kunskap om vad som behövdes göras, däremot rådde avsaknad kring *hur* det teoretiska skulle omsättas i praktiken.<sup>25</sup> Även Prasad framhäver relevansen för flexibilitet, då hon hävdar att ett stereotypiskt tankesätt utgör barriärer för mångfaldsarbetet. Det krävs därför en ledare som är öppen gentemot det heterogena, för att därav kunna främja olikheten.<sup>26</sup> Vidare stöds Prasads teori av organisationsforskaren Daina Alm, som framhäver vikten av att vårda olikheter<sup>27</sup>. Lahdenperä refererar även till ledarskapsforskaren Nancy Adler, som utgår från att allt mångfaldsarbete har sin begynnelse bland ledningen<sup>28</sup>. Detta resonemang stöds vidare av både Lahdenperä samt Mlekov och Widell, då ledningens anammande av

---

<sup>20</sup> Cavanaugh (1997) sid.39

<sup>21</sup> Ronthy (2006) sid.18

<sup>22</sup> McKinsey & Company (2004) sid.66

<sup>23</sup> Oseen (1997) sid.64

<sup>24</sup> Roth (2004) sid.121

<sup>25</sup> Alvesson & Svenningsson (2008)

<sup>26</sup> Prasad (1997) sid.129-130

<sup>27</sup> Alm (1999) sid.13-14

<sup>28</sup> Lahdenperä (2008) sid.28

mångfaldsarbetet är förutsättningen för att det sedermera ska kunna genomsyra den övriga organisationen<sup>29</sup>. Sedermera åligger det ledningens ansvar att reflektera hur arbetsklimatet ter sig, för att vidare eliminera eventuella orättvisor. Först då kan kunder uppfatta företags mångfaldsarbete som trovärdigt.<sup>30</sup> Därför bör utbildning kring det heterogena främst ske bland ledningen, och vidare bland medarbetarna för att mål och vision kring mångfaldsarbetet ska kunna uppnås<sup>31</sup>. För att inte förlora fokuseringen kring mångfaldsarbetet, bör därför ledningen ha arbetets långsiktighet i åtanke<sup>32</sup>. Slutligen handlar det enligt forskaren Roy Jacques, om ledarens förmåga att lyssna på den andre, för att erhålla en balanserad syn kring mångfald<sup>33</sup>.

Därefter framhäver vi relevansen för beaktandet av *kompetensen*, som trots allt är centralt för mångfaldsarbetet. Fallföretag som enbart ägnar sig åt den yttre mångfalden, bidrar det automatiskt till heterogen kompetens? Pedagogikforskarna Walter Sahlqvist och Bengt Jernhall, lyfter fram problematiken kring att enbart fokusera på det yttre, vilket resulterar i förbisedd kompetens. Detta fenomen leder till outnyttjade resurser som vidare kan bli kostsamt ur både ett ekonomiskt- och tidsperspektiv.<sup>34</sup> Därför råder de företag att kontinuerligt granska den befintliga kompetensen, för att eventuellt finna outnyttjade resurser och brister, vilket tydliggörs med hjälp av kompetensmatrisen<sup>35</sup>. Som vidare belägg för att mångfaldsarbetet även inbegriper inre faktorer, använder vi oss av psykologilektorena Barbro Lenéer Axelson och Ingela Thylefors, då de framhäver att det heterogena arbetet också handlar om inkluderandet av mjuka värden<sup>36</sup>. Det är trots allt den heterogena kompetensen som skapar kreativa lösningar och verkar som bidragande faktorer till helheten, enligt McKinsey & Company<sup>37</sup>. Avslutningsvis är *företagskulturen* den avgörande aspekten för att uppnå ett allinkluderande arbetsklimat. Därför är detta område relevantt att inkludera för att finna vilka värderingar som våra fallföretag innehar. Verkar det skämtsamma uttrycket att det behövs ”en hinduistisk, homosexuell, handikappad hona, mycket människa för pengarna” verkligen som en allinkluderande värdering? En av våra respondenter hävdar att uttrycket belyser att man trots allt tar mångfaldsarbetet på allvar, och utgör därför inte hinder gentemot

---

<sup>29</sup> Mlekov & Widell (2003) sid. 61 och Lahdenperä (2008) sid.18

<sup>30</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.48

<sup>31</sup> Ibid sid.13,93, 112

<sup>32</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.69

<sup>33</sup> Jacques (1997) sid.86

<sup>34</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid.49-51

<sup>35</sup> Ibid sid.59

<sup>36</sup> Lenéer Axelson & Thylefors (2005) sid.142

<sup>37</sup> McKinsey & Company (2004) sid.64,69

det heterogena tankesättet.<sup>38</sup> Vi ifrågasätter dock om skämtet verkar effektivt för att mångfaldiga personligheter ska uppleva samhörighet. Därför berör vi slutligen den kulturella betydelsen för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Enligt professor Christian Grönroos är det företagskulturen som styr beteenden och således acceptansen, i detta fall heterogenitet<sup>39</sup>. Vidare refererar Oseen till Thomas, att företagskulturen måste manipuleras för att kunna möta mångfalden<sup>40</sup>. Det är trots allt kulturen som utgör förutsättningen för att känna samhörighet, enligt mångfaldsforskarna Paula Caproni och Jocelyn Finley<sup>41</sup>. Därför är den mångkulturella organisationen relevant inför oliktankandet, då det lyfts fram som positivt<sup>42</sup>.

## 2.5 Disposition

Som konsekvens av ovanstående diskussion har vi valt att undersöka huruvida det teoretiska överensstämmer med den reella praktiken. För att följa våra resonemang har vi valt att disponera vår uppsats som följande; Fortsättningsvis redogör vi för hur vårt empiriska insamlande har gått till väga. Därefter följer analysen vilken inleds med våra fallföretags begreppsdefinitioner, vilka ställs i relation till teoretikers för att finna likheter och avvikelser. Vidare inkluderar vi ett urval av allmänheten och deras syn kring begreppet, vilket verkar som underlag för vår slutdiskussion. Sedermera undersöker vi mångfaldsarbetets faktiska och visionära effekter, för att fastställa hur relevant ledningsverktyget är för fallföretagen. Därefter presenteras ledarskapets betydelse, kompetens och gruppdynamik samt företagskultur som avgörande ämnen för huruvida mångfaldsarbetet ska praktiseras. I avslutande avsnitt för vi vidare diskussioner kring de slutsatser vi har kommit fram vid besvarandet av våra frågeställningar.

---

<sup>38</sup> Intervju med Företagschefen Bankeborg (2008)

<sup>39</sup> Grönroos (2002) sid.393

<sup>40</sup> Oseen (1997) sid.64

<sup>41</sup> Caproni & Finley (1997) sid.272

<sup>42</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.56

## 3. Metod

---

*Begreppet mångfald inbegriper både yttre och inre olikheter. Dock har vi uppmärksammat att många svenska företag likställer begreppet med enbart yttre olikheter, och därav bortses den inre heterogeniteten. Vi finner det därför problematiskt att begreppet verkar tillskrivas en allt för ytlig innebörd. Den heterogena kompetensen är, enligt oss, det mest avgörande för ett företags överlevnad och bör därför också tas tillvara. I följande metodavsnitt kommer vi därför att redogöra för hur vi gått tillväga för att insamla information om vad svenska ledare egentligen tillskriver begreppet mångfald, samt hur det praktiseras. Vidare används ett urval av individer från allmänheten och dess begreppsdefinition som komplement, för att förtydliga uppfattningen kring begreppet och dess användande.*

---

### 3.1 Metodologiskt avstamp

Under vårt fältarbete har vi genomfört telefon- och e-postintervjuer med ledare från näringslivet. Detta tillvägagångssätt ansåg vi vara bäst lämpat, då vi ville skaffa oss en gedigen uppfattning om hur begreppet tolkas samt praktiseras bland ledare. Därför bygger vårt empiriska material främst på kvalitativa forskningsmetoder, då det ger oss möjlighet att ställa strukturerade frågor, lyssna och reflektera, samt ta del av genuina kunskaper och erfarenheter<sup>43</sup>. Vi har även valt att genomföra en mindre undersökning i form av en snabbenkät, vilken tilldelats 50 personer från allmänheten. Urvalet har främst baserats på vårt eget nätverk bestående av män och kvinnor mellan åldrarna 25 till 75. På så sätt har vi kunnat skaffa oss en snabb och övergripande bild av delar från allmänhetens syn kring begreppet. Detta underlag har verkat som grund för att kunna fastställa om våra fallföretags mångfaldsarbete är ett effektivt praktiserande externt sett. Det är trots allt företagens potentiella kunder som representeras bland allmänheten, vilka är avgörande för företags fortsatta framgångar. Vidare har allmänheten även bidragit med relevant information vid vårt argumenterande för om begreppet är berättigat till en djupare innebörd.

---

<sup>43</sup> Kvale (1997) sid.13



Intervjusamtalet har också varit passande för att fånga olika individers mångsidiga bild kring ett ämne<sup>44</sup>. Dessa tankesätt kommer vidare att vara avgörande för de resonemang och argument vi för, för att lyckas återge en så verklighetstrogen bild av mångfaldsbegreppets innebörd som möjligt. Uppfattningen om att mångfaldsarbetet bör inledas på ledningsnivå, utgör grunden för vårt urval av ledare som respondenter. Med förhoppning om att återge en realistisk bild av begreppets olika uppfattning, har vi utgått från företag som verkar inom skilda branscher. Vi ansåg det relevant för att frångå risken med det branschspecifika. Snarare är vår vision att återge olika perspektiv och uppfattning kring begreppet, och hur det används som effektivt ledningsverktyg. På så sätt motverkar vi att enbart uppvisa en sida av myntet, och därav skildra en tillförlitligare begrepps innebörd.

Vårt empiriska underlag har huvudsakligen bearbetats utifrån Kvaales sju stadier gällande kvalitativa forskningsmetoder. Tillämpningen av denna metod har företrädesvis utgjort ramverket för att bibehålla vårt fokus under insamlingen. Vi vill dock belysa att det humanitära många gånger har spelat in, och därför har de sju stadierna inte alltid följts detaljerat. Snarare har flexibilitet varit nödvändigt, vilket resulterat i vissa avvikanden från de strukturerade stadierna. Utifrån överläggningar har vi ändå valt att främst utgå från Kvaales metod, då de sju stadierna överensstämmer i övervägande del med vår empiriska insamling. Utöver Kvale har även andra teoretiker inkluderats vid fåtalet avvikande fall. Ännu en orsak till den detaljerade beskrivningen av insamlingsprocessen är att läsaren ska få en överskådlig bild av vår materialinsamling<sup>45</sup>.

För att styrka våra argument samt föra diskussioner kring de resonemang vi för, har vi omsorgsfullt valt teorier från litteratur och artiklar som behandlar ämnet mångfald. Utöver den litteratur som behandlar ämnet inom Institutionen för Service Management har vi använt sökord som mångfald, heterogenitet, Diversity Management och ledning av mångfald, vilka har varit till stor hjälp då vi eftersökt övriga publikationer. I de fall vi inte har funnit ursprungskällorna, har vi därför valt att använda oss av andra teoretikers tolkningar. Vidare har vi uppmärksammat att det teoretiska många gånger framhäver *vad* mångfald har kommit att innebära. Däremot finns inte lika utpräglad forskning kring *hur* det ska tillämpas. Detta är en bidragande faktor till att vi utifrån vårt fältarbete ska urskilja vilka verktyg som används för att tillämpa mångfald i praktiken. Därav har vi förhoppning om att vår uppsats ska bidra med ytterligare intressant forskning inom mångfald och dess innebörd.

---

<sup>44</sup> Ibid. sid. 14

<sup>45</sup> Kvale (1997) sid. 79

## 3.2 Empirisk bearbetning

### 3.2.1 Tematisering

Vi fastställde att kvalitativa intervjuer var främst relevanta för vår insamling av det empiriska materialet. Tillvägagångssättet skulle ge oss möjlighet till en djupare inblick kring uppfattningen och användandet av begreppet. Vid formuleringen av vår intervjuguide har vi utgått från vårt syfte, som grundar sig på att klargöra vad ledare inom svenska företag tillskriver begreppet mångfald, och hur det tillämpas i praktiken. Även ett urval av individer från allmänheten och dess uppfattning ställs i relation till företagets definition för att fastställa mångfaldsarbetets effektivitet.<sup>46</sup>

### 3.2.2 Planering

Planeringsstadiet utgjorde den allmänna planeringen för att nå den eftertraktade kunskapen rörande vårt syfte<sup>47</sup>. Vår vision kring slutprodukten, och hur den skulle kunna bidra med intressant forskning, blev utgångspunkten för vår planering<sup>48</sup>. Därefter kontaktades intressanta företag och ledare som ägnar sig åt mångfaldsarbetet. Vår vision är att återge en omfattande bild av mångfaldsbegreppets innebörd och hur det praktiseras bland svenska företag. För att undgå det branschspecifika kontaktade vi därför företagsledare som verkar inom olika branscher. På så sätt har vi en förhoppning om att våra senare argument ska verka rättfärdigade på grund av vår opartiska ansats. Vår avsikt är inte att generalisera, utan snarare redogöra för de olika perspektiv som möjligen råder kring mångfaldsbegreppet, och dess användande, därav valet av vårt antal respondenter.<sup>49</sup>

Vid kontakten med våra fallföretag bifogades både presentation av oss själva, syftet för uppsatsen samt vår intervjumall. Proceduren gav våra respondenter utrymme att reflektera över huruvida de skulle kunna bidra med information till vår uppsats eller inte.<sup>50</sup> Vår avsikt var att intervjuerna skulle besvaras skriftligen, däremot föredrog majoriteten att intervjun skulle ske via telefon. Därefter uppdelades intervjuerna och genomfördes av två av oss gruppmedlemmar.

Vi beslutade att inte spela in intervjuerna då erfarenheter från tidigare inspelningar, i somliga fall, haft en formell inverkan på intervjun och möjligen förhindrat det okonventionella samtalet. Däremot förlitar vi oss till vår förmåga att återge tal till skrift på ett

---

<sup>46</sup> Kvale (1997) sid.91

<sup>47</sup> Ibid. sid.95

<sup>48</sup> Ibid. sid.96

<sup>49</sup> Ibid. sid.97-98

<sup>50</sup> Ibid. sid.120,142

så etiskt sätt som möjligt<sup>51</sup>. Relevanta anteckningar har också förts under intervjuens gång, för att vidare verka som stöd vid sammanställningen av vad som sagts i direkt anslutning till intervjuerna.

### 3.2.3 Val av företag och intervjupersoner

Härmed följer en kort redogörelse för bakgrunden till vårt urval av fallföretag och respondenter. Vidare presenterar vi våra anonymiserade intervjupersoner och dess arbetsplatser;

**Bankeborgs** hemsida gav, enligt oss, en något diffus bild av deras mångfaldsarbete. Det faktum gör detta fallföretag spännande att analysera. För att efterforska vad Bankeborg tillskriver mångfaldsbegreppet, samt hur det praktiseras, tog vi kontakt med företagschefen. På **Byggarnas** hemsida beskrivs mångfaldsarbetet som ”Mångfald berikar oss alla, företaget, medarbetare, kunder och affärspartners. Ger oss nya perspektiv.” *Vad*-perspektivet är påfallande, däremot blev vi nyfikna på *hur* begreppet omsätts i praktiken inom företaget. Vi blev därefter rekommenderade att kontakta Byggarnas Human Resource Manager (HRM). Valet av **Hemkänsla** föll sig naturligt då det är ett av Sveriges ledande företag och är framgångsrikt även globalt. Utifrån erfarenheter från deras marknadsföring och platsannonser, har dess tillvaratagande på mångfalden blivit explicit för oss. Bland annat har också Hemkänsla tilldelats pris för just sitt mångfaldsarbete, vilket gör detta företag extra intressant att undersöka för vårt syfte. Sedermera tog vi därför kontakt med Hemkänslas HRM. Nästkommande fallföretag är **Nätverket**, vilka vänder sig till människor med intresse för marknadsföring. Syftet med nätverket är att träffa människor och knyta kontakter, ta del av andras erfarenheter och kunskaper samt hålla sig uppdaterad med det senaste inom marknadsföring. Vi ser därför likheter med idén bakom mångfaldsarbetet, att ta tillvara på just olikheter. Därför finner vi det intressant ställa frågan; Hur förhåller sig Nätverket till begreppet, medvetet eller omedvetet? Med hjälp av Nätverkets ordförande har vi fått ta del av dess mångfaldsarbete. Slutligen presenterar vi **Organisationskonsulterna**, vilka bistår företag med individ-, organisations- och affärsutveckling samt projektledning. Under ett spontant samtal med en av deras konsulter, som berättar om sin syn på mångfald, blev ämnet högst intressant med tanke på förmedlandet till övriga företag.

---

<sup>51</sup> Kvale (1997) sid.148

### 3.2.4 Intervjun

Samtliga intervjupersoner har besvarat frågor utifrån samma formulär. Därav skapas samma förutsättningar för samtliga respondenter, samt en likvärdig empirisk grund för vår senare analys. Vår intervjuguide har baserats utifrån *tematiska* frågor med hänsyn till vårt huvudämne mångfald (Se bilaga 1)<sup>52</sup>. Däremot har vi händelsevis ställt spontana frågor utanför mallen. Enligt Kvale så kan just spontana frågor resultera i att intervjupersonen lämnar mer livliga och oförutsedda svar.<sup>53</sup>

På tre av respondenternas begäran genomfördes intervjuerna via telefon. Med tanke på respondenternas initiativtagande, förutsätter vi att de befann sig i en kontext som inte hämmat svaren. På så sätt kunde respondenterna föra ett mer naturligt samtal, då två av dem inte befann sig på arbetsplatsen under intervjun. Vidare så förutsätter vi att de har valt platser som känts trygga, vilket är grundläggande för att kunna tala fritt<sup>54</sup>. Ännu en orsak är att vi upplevde deras svar som utförliga och genuina. Vi anser dock inte att telefonintervjun som skedde på en av våra respondenters arbetsplats förhindrat dennes svar. Ett av argumenten är att personen i fråga befann sig i ett enskilt rum, samt att denne själv valt hur och var intervjun skulle genomföras.

De övriga två intervjupersonerna besvarade frågorna via e-post då tid och tillfälle gavs. Vi är därför medvetna om att vi varken noterat betydelsefulla betoningar eller kunnat ställa relevanta följdfrågor. Tonfall är ett av attributen som kan ha betydelse för oss som intervjuare att bättre förstå respondenten och dennes föreställningar och livsvärld<sup>55</sup>. Vi har därför haft i åtanke under analyserandet att tal- respektive skriftspråket besitter olika retoriska former<sup>56</sup>. De nedskrivna svaren bedömer vi dock som relevanta för vår uppsats samt ämne.

En författare i taget genomförde intervjuerna. Vi är därför medvetna om att vissa relevanta följdfrågor möjligtvis gått till spillo, med tanke på att övriga medförfattare inte kunnat följa samtalet till fullo. Däremot var vi alla närvarande, vilket skapade möjlighet för att tillägga frågor utanför intervjumallen. Vi vill också poängtera att telefonintervjun resulterat i att vi inte kan inkludera varken kroppsspråk eller den kontextuella betydelsen<sup>57</sup>.

---

<sup>52</sup> Kvale (1997) sid.121

<sup>53</sup> Ibid. sid.121

<sup>54</sup> Ibid. sid.118

<sup>55</sup> Ibid. sid.121

<sup>56</sup> Ibid. sid.153

<sup>57</sup> Ibid. sid.147

Däremot har vi noterat intervjupersonens röstläge vilket varit ytterst relevant vid vårt bedömande huruvida vad personen sagt är relevant för sitt sammanhang eller inte.

### 3.2.5 Analys

Efter att vi har genomfört våra intervjuer och registrerat vad som sagts, tog vårt analytiska arbete vid. Vi har till viss del utgått från Kvales sex analyssteg under intervjuerna. Analysens fjärde steg har särskilt fokuserats då det innefattat tolkningen av de utskrivna intervjuerna. Vårt syfte har varit utgångspunkt vid överläggningar om vilka empiriska delar som varit mest relevanta för vår undersökning.<sup>58</sup> Därefter har delarna analyserats på olika sätt och ur olika perspektiv, med förhoppning om att finna en allt djupare och faktisk innebörd av det som insamlats. Metoden beskrivs som ad hoc, vilket just innebär nyttjandet av olika tekniker för att skapa mening av vad som sagts. Detta har gjort vårt angreppssätt mer flexibelt, då vår förhoppning är att åstadkomma en så genomarbetad analys som möjligt.<sup>59</sup> Vår analytiska generalisering har resulterat i att vi kunnat finna likheter, skillnader, motsättningar och logiska samband bland vårt empiriska material.<sup>60</sup> Sedermera har utvalda teorier använts för att styrka våra belägg för de generaliseringar vi gör, vilket är relevant både för oss som författare samt våra läsare.

Vi är medvetna om att vårt val av att registrera intervjuerna kan verka kritiskt i de avseenden då vi valt att generalisera. Därför kommer vi med ytterst varsamhet använda analytisk generalisering. För att utöka våra påståendens tillförlitlighet, har våra respondenters godkännande av intervjuunderlaget varit väsentligt. Vi har också valt att tilldela läsare vårt empiriska material vid begäran, då även detta anses vara ett tillvägagångssätt för att kunna undersöka dess riktighet<sup>61</sup>. Även i föregående metodavsnitt har vi redogjort för vår insamling och analys av det empiriska materialet. Denna redovisning underlättar för läsaren att eventuellt undersöka belägg för våra påståenden, samt att de är korrekta.<sup>62</sup>

### 3.2.6 Etiska överväganden

Under processen för insamlingen av vårt empiriska material, har vi värderat de etiska reglerna som hör rapporteringen till. Det mest fundamentala för all typ av forskning är att visa respekt

---

<sup>58</sup> Kvale (1997) sid.170-171

<sup>59</sup> Ibid. sid.184-185

<sup>60</sup> Ibid. sid.210

<sup>61</sup> Holme & Krohn Solvang (1997) sid.13

<sup>62</sup> Kvale (1997) sid.189

för sina medmänniskor<sup>63</sup>. Våra intervjupersoner har därför fått bekräfta sitt samtycke om att figurera och bidra med relevant information för vår uppsats.<sup>64</sup> Vi har även tillfrågat våra respondenter om önskemål finns att presenteras med fingerade namn och arbetsplatser. I samtliga fall har önskemål funnits, vi har därför tilldelat alla anonyma benämningar. I samband med detta så har vi varsamt beaktat risken med fingerade namn, då det kan resultera att personen och företaget i fråga tappar sin egentliga innebörd<sup>65</sup>. Vi har därför angivit fingerade företagsnamn som kan härledas till den bransch de verkar inom. Dock har respondenternas verkliga position bibehållits, då vår avsikt är att åstadkomma en uppsats som återspeglar realiteten kring mångfaldsbegreppet, och därför värderar vi det autentiska från början till slut.

---

<sup>63</sup> Holme & Krohn Solvang (1997) sid.32

<sup>64</sup> Kvale (1997) sid. 234-235

<sup>65</sup> Ibid. sid. 235

## 4. Analys och diskussion

---

*I vår analys och diskussion presenterar och analyserar vi vår empiri, vilken sammanvävs med vår teoretiska ram för uppsatsen. Inledningsvis redogör vi för **vad**-perspektivet kring mångfald, vilket uppdelas enligt följande områden; Fallföretagens begreppsdefinition, Ett urval av allmänheten och dess begreppsdefinition, Mångfaldsarbetets faktiska och visionära effekter. Vidare redogör vi för **hur**-perspektivet genom att påvisa hur teori omsätts till praktik, med hjälp av följande; Ledarskapets relevans för mångfald, Kompetensens förutsättning för gruppdynamik samt Organisationskulturens mångfaldsarbete.*

---

### 4.1 Fallföretagens begreppsdefinition

Utifrån vår tidigare diskussion har vi konstaterat problematiken kring begreppet mångfald. Dess definitioner åsyftar i allt för stor bemärkelse till yttre olikheter, vilket resulterat i att de inre försummas. Faktumet belyses även av Thomas, då han skildrar dilemmat om att representation och mångfald tenderar att användas synonymt idag<sup>66</sup>. Då företagschefen på Bankeborg beskriver mångfaldsbegreppet rent spontant, så refererar han till den ökade invandringen i Sverige samt legitimerandet av homosexuella. Han syftar bland annat till att företagsledare började uppmärksamma väsentliga kompetenser som inte hade tagits till vara, på grund av dess avvikande identitet i förhållande till majoriteten i Sverige. Vidare skildrar företagschefen hur ledare började ifrågasätta vilka kompetenser som var nödvändiga, för att föra dess företag framåt mot uppsatta mål. Vi ser därmed samband med företagschefens redogörelse och Mlekov och Widells teori. De båda forskarna belyser också att mångfaldsbegreppet har blivit användbart i samband med globalisering och förflyttning över nationsgränser. De framhäver även relevansen för organisationers anpassning utifrån den moderna tidens nya personal. Detta tydliggörs också av företagschefen, då han hävdar att olika kompetenser är nödvändiga för företags fortsatta överlevnad.<sup>67</sup> Därmed finner vi att uttrycket ”Diversity or Die” får sin relevans här.<sup>68</sup> Med andra ord anser vi att företag bör

---

<sup>66</sup> Thomas (2006)

<sup>67</sup> Mlekov & Widell (2003) sid. 13

<sup>68</sup> Ibid. sid.18-19

anpassa sig efter omgivningens nya förändringar, för att överhuvudtaget kunna konkurrera på vår allt mer internationella marknad.

Nilsson Fägerlind talar om problematiken kring att mångfald ofta avstannar kring de yttre olikheterna. Utifrån det argumenterar hon för att begreppet borde tillskrivas en allt djupare innebörd där även den inre heterogeniteten bör inkluderas.<sup>69</sup> För att vidare förtydliga att hon har belägg för sitt påstående, använder vi företagschefen som exempel. Under intervjun med företagschefen på Bankeborg belyser han många gånger relevansen för individers mångfaldiga kompetens, vilket verkar som utgångspunkt vid rekrytering. Då han åsyftar till mångfaldsbegreppet använder han sig av termer som oliktankande och att flera tankar är välkomna. Däremot poängterar företagschefen att han använder sig av yttre egenskaper i form av ålder och kön, som grundval för urvalet av individer vid gruppkonstellationer. I många sammanhang under sitt mångfaldsarbete försöker han kombinera en bra sammansättning av både den inre respektive den yttre mångfalden. Detta tydliggörs då han berättar följande ”Inför stundande rekrytering vill jag ha en person som är energisk och kreativ, samtidigt som gruppen består av fem tjejer och elva killar, vilket gör att jag i första hand vill ha en kvinnlig medarbetare”. Med andra ord eftersträvar företagschefen en balans mellan inre och yttre olikheter. I vissa fall är det inte alltid möjligt att förverkliga denna balans, då han trots allt ser kompetensen som den mest avgörande faktorn. Detta tydliggörs då han skildrar följande exempel; ”En kvinna som sökt ett arbete tror sig vara bortvald just för att hon är kvinna, vilket inte stämmer. Hon anses helt enkelt inte lämplig då hon saknar den kompetens som krävs för en given situation”. Med återanknytning till Nilsson Fägerlinds teori, så belyser även företagschefen detta faktum att mångfaldsbegreppet bör inkludera så väl inre som yttre olikheter.<sup>70</sup> Vidare är det därför inte möjligt att låta den yttre heterogeniteten vara avgörande för mångfaldsarbetet. Detta tydliggörs av företagschefen då han hävdar att kompetens inte går att bortse från vid rekrytering, och låter snarare denna typ av egenskap överväga den yttre olikheten. Ännu ett argument är att mångfaldig kompetens resulterar i kreativitet och innovativa lösningar, vilket verkar utvecklande för företaget enligt teoretiker som Roth, Lahdenperä och Oseen<sup>71</sup>. Även detta faktum frambringas av McKinsey & Company, då de utifrån sina verklighetsbaserade studier kunnat konstatera att heterogena kompetenser bistår med kreativa lösningar<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.8

<sup>70</sup> Ibid. s.8

<sup>71</sup> Roth (2004) sid.121, Lahdenperä (2008) sid.16-17, Oseen (1997) sid.71

<sup>72</sup> McKinsey & Company (2004) sid.64



Thomas återger hur mångfaldsbegreppet används som ett verktyg av företag, för visat ansvar gentemot civila rättigheter. Det tydliggörs genom att ta till vara på en bred representation av yttre olikheter.<sup>73</sup> För att illustrera Thomas skildring av dagens definition kring begreppet, används Hemkänsla som exempel. Till skillnad från Bankeborgs företagschef så talar Hemkänslas HRM om att mångfaldsarbetet används för att tydliggöra sitt samhällsansvar gentemot den svenska integrationen. Bland annat talar HRM om att vara ”the good citizen”, vilket eftersträvas inom Hemkänsla. Mångfaldsarbetet används även inom detta företag som ett verktyg för att återspegla hur demografin ser ut i Sverige, vilken man avser att besvara i mötet med kunden med hjälp av yttre heterogenitet, enligt HRM. Bland annat använder HRM sig själv som exempel, då han sätter sig in i kundens situation ”Jag hade tänkt likadant om jag vore invandrare i ett annat land. Då hade jag valt butiker som återspeglar det jag själv värdesätter, och att det fanns personal som exempelvis talade mitt eget språk”. Vidare poängterar HRM att man fokuserar främst på den yttre mångfalden, då han hävdar att återspeglandet av demografin anses vara affärsmässigt korrekt. Bland annat eftersträvas en bra mix av individer. Däribland refererar han till yttre egenskaper i form av olika kön, ålder, etnicitet och handikapp som heterogena attribut. Vidare inkluderar inte HRM inre olikheter som kompetens i mångfaldsbegreppet, utan han anser att den inre heterogeniteten är en mångfald som är självklar. Detta förtydligas då han berättar ”Mångfaldsarbetet läggs det stor vikt kring inom hela koncernen, då vi fokuserar på just det yttre som kön, ålder, etnicitet och religion. Men sedan finns de ju ledare som inte har energi att arbeta aktivt med mångfaldsfrågan och påstår att de visst har mångfald bland sin personal. /--/ Men den typen av mångfald har vi ju alltid haft, så därför krävs en förändring”.

Med hänvisning till Thomas återspeglning av att mångfald idag används som visat samhällsansvar, belyses som en primär orsak för Hemkänslas mångfaldsarbete. Däremot anger Thomas problematiken kring detta. Han hävdar nämligen att representationen av olika kön och etniciteter används synonymt med mångfaldsbegreppet, och därför hamnar de beteendemässiga olikheterna i skymundan. Detta har vidare inneburit att representationen till viss del har förlorat sin egentliga innebörd, då de inre färdigheterna inte framhävs.<sup>74</sup> Vi kan se denna tendens inom Hemkänsla som enbart fokuserar på yttre olikheter inom sitt mångfaldsarbete. Detta blir ännu tydligare då deras HRM talar om att den inre heterogeniteten alltid funnits inom företaget, och därför förbises då han talar om mångfaldsarbete. Vi ser därför en problematik med att Hemkänsla förutsätter att de redan besitter en mångfaldig

---

<sup>73</sup> Thomas (2006)

<sup>74</sup> Ibid.

kompetens, och således inte inkluderar den inre heterogeniteten i arbetet kring mångfald. En nackdel är att eftersökandet av mångfald, utan att ta hänsyn till den befintliga, resulterar i onödig spendering av företagets resurser.<sup>75</sup> Detta innebär att det mycket väl kan finnas dold kompetens som har förbisetts, och enligt Sahlqvist och Jernhall, klassificeras sådan som outnyttjad resurs<sup>76</sup>. Utifrån denna redogörelse ser vi därför en poäng med att Thomas förutspår att mångfaldsbegreppet kommer att få en ny framtida innebörd. Han argumenterar nämligen för att uppdelning av begreppet enligt representation och mångfald. Representation kommer därför användas som begrepp för att referera till antalet av yttre olikheter. Vidare kommer mångfald att användas i de avseenden då man syftar till de beteendemässiga olikheterna, och därav riskerar inte dessa att förloras. Grunden till att Thomas förutspår denna förändring är att han har uppmärksammat att begreppet redan är under omvandling idag<sup>77</sup>. Ett tydligt bevis på dess utveckling, är det faktum som företagschefen tidigare återgav i sin definition av begreppet. Därbland inkluderade han vikten av både yttre representation och inre olikheter som attribut som hör mångfald till. Vidare belyser Prasad att stereotypiseringen utgör barriärer för mångfaldsarbetet, då den enfaldiga vägen inte skapar möjligheter för olik tänkandet<sup>78</sup>. Därför poängterar Oseen att mångfaldsarbetet tillåter individer att använda sin egen förmåga och självförverkligande i uppnåendet av organisatoriska mål<sup>79</sup>. Vi ser därför en problematik kring att Hemkänsla använder mångfaldsarbetet som ett verktyg, för att kunder ska kunna möta kopior av sin egen stereotyp i servicemötet. Även deras HRM använder sig själv som exempel, då han beskriver hur han hade uppskattat att möta sin egen homogenitet vid eventuell utlandsvistelse. Med dessa grundvärderingar ifrågasätter vi därför om Hemkänsla använder mångfaldsarbetet som ett verktyg, för att snarare bemöta det homogena med hjälp av det heterogena. I så fall anser vi att mångfaldsarbetet förlorar sin egentliga innebörd då det mångfaldiga slutligen homogeniseras.

Även Byggarnas HRM styrker Nilsson Fägerlinds påstående om att både yttre och inre olikheter bör härledas till mångfaldsbegreppet. Såväl som Nilsson Fägerlind belyser även HRM att dess innebörd dock många gånger avstannar kring de yttre faktorerna.<sup>80</sup> Följande redogörelse illustrerar detta fenomen och argumenten för det. Byggarnas HRM syftar främst till etnicitet och kön då han beskriver sin definition av begreppet. Vidare framhäver han att begreppet dock används som ett verktyg för att ge individer möjlighet att

---

<sup>75</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid.62-63

<sup>76</sup> Ibid sid.59

<sup>77</sup> Thomas (2006)

<sup>78</sup> Prasad (1997) sid.129-130

<sup>79</sup> Oseen (1997) sid.65

<sup>80</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.8

komma till tals. Därför understryker han att begreppet inbegriper en kombination av hårda och mjuka värden. Däremot berättar HRM att det emellertid är de yttre faktorerna som blir avgörande vid rekrytering av personal. Bland annat så anställer Byggarna kvinnor framför män, trots att han belyser att kvinnor likväl kan inneha typiska manliga egenskaper och vice versa. Däremot framhäver han det faktum att yttre faktorer tenderar att dominera utfallet. Han berättar dock att man inte enbart kan tänka i affärsmässiga banor och utesluta vissa grupper. Med detta hävdar HRM att det både finns en etisk och mänsklig sida av mångfaldsarbetet. Därför är deras mest grundläggande skäl för mångfaldsarbetet att motverka utanförskap. Däribland ser han nödvändigheten med en god blandning av individer som tillför olika tankar, idéer samt perspektiv. På så sätt resulterar detta i ett motstånd, det vill säga oliktankande, vilket Byggarnas HRM anser vara ytterst relevant för vidare samhällsutveckling. Cavanaughs teori poängterar vikten av att man inte enbart ska fokusera på en framgångsrik produktlinje. Snarare framhäver han nödvändigheten av att beakta vilka signaler som sänds både internt respektive externt.<sup>81</sup> Vi ser belägg för Cavanaugh's resonemang med hänsyn till HRM:s redogörelse. Bland annat framhäver Byggarnas HRM det faktum, att man inte enbart kan fokusera på det affärsmässiga, utan måste ta till vara på det heterogena. Därav påvisar Byggarna att de tar hänsyn till betydelsen för mångfaldsarbetet, och använder det som ett verktyg både internt och externt. Detta resonemang styrks av det faktum att man belyser relevansen för att ingen exkluderas, utan snarare inkluderas alla olikheter, både inre och yttre.

Med anknytning till ovanstående redogörelser, för huruvida somliga av våra fallföretag ser på begreppet mångfald, har vi kunnat skönja vissa tendenser. Dessa avser vi att främst återknyta till Thomas resonemang om att begreppet är berättigat till två nya innebörder, representation och mångfald<sup>82</sup>. Utifrån våra fallföretag har vi kunnat konstatera att mångfaldsbegreppet fortfarande är under utveckling. Detta tydliggörs då bland annat både Bankeborgs företagschef samt Byggarnas HRM framhäver relevansen för att mångfaldsarbetet inte enbart handlar om yttre olikheter i form av kön och etnicitet. Även de inre olikheterna bör uppmärksammas, vilket blir explicit då det ofta är kompetensen som blir avgörande vid nyrekryteringar. Därmed innebär inte detta att den yttre mångfalden kommer att få mindre relevans i vårt samhälle. Tvärtom handlar det om att finna en balans mellan både det inre och yttre och därav uppnå ett så effektivt mångfaldsarbete som möjligt. Därför anser vi att representation och mångfald kommer att bli två välbehövliga begrepp i framtiden, för att

---

<sup>81</sup> Cavanaugh (1997) sid. 35

<sup>82</sup> Thomas (2006)

varken det ena eller det andra ska exkluderas. Snarare kan dessa två begrepp användas som ett klargörande för att både de inre och yttre olikheterna hör till definitionerna då vi talar om det heterogena.

## 4.2 Ett urval av allmänheten och dess begreppsdefinition

*På samma sätt som en svala inte gör någon sommar, ger inte heller ett par invandrare, kvinnor och funktionshindrade mer mångfald.<sup>83</sup>*

Som vidare utökning av vilka definitioner som tillskrivs mångfald, har vi valt att återge ett urval av respondenter från allmänheten och deras syn kring begreppet. Vi anser att detta perspektiv är högst relevant att inkludera i vår uppsats, då de trots allt verkar som potentiella kunder. Utifrån det kan vi sedermera konstatera vilken uppfattning dessa potentiella kunder har av mångfaldsarbetet, och vilka attribut de förknippar med företag som ägnar sig åt det heterogena. Därutav kan vi vidare dra slutsatser hur vårt urval av respondenter från allmänheten och dess begreppsdefinitioner, överensstämmer med fallföretagens. Sedermera kan vi därför fastställa om mångfaldsarbetet är ett effektivt ledningsverktyg bland våra fallföretag eller inte.

Då vi redogör för dessa respondenters uppfattning, anser vi därför att Leili Falsafis populärvetenskapliga verk överensstämmer med detta avsnitt, då hon redogör för hennes egna tankar kring mångfald. Falsafi själv är av utländsk härkomst, och belyser därför problematiken kring att mångfald oftast avstannar kring det yttre och mest frekvent kring etnicitet. Hon hävdar bland annat att yttre olikheter är en form av kategoriserande. Vidare menar hon därför att mångfaldsarbetet kan ses som en fortsatt homogenisering utifrån det heterogena.<sup>84</sup> Därför belyser hon relevansen för att inte använda sig av mångfaldsarbetet ur en enbart representativ bemärkelse. Snarare handlar det om att tillvarata individers resurser i form av inre heterogenitet för att motverka särbehandling av grupper.<sup>85</sup>

Dominerande delen av våra respondenter inkluderar både yttre och inre aspekter, då de beskriver sin uppfattning av begreppet mångfald. Däremot har vi uppmärksammat att etnicitet, kön, ålder och utseende är de attributen som nämns främst. Därefter framhävs inre olikheter i större utsträckning, i form av kompetens, utbildning, synsätt, livsstil och erfarenhet. Vidare menar de flesta att det är just den inre olikheten man vill åt i samverkan

---

<sup>83</sup> Falsafi (2004) sid.41

<sup>84</sup> Ibid. sid.15

<sup>85</sup> Ibid. sid.19

med andra. Med andra ord eftertraktas det som avviker från det generella ramverket, för att finna bredare perspektiv och få djupare lärdomar. Eller som en respondent uttryckte det ”alla bidrar till helheten med sin erfarenhet”. Utifrån detta kan vi konstatera att begreppet är under förändring. I allt större utsträckning påvisar urvalet av respondenter från allmänheten att det är den inre olikheten som är relevant, vilket kan tyda på att vi allt mer frångår de yttre aspekterna då vi refererar till mångfald. Med återanknytning till Falsafi, så tyder respondenternas reflektioner på att vi värderar individers inre resurser, och därför kan det härledas till att vi särbehandlar individer i allt mindre utsträckning.<sup>86</sup> En av våra tillfrågade belyste nödvändigheten för att se till helhetssammansättningen av olikheter. Detta är en aspekt som även Mlekov och Widell frambringar i sin teori. De hävdar att medarbetares olikheter ska tas tillvara och vidare utgöra en styrka för gruppen som helhet.<sup>87</sup> Även McKinsey & Company bekräftar detta påstående, då en grups helhetssammansättning utgörs av graden kompletterande egenskaper<sup>88</sup>.

Många av våra respondenter från allmänheten ser på användningen av mångfald som en förlängning av regeringens misslyckade integrationspolitik. ”Min mening är att ordet blev modernt i samband med att regeringen misslyckats med sin integrationspolitik och vill överföra problemen till arbetsgivarna” anger en av våra tillfrågade. Ytterligare en person beskriver det som ”Mångfald är för mig ett ord som framförallt används av politiker när de vill försvara en ganska misslyckad integrationspolitik”. Även andra respondenter hävdar att man i många avseenden använder mångfaldsarbetet för att det anses vara politiskt korrekt. Ur det hänseendet styrks detta av Thomas resonemang om att mångfaldsarbetet tydliggör individers civila rättigheter.<sup>89</sup> Utifrån detta kan vi konstatera att delar av allmänheten innehar uppfattningen om att mångfaldsbegreppet har fått en negativ klang. Bland annat så härleder de begreppet till regeringens misslyckande.

Falsafi anser att mångfald har kommit att bli ett modernt begrepp som gemene man använder sig av i olika sammanhang, utan att förstå dess egentliga betydelse<sup>90</sup>. Detta är en väsentlig detalj som även vi har kunnat skönja bland våra respondenter. Många uppfattar nämligen att användandet av begreppet har resulterat i ett moderord. En respondent beskriver det som ”Mångfald för mig innebär främst ett begrepp som är på modet och många vill relatera till”. Däremot har vissa respondenter belyst nackdelen med att ett allt för ihärdigt

---

<sup>86</sup> Falsafi (2004) sid.19

<sup>87</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.16

<sup>88</sup> McKinsey & Company (2004) sid.69

<sup>89</sup> Thomas (2006)

<sup>90</sup> Falsafi (2004) sid.25

användande av begreppet kan resultera i att dess innebörd urholkas. En återger att många använder begreppet utan att reflektera över dess egentliga innebörd. Ytterligare en respondent belyser detta faktum ”Mångfald för mig kan klinga positivt, men används ordet för ofta och i fel sammanhang så mister det sin betydelse”. Med hänvisning till både Falsafi och våra respondenter, så kan vi härmed fastställa att mångfald är ett begrepp som används frekvent i vår tid. Med tanke på dess flitiga användande, kan detta vara en av orsakerna till att dess definitioner inte alltid kommer till sin rätt. Lahdenperä framhäver också det faktum att begreppet varit aktuellt under en tid. Däremot återger hon att målen beträffande arbetet inte alltid uppfylls på bästa sätt, på grund av att det råder ett glapp mellan teori och praktik.<sup>91</sup> Vi ser paralleller med detta påstående då folk är medvetna om vad begreppet innebär. Däremot har de inte kunnat urskilja effekterna och därför bedömer det som ett urvattnat begrepp. Orsaken till detta tyder på att påföljderna av arbetet inte har kommit till sin fulla rätt. Vidare orsak till effekternas avsaknad kan vara just det faktum som Mlekov och Widell belyser, att mångfaldsarbetet tar tid, många gånger flera år<sup>92</sup>. Detta kan verka som ytterligare stöd för att begreppet bör omformuleras för att företag ska kunna använda det som ett långsiktigt ledningsverktyg. I samband med ett reformerat begrepp så skulle även relevansen för dess långsiktighet också kunna frambringas. Dels för att innebörden för dagens mångfaldsarbete ska komma till sin rätt, men också för att motverka begreppets frekventa utnyttjande, vilket idag har resulterat i en mättad marknad.

Sammanfattningsvis kan vi härmed fastställa att begreppet mångfald har kommit att få en negativ klang bland vårt urval från allmänheten, då många förknippar begreppet med Sveriges misslyckade integrationspolitik. Våra respondenter klassificerar även begreppet som moderiktigt, då det är flitigt använt i olika sammanhang. Vidare anser somliga att det frekventa utnyttjandet kan resultera i att begreppet urholkas. Då däremot våra respondenter återger sina definitioner av begreppet, benämns både yttre och inre olikheter, där den sistnämnde heterogeniteten är mest utmärkande. Därför anser vi att dagens mångfaldsbegrepp och dess innebörd är berättigat till en ny benämning, för att kunna realisera dess positiva effekter som allmänheten återger. Däribland nämns de inre värdena som högst prioriterade i integration med andra. Begreppet är således under en utveckling och yttre olikheter neutraliseras i vårt internationella samhälle.

---

<sup>91</sup> Lahdenperä (2008) sid.25

<sup>92</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.69

### 4.3 Mångfaldsarbetets faktiska samt visionära effekter

Med anknytning till föregående avsnitt, kommer vi vidare att undersöka vilka faktiska- samt visionära effekter som kretsar kring mångfaldsarbetet. Utifrån det vill vi konstatera hur påföljderna överensstämmer med företagets anammande av det heterogena. Därav kan vi konstatera om begreppets definitioner motsvarar de effekter man förväntas uppnå. Sedermera tar vi ännu en gång ställning till om begreppet såvida är berättigat till en omformulerad definition.

Cavanaugh talar om hur mångfaldens effekter utgör en positiv klang i form av en välkomnande och generös känsla<sup>93</sup>. Trots det så återger Thomas i sin artikel att det idag råder oro gentemot det oliktsinnade. Därför krävs ett aktivt mångfaldsarbete för att lyckas utveckla bekvämlighet och trygghet inför det heterogena.<sup>94</sup> Även Roth framhäver mångfaldsarbetets positiva effekter. På så sätt leder anammandet av det heterogena till att företags möjligheter att matcha kunders behov ökar. Även innovation och kreativitet är resultat av tillvaratagandet av mångfaldiga kompetenser. Vidare hävdar Roth att inte enbart internt, utan även externt sett verkar mångfaldsarbetet därför positivt.<sup>95</sup> Detta påstående stöds sedermera av Cavanaugh, då han hävdar att ett företags interna och externa signaler är bidragande faktorer till dess effektivitet.<sup>96</sup>

Alm påstår att mångfald utgörs av konstellationer som inbegriper individer med olikheter.<sup>97</sup> Däremot yrkar hon att grupperingar inte får ske på grund av olikheter.<sup>98</sup> Bankeborgs företagschef förklarar att mångfaldsarbetets effekter reflekteras i vad som faktiskt görs inom organisationen. Vidare berättar han att Bankeborg har blivit bättre på att återspegla dess kundbas. Eller som han uttrycker det ”Vi måste helt enkelt möta kunderna på kundernas villkor, vilket innebär att personalen måste återspegla kunderna”. Han anser att detta är en viktig komponent inom mångfaldsarbetet, för att kunderna ska känna sig avslappnade i mötet med företaget. Sedermera argumenterar han för att ett avslappnat servicemöte resulterar i långsiktiga relationer. En påtaglig effekt av mångfaldsarbetet som Företagschefen har uppmärksammat, är det faktum att personalen antagit en skepnad som stämmer överens med kunderna. Han har förhoppning om att mångfaldsarbetet ska resultera i att äldre generationer får samma tolerans gentemot oliktankandet som yngre besitter idag. Utifrån det kan man

---

<sup>93</sup> Cavanaugh (1997) sid. 39

<sup>94</sup> Thomas (2006)

<sup>95</sup> Roth (2004) sid.121

<sup>96</sup> Cavanaugh (1997) sid.35

<sup>97</sup> Alm (1999) sid. 13

<sup>98</sup> Ibid. sid. 14

komma åt rätt kompetenser för skapandet av rätt gruppdynamik och därav överleva den rådande konkurrensen. Med hänvisning till Alm verkar därför företagschefens redogörelse som kontrast till hennes påstående. Detta faktum tydliggörs då företagschefen illustrerar mångfaldsbegreppet med hjälp av att finna samt ta till vara på kategoriserande egenskaper. Vidare verkar därför Alms påstående utopiskt, då vi hävdar att medveten strävan efter mångfald omöjligt kan åstadkommas utan att se till de olikheter som behövs för att lyckas åstadkomma gruppdynamik. Detta resonemang stöds vidare av McKinsey & Company, som beskriver gruppdynamik som ett resultat av kompletterande egenskaper.<sup>99</sup> Snarare tydliggörs olikheter som är behövliga för att tillföra dynamik.

Oseen beskriver att det mångfaldiga arbetssättet synliggörs i samband med heterogen arbetskraft. Vidare hävdar hon att detta bidrar till hela arbetsprocessens effektivitet.<sup>100</sup> Detta belägg stöds även av Byggarnas HRM då han säger ”Mångfaldsarbetet innebär att ge möjligheter för olika människor att komma till tals”, vilket ses som en essentiell följd av mångfaldsarbetet. Sedermera resulterar detta i att kombinationer av olika hårda och mjuka värden blir greppbara och kan tas tillvara. Ytterligare en effekt av mångfaldsarbetet är att man uppvisar ansvar gentemot etiska och mänskliga aspekter. Inom Byggarna är arbetet kring det heterogena relativt nytt, och därför har han ännu inte kunnat urskilja några märkbara effekter. Däremot är dess HRM övertygad att mångfaldsarbetet är lönsamt i längden. Han menar att individer med olika tankar och idéer utgör ett relevant motstånd, för att föra samhällets och organisationers utveckling framåt.

Lenéer Axelson och Thylefors betonar att mångfald inte avstannar kring det yttre, så som kön och etnicitet. Den inre heterogeniteten gällande personligheter och informella roller är av samma relevans, och bör därför beaktas vid gruppkonstellationer.<sup>101</sup> Hemkänslas HRM ser effekterna av mångfaldsarbetet genom att säga ”Vi vill vara the good citizen” vilket han säger resulterar i att vara ”det goda exemplet” på den svenska marknaden. Med hjälp av att fokusera på yttre mångfald, så kan man inom Hemkänsla uppnå en god mix av både unga och gamla samt olika etniska perspektiv. Påföljd av den differentierade mixen bland personal, ses som ett instrument för att bemöta olika kunder. Med hänvisning till Lenéer Axelson och Thylefors, ser vi återigen problematiken kring att Hemkänslas mångfaldsarbete begränsas till enbart det yttre. Denna fokusering tror vi kan resultera i att innovativa idéer och kreativitet begränsas, på grund av att man inte anser att den inre

---

<sup>99</sup> McKinsey & Company (2004) sid. 66

<sup>100</sup> Oseen (1997) sid.64

<sup>101</sup> Lenéer Axelson & Thylefors (2005) sid.160



heterogeniteten är lika relevant som den yttre.<sup>102</sup> Vidare hävdar vi att den inre kompetensen är lika nödvändig att beakta, med tanke på att man inte kan förutsätta att personal enbart möter sin egen homogenitet i servicemötet.

Nilsson Fägerlind talar om hur olikheter inte ska ses som hinder, utan snarare som resurser<sup>103</sup>. Ordförande för Nätverket beskriver att de tar upp olika teman inom sin medlemsklubb, för att attrahera och välkomna alla individer. Det handlar således om att sätta teori i praktik. Som ett resultat av detta har han uppmärksammat att medlemmarna representerar nästan alla åldrar, yrkesinriktningar samt nästintill lika många män och kvinnor. Genom den breda representationen av medlemmar, har de fått tillgång till kontaktytor som inte annars kunnat nås. Ytterligare en effekt av mångfaldsarbetet är att Nätverket har kommit att bli allt mer öppnare och vitalare. Bland annat beskriver ordförande det mångfaldigas effekter då han berättar ”från 300 till 1200 medlemmar talar sitt tydliga språk”. Däremot lyfter Ordföranden fram motverkandet av utanförskap som den mest väsentliga effekten av mångfaldsarbetet. Vidare belyser han att impulser från alla möjliga håll är förutsättningen för fortsatt samhällsutveckling. Därefter berättar han att somliga medlemmar inom nätverket klagat på det höga antalet medlemmar. Han själv ser däremot ingen problematik kring detta, utan ser det snarare som en positiv förklaring till dess mångfaldiga bredd. Med andra ord ser han den vida representationen av kompetenser som en tillgång för medlemmarna, vilket överensstämmer med Nilsson Fägerlinds teori, om att se olikheter som en resurs inom organisationer.<sup>104</sup> Även Cavanaughs skildring av mångfaldsarbetets generösa känsla bekräftas av Nätverkets ordförande som använder olika teman som ett allinkluderande välkomnande<sup>105</sup>.

Oseen poängterar att mångfaldsarbetet handlar om att frigöra varje anställds potential i tävlan om konsumenten<sup>106</sup>. Organisationskonsulten poängterar det faktum att mångfaldsbegreppet har kommit att bli modernt i Sverige. Däremot belyser hon problematiken kring att svenskar generellt har dålig kunskap om det heterogena och dess effekter. Utifrån det hävdar hon att ”Många talar positivt om mångfald, men har svårt att hantera de processer som krävs för att vi ska få en givande och bestående utveckling av mångfald”. Enligt Organisationskonsulten handlar mångfaldsarbetet om att använda den heterogena kompetens som är outnyttjad idag. Vidare skulle utnyttjandet leda till effektiva lösningar och möjligheter. Med återknytning till avsnittets inledande teori så får Roth relevans

---

<sup>102</sup> Lenéer Axelson & Thylefors (2005) sid. 160

<sup>103</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.8

<sup>104</sup> Ibid sid. 8

<sup>105</sup> Cavanaugh (1997) sid.39

<sup>106</sup> Oseen (1997) sid.65

för sitt påstående om att mångfaldsarbetet resulterar i innovation och kreativitet.<sup>107</sup> Även samband med Oseens teori gällande frigörandet av individers potential kan skönjas, då organisationskonsulten främjar synliggörandet av den dolda kompetensen<sup>108</sup>. Organisationskonsulten har även uppmärksammat förändrade tankebanor gentemot de olikinnade som en positiv påföljd av arbetet. Ur det avseendet har det många gånger resulterat i direkt kundnytta. Därav anser hon att svenska företag kan bereda sig för att konkurrera på den internationella marknaden. Även Ronthy talar om relevansen för nya tankebanor, vilket klassificeras som en essentiell faktor för fortsatt utveckling<sup>109</sup>. Liksom forskaren Thomas, samt Bankeborgs företagschef, poängterar även Organisationskonsulten att acceptansen kring mångfald idag är både begränsad och fyrkantig. Därför har hon förhoppning om att yngre generationer ska bidra till dess förändring, för att kunna realisera dess positiva effekter av arbetet. Vi skulle dock hellre se ett generellt ansvar gentemot mångfalden bland såväl unga som äldre. Vidare anser vi att ett gemensamt ansvar är förutsättningen för att vi överhuvudtaget ska lyckas åstadkomma ett allinkluderande samhälle, oberoende av yttre eller inre olikheter.

Som ett explicit förfarande används många gånger den yttre mångfalden som ett visualiserande verktyg för mångfaldsarbetet bland våra fallföretag. Tillvägagångssättet ska inte nedvärderas, utan återigen ser vi samband med Roths teori om att mångfaldsarbete skapar en positiv bild av företaget externt sett. Bland annat ökar företagets möjlighet att matcha kundernas behov samt att kommunicera med dem, vilket konstaterats av förutnämnda respondenter.<sup>110</sup> Även Cavanaugh's resonemang kring att ett företags effektivitet är ett resultat av dess interna och externa signaler får relevans, då samtliga illustrerar mångfaldsarbets direkta kundnytta.<sup>111</sup> Bland annat har man lagt märke till att dess kunder känner sig mer bekväma i servicemötet då de möter sin egen homogenitet. Vidare resulterar detta i långsiktiga relationer. Däremot får inte de inre olikheterna förglömmas. Detta faktum belyses av vissa respondenter, som menar att mångfaldiga arbetsplatser leder till att fler vågar säga vad de tycker och tänker. På så sätt tydliggörs medarbetarnas inre värden i form av förslag och idéer, som i sin tur leder till effektivitet på grund av konkreta lösningar. Därmed kan vi

---

<sup>107</sup> Roth (2004) sid.121

<sup>108</sup> Oseen (1997) sid.65

<sup>109</sup> Ronthy (2006) sid.18

<sup>110</sup> Roth (2004) sid. 121

<sup>111</sup> Cavanaugh (1997) sid. 35

konstatera att ett ömsesidigt beroende mellan den inre och yttre mångfalden är väsentligt att beakta, för att mångfaldsarbetet ska verka effektivt och konkurrerande.

## 4.4 Hur omsätts mångfaldsarbetets teori till praktik?

Ovanstående redogörelser leder dessa oss vidare till att undersöka *hur* man implementerar och praktiserar mångfaldsbegreppet. Utifrån detta kan vi konstatera om mångfald används som ett konkurrensmässigt verktyg. Om inte, så kan vi fastställa om det rentutav råder ett glapp mellan teori och praktik på grund av begreppets frekventa utnyttjande och därav dess förlorade innebörd. Nedan analyseras de områden som enligt våra respondenter anses vara mest avgörande för mångfaldsarbetets effektivitet, vilka följande är; ledarskap, kompetens och gruppdynamik samt organisationskultur.

### 4.4.1 Ledarskapets relevans för mångfald

För att exemplifiera ledningens betydelse för mångfaldsarbetet har vi därför valt att tydliggöra Alvessons och Sveningssons studie *Flummet som förstörde förändringsarbetet*. Artikeln skildrar ett företags misslyckande kring implementeringen av mångfaldsarbetet. Företaget visste *vad* som behövde göras för att implementera mångfald, men däremot besatt de ingen vetskap om *hur* det skulle realiserats. Problemen uppstod i samband med att en enhet inom företaget avknoppades, för att leverera resultat på egen hand i egenskap av ett fristående företag. Från att enbart ha levererat tjänster och produkter internt, skulle nu företaget agera på en öppen marknad med en global marknad som följd. Företaget anlidade specialister inom förändrings- och mångfaldsarbete. Ledningen var däremot inte mogen att förändra sitt tankesätt i processen, vilket blev resultatet för problematiken. Man trodde på enkel förändring med enbart hjälp av modeord och slogans, utan eftertanke huruvida det mottogs bland medarbetarna.<sup>112</sup>

Lahdenperä refererar till Adler, som belyser ledningsaspektens betydelse för mångfaldsarbetet. Hon talar om att mångfaldsarbetets begynnelse hör hemma bland ledningen, och att dess inställning till det heterogena är en avgörande faktor för att lyckas. Ledningen måste således besitta förmågan att se till olikheter som återfinns inom organisationen.<sup>113</sup> Även Mlekov och Widell framhäver ledningens betydelse för ett genuint mångfaldsarbete. Bland annat belyser de vikten av ledningens fulla stöd gentemot det

---

<sup>112</sup> Alvesson & Sveningsson (2008)

<sup>113</sup> Lahdenperä (2008) sid.28

heterogena, på grund av att mångfaldsarbetet har sin begynnelse i toppen. Till exempel ska alla ha möjlighet att uppleva delaktighet i en grupp, genom att man respekterar varandras olikheter och ser dessa som en tillgång för organisationen<sup>114</sup>. Som ledare innebär det att lära sig att leda grupper bestående av individer med annorlunda bakgrund. Därefter kan medarbetarnas olikheter tas tillvara och utgöra en styrka för gruppen som helhet.<sup>115</sup> Liksom förutnämnda forskare hävdar också Lahdenperä att huvudparten av kunskaperna som rör ledarskap har sin främsta ansats inom ledning, styrning och organisation. Emellertid framhävs enbart de hårda värdena i samband med mätning av effektivitet, vilket kan klassificeras som ett endimensionellt synsätt. Detta ensidiga perspektiv skapar därför inte utrymme gentemot de mjuka värdena som känslor, irrationalitet, etniska kulturer, symbolik, andlighet och estetik<sup>116</sup>. Ett öppet ledarskap gentemot det heterogena och dess fördelar resulterar i stället i både kreativitet, innovation och effektivitet för organisationen<sup>117</sup>. Därefter är det ytterst relevant att ha en explicit vision, som alla i organisationen kan ta till sig för att lyckas uppnå effektivt mångfaldsarbete<sup>118</sup>.

Enligt Alm handlar inte mångfaldsarbetet om att skapa olikheter inom organisationer. Snarare handlar det om att ta tillvara på det heterogena för att skapa effektivitet och konkurrenskraft, och på så sätt kunna möta kunder med olika preferenser.<sup>119</sup> Denna teori stöds av Bankeborgs företagschef då han återger bakgrunden till mångfaldsarbetet. Däribland illustrerar han fenomenet för ledares ifrågasättande av vad som behövs inom grupper för företags fortsatta utveckling. Med återkoppling till Alm, efterlyser Företagschefen vilken typ av mångfald som är nödvändig, för att Bankeborg ska verka ännu effektivare i konkurrensen om kunden. Även Nilsson Fägerlind belyser Företagschefens ifrågasättande för vad man gör som väsentligt för mångfaldsarbetet<sup>120</sup>. De vidare råd som Nilsson Fägerlind presenterar är att ledare måste reflektera huruvida arbetsklimatet ser ut, för att kunna motverka eventuell diskriminering och orättvisor. På så sätt hävdar hon att trovärdighet skapas gentemot marknaden samt ökar effektiviteten inom organisationen<sup>121</sup>. Företagschefen poängterar även han relevansen för detta resonemang. Han säger att ledningen måste inneha förmåga att kunna skilja på sak och person, för att inte minoriteter ska uppleva särbehandling. Med det menar han att kompetensen ska bli det avgörande och

---

<sup>114</sup> Mlekov & Widell (2003) sid. 61

<sup>115</sup> Ibid. sid. 16

<sup>116</sup> Lahdenperä (2008) sid.18

<sup>117</sup> Ibid. sid. 16-17

<sup>118</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.112

<sup>119</sup> Alm (1999) sid. 13

<sup>120</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.93

<sup>121</sup> Ibid. sid. 48

inte de yttre egenskaperna, vilket styrker Nilsson Fägerlinds resonemang. Vidare belyser Nilsson Fägerlind vikten av att ledaren ska eftersträva ett inkluderande arbetsklimat, där medarbetarnas unika egenskaper och prestationsförmågor utnyttjas. Detta resulterar i att samtliga individer upplever delaktighet inom organisationen<sup>122</sup>. Som belägg för tillvaratagandet av mjuka värden framhäver även Företagschefen detta faktum. Han använder sig nämligen av ifrågasättandet vid nyrekryteringar, för att kunna urskilja vilken kompetens som behövs för ökad dynamik. I kombination med kompetens använder han även yttre olikheter i form av ålder och kön som utgångspunkt. Det är dock de mjuka värdena som verkar mest avgörande vid valet av ny personal. Vidare talar Prasad om att det stereotypiska utgör barriärer för mångfaldsarbetet<sup>123</sup>. Bankeborg har ingen fastställd plan för *hur* dess mångfaldsarbete ska utföras. Snarare hävdar Företagschefen att mångfaldsarbetet fungerar som en igångsättare av processer, som vidare resulterar i dynamik. Vi kan därför se samband med Prasads teori, att det stereotypiska förhindrar mångfaldsarbetet. Bland annat så har inte Bankeborg fastställt någon stereotypisk manual för hur det heterogena ska praktiseras. I stället förlitar man sig till dess mångfaldiga förmågor som på sitt sätt bidrar till en tillfredsställande gruppdynamik.<sup>124</sup>

Vidare tar Nilsson Fägerlind upp ledningsaspekten som relevant för mångfaldsarbetet. Bland annat hävdar hon att många organisationer främst satsar på utbildning av medarbetarna, istället för att utbilda ledningen där förutsättningarna för allt mångfaldsarbete börjar<sup>125</sup>. Vid diskussioner kring ledandet av mångfald, lyfts ofta egenskaper som ”den fördomsfria” och ”den perfekta chefen” fram. Få chefer och ledare lever upp till dessa förväntningar, men genom att införskaffa sig kunskap och utveckla sig själva kan de nå långt<sup>126</sup>. Vi finner sanningsenlighet i teorierna då Byggarna har anammat utbildning kring ledning av mångfald. Deras HRM berättar att de har utvecklat en mångfaldspolicy, som bland annat innefattar utbildningar kring mångfaldstänkandet för chefer och rekryterare. Vidare säger HRM att förutsättningen för att det heterogena ska sätta prägel på hela organisationen, är starka och tydliga ledare. Därefter hävdar Nilsson Fägerlind att det krävs vissa förutsättningar för att lyckas leda i mångfald. Däribland inkluderas en gemensam värdegrund och tydliga mål som är kända bland samtliga inom organisationen.<sup>127</sup> Teorin får sitt tydliga stöd då Byggarnas HRM poängterar relevansen för en grundläggande och gemensam

---

<sup>122</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid. 45

<sup>123</sup> Prasad (1997) sid.129-130

<sup>124</sup> Ibid. sid.129-130

<sup>125</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.13

<sup>126</sup> Ibid. sid. 42

<sup>127</sup> Ibid. sid. 39

plattform, som förutsättning för ett samarbetande mångfaldsarbete. Mlekov och Widell poängterar dock att mångfaldsarbetet tar tid, många gånger flera år, vilket är av vikt att belysa för att varje framsteg ska beaktas som en unik och positiv framgång<sup>128</sup>. Även Byggarnas HRM belyser mångfaldsarbetets unika långsiktighet. Detta bekräftas då han berättar att mångfaldsarbetet är nytt inom organisationen ”Initiativet måste få en chans att implementeras och genomsyra hela organisationen först, innan man kan se resultat av arbetet”.

Vidare framhäver Nilsson Fägerlind att medarbetarna bör utbildas om vad mångfaldsarbetet kommer att ha för betydelse för organisationen.<sup>129</sup> Däribland inkluderas tydliggörandet av visionen samt sätta mål för olika aktiviteter kring arbetet<sup>130</sup>. Med återkoppling till resonemanget har vi funnit målens relevans inom Nätverket. Bland annat berättar Ordföranden att de satt upp mål för att åstadkomma en bred representation av individer. Vidare återger han att styrelsen medvetet representerar denna bredd. Som exempel belyser han det faktum att man antagit lika många män som kvinnor. Även en bra variation gällande både ålder och yrkesinriktning verkar som bevis för dess mångfald. Oseen får stöd för sin teori om det breda ledarskapet, som resulterar i att inkludera alla dimensioner rörande personligheter<sup>131</sup>. Ordförandens allinkluderande syn har dock inte lett till att nätverket lyckats locka den etniska mångfalden. Faktumet klargörs då han säger att minst en medlem är utomnordisk, men hävdar att de borde vara fler av annan etnicitet. Jacques belyser nödvändigheten för att lyssna på den andre för att överhuvudtaget få en balanserad syn på mångfald som ledare<sup>132</sup>. Utifrån Jacques teori ser vi samband med Ordföranden, som menar att mångfalden är relevant för att kunna uppleva varandras olikheter. Att lyssna på den andre illustrerar Ordföranden då han säger ”Så om man skrapar på ytan kan man se det genuina under”.

Med återanknytning till Alvesson och Sveningsons studie, kan vi härmed bekräfta att samtliga fallföretag insett ledningens betydelse för effektivt mångfaldsarbete. Vi vill dock förtydliga att det teoretiska anammandet inte är tillräckligt, utan det måste ske ett praktiserande av mångfaldsarbetet. Ett bra exempel är styrelsen inom Nätverket som har insett vikten av mångfalden inom styrelsearbetet. De återspeglar dess mångfaldsarbete genom

---

<sup>128</sup> Mlekov & Widell (2003) sid. 69

<sup>129</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid. 93

<sup>130</sup> Ibid. sid. 112

<sup>131</sup> Oseen (1997) sid. 66

<sup>132</sup> Jacques (1997) sid. 86

en bred representation av individer, vilket har resulterat i att de lyckats locka medlemmar av olika åldrar, kön och yrkestitlar. Däremot belyser Ordföranden bristen på medlemmar med olika etnisk bakgrund. En av orsakerna kan just vara det faktum att den etniska mångfalden inte återfinns inom styrelsen. Det kan vidare bidra till omedvetet negativa signaler och att just denna grupp inte känner sig inkluderad. Vi har uppmärksammat att i vissa fall är kompetensen mest avgörande, medan andra som Hemkänsla snarare ser till den yttre mångfalden som en avgörande faktor. Därmed kan vi konstatera att yttre, såväl som inre faktorer, har samma relevans för begreppet. Som belägg för vårt resonemang, att begreppet även bör bereda plats för de inre värdenas existens, bekräftas av majoriteten av våra respondenter som framhäver relevansen för den mångfaldiga kompetensen.

#### 4.4.2 Kompetensens förutsättning för gruppdynamik

I föregående avsnitt konstaterade vi att våra respondenter inkluderar inre olikheter i större utsträckning då de talar om mångfald. Kompetens lyfts fram som en central egenskap, då de berättar varför mångfaldsarbetet används i eftersträvan av framgångsrik gruppdynamik. Därför anser vi det relevant att klargöra för huruvida de heterogena inre egenskaperna bidrar till konkurrensförmåga dynamik. Vidare används detta faktum som belägg, för i vilken utsträckning begreppet är berättigat till en allt vidare definition, där även inre olikheter inkluderas ur en vidare bemärkelse.

Då forskaren Kerstin Keen tydliggör kompetens, tillskrivs begreppet förmågor som kunskaper, erfarenheter, kontakter, värderingar, samordning och färdigheter. För att tydliggöra bilden av inre faktorer som tyvärr inte alltid tydliggörs inom mångfaldsarbetet, har vi därför valt att påvisa huruvida kompetens resulterar i organisationers effektivitet.<sup>133</sup>



<sup>133</sup> Figur 1:Keen, K. I;Sahlqvist & Jernhall (1996) sid.13

Kompetensen innefattar de faktorer som figuren illustrerar. Däribland nämns *kunskaper* vilka inbegriper förståelse för *hur* saker och ting fungerar samt *varför*. Teori som omsätts till praktik benämns sedermera som *färdigheter*. Vidare inkluderas *erfarenheter* som ett resultat av att individer lär och reflekterar över misstag, för att framtida handlingar ska leda till effektivitet. Även *kontakter* och *värderingar* klassificeras som kompetenta attribut. Till kontakter hör relationer och attityder, vilka är av största vikt som kräver social förmåga. Fortsättningsvis utgörs värderingar av individers olika tankesätt och handlingar. Slutligen handlar *samordning och ledning* om att koordinera ovanstående kompetensgrupper. Det krävs därför ett tydligt ledarskap som visar vägen, så att individers kompetens tydliggörs<sup>134</sup>. För ytterligare förklaring finns det många arbetsplatser som enbart utgår från de hårda värdena, och därför tas inte befintliga kompetenser tillvara. Ett exempel är Hemkänsla som främst fokuserar på yttre faktorer i deras mångfaldsarbete. Sahlqvist och Jernhall talar om problematiken med att kompetensen ofta finns tillgänglig, utan varken medarbetarens eller ledarens vetskap, och därför går till spillo.<sup>135</sup> Vi anser därför att kompetensmatrisen verkar som ett användbart instrument för att synliggöra och förvissa sig om disponibla kompetenser. Vidare får vi belägg för vårt eget påstående om att en till synes homogen grupp kan likväl bestå av mångfald, då det synliggörs med hjälp av matrisen.<sup>136</sup>

<b>KOMPETENS</b>	<b>KÄND AV MIG</b>	<b>OKÄND FÖR MIG</b>
<b>KÄND FÖR ANDRA</b>	<b>Vad jag gör och får feedback på. Till exempel dagliga arbetsuppgifter och kundkontakter</b>	<b>Min sociala kompetens, som andra ser, men inte jag. Områden som jag inte får feedback inom</b>
<b>OKÄND FÖR ANDRA</b>	<b>Uppgifter som jag löser men som andra inte märker att jag gör. Till exempel support, trivselåtgärder och kundservice</b>	<b>Utvecklingspotential. Uppgifter som görs automatiskt. Förhållningssätt. Speciella relationer som kan vara av värde för företaget</b>

<sup>134</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid. 11-19

<sup>135</sup> Ibid. sid. 49-51

<sup>136</sup> Figur: 2 Kompetensmatris, fritt tolkad I; Sahlqvist & Jernhall (1996) sid.49-51



Vidare diskuterar Sahlqvist och Jernhall det faktum att dolda kompetenser kan likställas med outnyttjade resurser. Möjligen utförs arbetsuppgifter som inte längre är nödvändiga, utan sker på grund av rutiner, vilket klassificeras som slöseri med både kompetens och resurser. Det åligger därför ledarens ansvar att kontinuerligt se över och granska organisationen och dess individer, för att eventuellt finna dolda förmågor.<sup>137</sup> Under intervjun med Hemkänslas HRM hävdar vi att de inre olikheterna är lika viktiga för mångfaldsarbete som de yttre. HRM säger dock att de redan besitter inre olikheter och därför fokuseras inte dessa vid mångfaldsarbetet. Han anser att det måste tas ett aktivt beslut för vilken typ av mångfald man ska fokusera på. Därför har den yttre mångfalden kommit att bli dominerande inom Hemkänsla. Vi ser en risk med denna enfaldiga fokusering kring yttre faktorer, då vi tror att den inre heterogeniteten successivt kommer att hamna i skymundan. På så sätt kommer individer känna att deras kompetenser inte tas tillvara i samma utsträckning då det yttre styr. Därför vill vi knyta an till vad Sahlqvist och Jernhall säger om outnyttjade resurser. Det innebär att organisationer går miste om värdefulla egenskaper hos medarbetare då de enbart fokuserar kring yttre aspekter.<sup>138</sup> Även Lenéer Axelson och Thylefors menar att respekt för mångfald inte avstannar vid de yttre faktorerna. Det handlar snarare om att se till individens olika personligheter, samt de informella roller som individer tar på sig i en grupp.<sup>139</sup> Därför råder vi Hemkänsla att använda sig av kompetensmatrisen i sitt mångfaldsarbete, för att tydliggöra kompetenserna inom organisationen. Detta för att motverka outnyttjade resurser och istället framhäva medarbetarnas förmågor som, enligt Roth, resulterar i ett innovativt och effektivt arbetsklimat.<sup>140</sup> Sahlqvist och Jernhall menar att många företag tyvärr inte är medvetna om vad de går miste om, då de inte satsar på kompetensfrågor. Att leta efter en dold kompetens är både tidskrävande och dyrt och företaget är kanske inte ens medveten om att en kompetens kan vara dold inom den egna organisationen, vilket verkar som ytterligare belägg för våra råd riktade till Hemkänsla. Om däremot företaget väljer att investera i kompetensutveckling kan det bli en lyckad satsning rent ekonomiskt. Genom att utnyttja den dolda kompetensen i arbetet, kan det även resultera i en kvalitet som gynnar både företaget och dess kunder, vilket verkar som ytterligare stöd för att inte enbart fokusera på det yttre.<sup>141</sup>

Organisationskonsulten verkar som motpol till Hemkänslas HRM, då hon anser att mångfaldsarbetet handlar om att använda den kompetens som idag finns utnyttjad inom

---

<sup>137</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid. 59

<sup>138</sup> Ibid. sid. 59

<sup>139</sup> Lenéer Axelson & Thylefors (2005) sid.160

<sup>140</sup> Roth (2004) sid.121

<sup>141</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid. 62-63

organisationer. Företagschefen på Bankeborg använder sig av mångfaldsarbetet som ett verktyg för att skapa gruppdynamik utifrån kompetenser. Vidare tyder detta tillvägagångssätt på det utnyttjandet av kompetens, som Organisationskonsulten många gånger saknar inom organisationer. Även McKinsey & Company verkar som stöd för företagschefens agerande gällande mångfald. De påtalar bland annat att gruppdynamik är centralt för organisationer, då heterogena kunskaper och kompetenser bistår med kreativa lösningar åt olika problem. Därav skapas effektivitet på resan mot uppsatta mål.<sup>142</sup> Detta påstående tydliggörs utifrån verkligheten, då Företagschefen hävdar att effektiva grupper åstadkoms utifrån en god blandning av både inre och yttre mångfald. Både Organisationskonsultens och Företagschefens resonemang kring relevansen för att uppmärksamma individers olika kompetenser överensstämmer med Oseens teori. Hon belyser att personer gör saker på olika sätt, de arbetar annorlunda tillsammans och når därför de organisatoriska målen olika.<sup>143</sup>

Sahlqvist och Jernhall poängterar också relevansen för att ledare kontinuerligt ska granska befintliga resurser inom organisationer. Dels för att finna dolda förmågor samt se till eventuell avsaknad av kompetens.<sup>144</sup> Trots att Företagschefen försöker se till både de yttre och inre olikheterna, är ofta den sistnämnde en avgörande faktor vid rekrytering. Han anser att det är kompetensen som är mest väsentlig i konkurrensen om kunden. Företagschefens resonemang tyder på Sahlqvists och Jernhalls teori. Detta belyses i hans tillvaratagande av befintliga resurser och använder dessa som utgångspunkt för att analysera vilka kompetenser som behövs. Kandidater som både besitter den eftertraktade kompetensen samt yttre olikheter, verkar därför som mest optimala vid rekryteringsprocesser. Vidare säger han att det är av största vikt att låta kandidater få veta varför de har valts eller inte. Detta för att motverka missförstånd som kan verka diskriminerande mot den individ som fick avslag i samband som man värderat gruppens helhetssammansättning. Totalitetens relevans belyser även McKinsey & Company, då rätt gruppssammansättning skapas genom att fokusera på gruppens helhet och enskilda individer. Gruppens helhetssammansättning avser graden av kompletterande egenskaper, samarbetsförmåga samt sammanhållning vid svåra situationer. Vid fokusering kring den enskilde individen studeras dennes förmågor och erfarenheter i form av studier, yrkeserfarenhet, specialkunskaper, särskilda talanger samt fritidsintressen.<sup>145</sup> Detta tyder på att inre mångfald prioriteras framför det yttre vid gruppdynamik.

---

<sup>142</sup> McKinsey & Company (2004) sid.64

<sup>143</sup> Oseen (1997) sid.65

<sup>144</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid. 59

<sup>145</sup> McKinsey & Company (2004) sid. 69

Med återanknytning till kompetensens sammansättning så återspeglar Bankeborgs företagschef förmågan för samordning och ledning, då han avser att välja den kandidat som bäst kompletterar övriga kompetenser.<sup>146</sup> Företagschefen stödjer detta påstående då han analyserar vilka kompetenser som är behövliga för att uppnå effektiva och dynamiska grupper.

Även Byggarnas HRM lyfter fram det faktum att olikheter skapar gruppdynamik, vilket verkar som ett resultat av organisationens fortsatta utveckling. HRM säger att det handlar om en kombination av hårda och mjuka värden, och egentligen inte enbart om etnicitet och kön. Trots hans resonemang så styr de yttre faktorerna vid val av personal. Här tydliggörs att rekryteringsprocesser särskiljer sig mellan våra fallföretag, och att man prioriterar yttre och inre faktorer olika. Med undantag för Hemkänsla, inkluderar fallföretagen både inre och yttre faktorer som väsentliga för mångfaldsarbetet.

Med återkoppling till kompetensens sammansättning, skulle vi därför vilja tydliggöra dess komponenter; färdigheter, kunskaper, erfarenheter, kontakter och värderingar. Som förslag skulle vi därför vilja se dessa attribut som utökade definitioner kring mångfaldsbegreppet. Vi anser att detta klagörande är nödvändigt att inkludera inom begreppet, för att inte kompetensen ska riskera att förbises och resultera i slösaktighet av resurser.

#### 4.4.3 Organisationskulturens mångfaldsarbete

Utifrån ovanstående analys har vi uppmärksammat värderingar gällande mänsklig inkludering inom våra fallföretag. Företagskulturen verkar som ett gemensamt begrepp för de värderingar som råder inom företag, därför anser vi denna aspekt är väsentlig att beröra. Vidare är det denna kultur som rustar medarbetares beteende och värderingar, vilket är nödvändigt att beakta ur det avseendet för huruvida det mångfaldiga accepteras inom en organisation.<sup>147</sup>

Oseen refererar till Thomas som belyser att manipulation av företagskulturen är nyckeln till framgångsrikt mångfaldsarbete. Han hävdar att det trots allt är organisationskulturen som håller samman organisationen likt ett bindande klister<sup>148</sup>. Prasad anser därför att inga stereotypiska föreställningar bör finnas, som diskriminering av kön eller olikheter, då dessa utgör barriärer för mångfaldsarbetet. Organisationer kan beskrivas som konstprodukter som influeras av kulturella ideologier vilka innefattar regler, värderingar, tabu

<sup>146</sup> Sahlqvist & Jernhall (1996) sid. 11-19

<sup>147</sup> Grönroos (2002) sid.393

<sup>148</sup> Oseen (1997) sid. 64

och vanor.<sup>149</sup> Detta fastställer även Organisationskonsulten då hon talar om att medarbetares grundbeteenden kan utgöra barriärer för mångfaldsarbetet. Däribland inkluderar hon individers okunskap, missförstånd och förhastade slutsatser. För att motverka en varierande anpassningsförmåga så frambringar hon relevansen för tydliga och gemensamma värderingar samt mål inom organisationen. Utifrån Organisationskonsultens illustration finner vi belägg för Thomas teori, att manipulera medarbetarnas beteende genom en gemensam företagskultur.<sup>150</sup> Med andra ord är en allinkluderande kultur väsentlig för mångfaldsarbetet. Detta resonemang stöds sedermera av Prasad då det är den organisatoriska ideologin som spelar en väsentlig roll i skapandet av organisatoriskt agerande<sup>151</sup>. Vidare hävdar också Paula Caproni och Jocelyn A. Finley att det trots allt är denna ideologi som möjliggör för individer att känna samhörighet<sup>152</sup>. De uppmanar även att granska det organisatoriska språket, vilket annars kan fungera som ett vapen gentemot olikinnade<sup>153</sup>. För att kunna leda en multikulturell organisation måste allt som kan utgöra systematisk skada gentemot de olikinnade förhindras<sup>154</sup>. Ännu en gång får Organisationskonsultens resonemang kring förändring av grundbeteendet relevans, då det både inbegriper de inre värderingarna samt det synliga beteendet i form av språk med hänvisning till Capronis och Finleys teori.

Mlekov och Widell talar om den multikulturella organisationskulturen, vilken inbegriper oliktankande inom samtliga nivåer, som i sin tur belönas och framhävs som något viktigt och positivt för organisationen<sup>155</sup>. Nilsson Fägerlind lyfter fram att inom heterogena organisationer finns inga kopplingar mellan bakgrund hos medarbetarna och de olika nivåer som återfinns i organisationen<sup>156</sup>. Nätverkets ordförande vill att alla medlemmar ska inneha en känsla av samhörighet och välkomnande, vilket styrelsen återspeglar med hjälp av en bred representation. Inom styrelsen återfinns därför medlemmar som verkar utifrån samma värdegrund oberoende av yrkeserfarenheter, åldrar och kön. Detta påvisar stödet för både Mlekovs och Widells samt Nilsson Fägerlinds påståenden. Med hänvisning till de förstnämnda, så belyser Ordföranden att dess vida representation bland både styrelseledamöter och teman har resulterat i att man har lyckats locka ett stort antal heterogena medlemmar. Vidare har det mångfaldiga medlemskapet verkat positivt för att alla ska känna sig välkomna. Även Nilsson Fägerlinds teori stöds av Ordföranden då de inte har

---

<sup>149</sup> Prasad (1997) sid.129-130

<sup>150</sup> Oseen (1997) sid. 64

<sup>151</sup> Prasad (1997) sid. 131-132

<sup>152</sup> Caproni & Finley (1997) sid.272

<sup>153</sup> Ibid. sid. 276

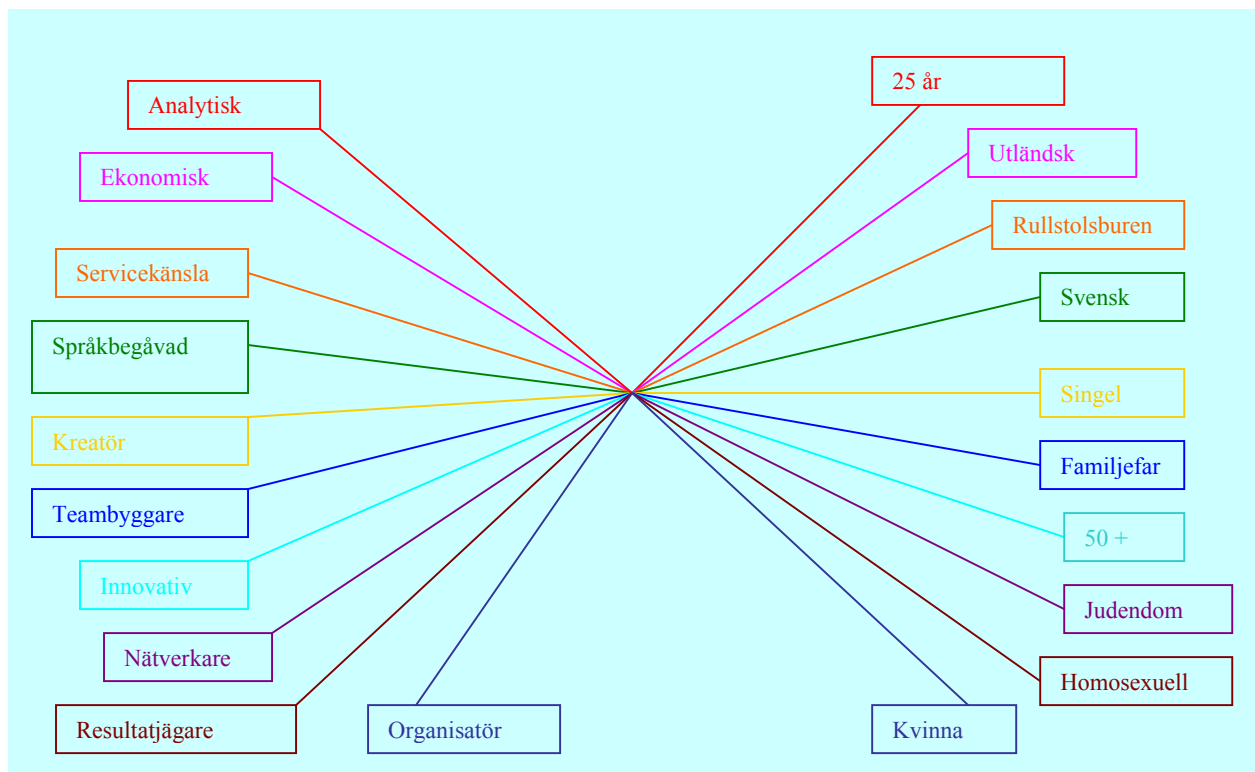
<sup>154</sup> Ibid. sid. 282

<sup>155</sup> Mlekov & Widell (2003) sid.56

<sup>156</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid.30

tillsatt individer inom styrelsen på grund av deras bakgrund, utan snarare utifrån dess kompetens. Därav skapas en tolerant kultur gentemot det heterogena, enligt Nätverkets ordförande. Med anledning av deras fokusering kring kompetens, har därför det yttre inte varit avgörande vid rekrytering av styrelsemedlemmar. Det kan vara orsaken till att dem, enligt Ordföranden, saknar utomnordiska representanter i styrelsen. Med återkoppling till Prasad verkar dock Nätverkets allinkluderande kultur som ett utomordentligt exempel i eftersträvan att eliminera eventuella barriärer för mångfaldsarbetet<sup>157</sup>. Även Nilsson Fägerlind hävdar att en sådan mångkulturell organisationskultur resulterar i öppenhet gentemot det heterogena tankesättet<sup>158</sup>.

Som avslutande sammanfattning vill vi illustrera kulturens bidrag till gemenskap. Likt länders kulturer som får invånare att känna samhörighet, kan en organisations kultur verka som instrument för skapandet av en allinkluderande samhörighet. Därför verkar påminnandet om att ”alla är välkomna” som värdefullt för tillvaratagandet på mångfalden, då det sänder positiva budskap både internt och externt.



Figur 3. Egen tolkning och illustration av mångfaldsbegreppets utveckling.

<sup>157</sup> Prasad et.al (1997) sid.129-130

<sup>158</sup> Nilsson Fägerlind (2004) sid. 30

## 5. Slutdiskussion

---

*I avslutande avsnitt för vi vidare diskussioner kring de slutsatser vi har kommit fram vid besvarandet av våra frågeställningar. Vi skapar härmed utrymme för att återspegla våra egna tankar och åsikter kring vad begreppet mångfald har kommit att innebära. Vidare ger vi råd om hur begreppet bör modifieras för att det ska resultera i effektivt praktiserande. Avslutningsvis framhäver vi våra förslag inför framtida forskning.*

---

I ovanstående analys har vi redovisat för vad vårt urval av ledare tillskriver begreppet mångfald. Vi har även redogjort för hur fallföretagen omsätter mångfaldsbegreppet från teori till praktik. Vår slutdiskussion verkar därför som avgörande resonemang för den problematik vi skildrade inledningsvis i vår uppsats. Vi vill dock framhäva att vi fått en annan uppfattning av begreppet och dess utnyttjande, då vi utifrån vår analys har uppmärksammat att mångfald är under utveckling.

Att begreppet tenderar att avstanna kring yttre faktorer har vi observerat vara relevant förstadium till den fortsatta mångfaldsutvecklingen. Däremot börjar allt fler av våra tillfrågade ledare frångå detta stadium, då de börjat värdera de beteendemässiga och kompetenta olikheterna. Mångfaldsbegreppets pågående utveckling illustreras med hänvisning till våra fallföretag som befinner sig inom olika stadier. Detta klagörs då Hemkänslas HRM låter de yttre olikheterna styra vid val av personal. Vidare belyser Byggarnas HRM relevansen av att beakta både inre och yttre olikheter. Han talar om att den förstnämnde olikheten bör vara väsentlig, dock låter han det yttre vara avgörande vid rekrytering då han värderar återspeglad av sin kundkrets. Slutligen illustrerar företagschefen på Bankeborg hur han inkluderar både inre och yttre egenskaper vid anställningar. Däremot ligger tyngdpunkten på inre egenskaper, vilket han anser vara högst prioriterat för Bankeborgs fortsatta utveckling, samt ur konkurrensmässigt avseende. Förutnämnd illustration påvisar härmed det faktum att begreppet mångfald är under utveckling med hänvisning till fallföretagens skilda preferenser. I takt med att företag börjar använda sig av begreppet, har allt fler inre olikheter börjat förknippas med mångfald. Vi ser därför ett behov av att utöka dess definitioner, där även de inre aspekterna framställs och kommer till sin rätt. Enligt personer från vårt fält anser de att den inre aspekten är avgörande för organisationers fortsatta överlevnad, då de är beroende av kompetens och innovativa idéer

som kan bidra till dess fortsatta utveckling. Med hänvisning till detta faktum anser vi därför att begreppet bör tillskrivas attribut utöver dagens innebörder som kön, etnicitet och ålder. Därför skulle definitionerna kunna utökas med till exempel erfarenheter, kunskaper och värderingar som ett tydliggörande för tillvaratagandet av inre olikheter så att de inte riskerar att hamna i skymundan.

Med hänvisning till ovanstående diskussion kan vi härmed konstatera att Thomas teori är högst relevant för vår tid. Vi hävdar därför att hans teori bör få större utrymme inom mångfaldsforskningen, med hänsyn till den pågående utvecklingen då fler ledare inser relevansen för de beteendemässiga olikheterna. I stället för att utöka begreppets definitioner talar han om att särskilja de yttre och inre olikheterna, med hjälp av representation och mångfald. Vi anser att detta är en kreativ lösning för problematiken kring begreppet, för att varken den ena eller den andra aspekten ska exkluderas. Snarare skulle de båda begreppen verka som ett upplysande för dess ömsesidiga beroende.

Vid diskussion om mångfaldsbegreppets innebörd och dess praktiserande, kan vi inte låta vårt urval av respondenter från allmänheten och deras syn kring begreppet förbises. Vi anser denna grupp vara ytterst relevant att inkludera, då de trots allt verkar som potentiella kunder ute i samhället. Våra fallföretag besitter nämligen åsikten om att mångfaldsverktyget anses vara väsentligt ur den bemärkelsen att återspegla sin kundkrets. Däremot förknippar många av våra tillfrågade från allmänheten mångfaldsbegreppet med regeringens misslyckade integrationspolitik, och ett ansvar som nu överlämnats till företag. Därför tenderar delar av allmänheten att se på mångfaldsarbetet som politiskt korrekt, snarare än effektivt praktiserande. Vi ser därför en risk med att dessa respondenter inte innehar tillräckligt förtroende gentemot företag som utgör sig för att anamma det mångfaldiga. Med andra ord riskerar därför ett genuint anammande av det heterogena att nedvärderas bland allmänheten. Vi anser att detta faktum är relevant att beakta bland våra fallföretag, då användandet av mångfaldsbegreppet kan vara riskfyllt ur konsumenters perspektiv.

Utifrån vårt fältarbete har vi kunnat urskilja att effekter av mångfaldsarbetet verkat genererande, både externt och internt bland våra fallföretag. Däremot spekulerar vi om ledningsverktygets benämning mångfald bör modifieras, för att utöka förtroendet bland dess potentiella kunder. Som vidare belägg för att ledningsverktyget bör inneha en annan benämning är vår allmänhets negativa inställning till just ordet mångfald. Många bland dessa respondenter beskriver nämligen mångfald som ett modeord, vilket används frekvent och därför riskerar att förlora sin egentliga innebörd. Med andra ord, besitter inte dessa potentiella kunder det långsiktiga tålamod som är nödvändigt för att lyckas uppnå effektivt

mångfaldsarbete. Vi hävdar därför att instrumenten för mångfaldsarbetet bör tas till vara med tanke på att det verkar effektivt för företag i vårt allt mer internationella samhälle. Däremot råder vi att förändra dess benämning, för att undgå negativa inställningar till begreppet vid implementering. Faktumet att både fallföretagen och allmänheten börjar värdera det inre i allt större utsträckning, anser vi är tillräckligt belägg för att omdefiniera begreppet. Slutligen anser vi också att de inre värdena är väsentliga att beakta för att synkronisera den faktiska utvecklingen.

Som en förlängning till Thomas idé om att särskilja de yttre och inre egenskaperna, har vi valt att utforma ett eget förslag som skulle kunna ersätta dagens mångfaldsbegrepp som ledningsverktyg. Vi anser att det finns ett behov för ett gemensamt begrepp som inkluderar såväl inre som yttre olikheter, för att motverka att varken det ena eller det andra exkluderas. Vidare hävdar vi också att mångfaldsarbetet som ledningsverktyg är nödvändigt att modifiera, för att motverka eventuell negativ klang och misstroende. Vårt begrepp benämner vi MIIA, vilket utförligt representerar tillvaratagandet på Multiple Intellect Irrespective of Appearance, vilket vi fritt översatt till svenska, Mångfaldigt intellekt oberoende av det yttre. På så sätt lyckas vi inbegripa relevansen för tillvaratagandet på både den yttre och inre mångfalden, samt framställa dess ömsesidiga beroende. Vidare verkar belysandet av båda aspekterna som verktyg för att bibehålla fokuseringen på tillvaratagandet av både yttre och inre mångfald. Slutligen tror vi att ett nytt begrepp kommer resultera i att individer är mer mottagliga gentemot dess positiva effekter, så väl internt som externt. På så sätt motverkar man att begreppet härleds till eventuella bakslag, så som regeringens misslyckade integrationspolitik. Avslutningsvis vill vi därför framhäva relevansen för att anpassa sig till omgivande förändringar, så väl individer, organisationer och miljö som uttryck och begrepp, vilka alla besitter ansvar gentemot vår samhällsliga utveckling.

### **Förslag till framtida forskning**

Som förslag till framtida forskning vore det intressant att efterforska hur olika ledarskapsstilar påverkar förutsättningarna för effektivt mångfaldsarbete.



## 6. Referenslista

### Tryckta källor

Alm, Daina (1999) *Fördel mångfald – En tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala. Publishing House AB.

Caproni, Paula och Finley, Jocelyn.A (1997) ”When Organizations Do Harm: Two Cautionary Tales”. I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.255-284. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Cavanaugh, J.Michael (1997) ”(In)corporating the Other? Managing the Politics of Workplace Difference”. I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.31-53. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Falsafi, Leili (2004) *På tal om mångfald*. Stockholm. Bokförlaget Natur och Kultur.

Grönroos, Christian (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Malmö. Liber AB.

Holme, Idar Magne & Krohn Solvang, Bernt (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur.

Jacques, Roy (1997) ”The Unbearable Whiteness of Being: Reflections of a Pale, Stale Male”. I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.80-106. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Lahdenperä, Pirjo (2008) *Interkulturellt ledarskap – förändring i mångfald*. Pozkal, Poland. Studentlitteratur.

Lenéer Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm. Bokförlaget Natur och Kultur.

Marsden, Richard (1997) "Class Discipline: IR/HR and the Normalization of the Workforce". I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.107-128. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

McKinsey & Company (2004) *Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag*. Stockholm. Ekerlids förlag.

Mlekov, Katarina och Widell, Gill (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund. Studentlitteratur.

Nilsson Fägerlind, Gabriella (2004) *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*. Uppsala. Publishing House/Konsultförlaget.

Oseen, Collette (1997) "The Sexually Specific Subject and the Dilemma of Difference: Rethinking the Different in the Construction of the Nonhierarchical Workplace". I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.54-79. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Prasad, Pushkala (1997) "The Protestant Ethic and the Myths of the Frontier: Cultural Imprints, Organizational Structuring, and Workplace Diversity". I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.129-147. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Prasad, Pushkala & Mills, Albert.J (1997) "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity" I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.3-27. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

Ronthy, Marika (2006) *LQ, Ledarskapets Intelligens*. Malmö. Liber AB.

Roth, Ann-Katrine (2004). *Mångfaldsboken - Från teori till praktik*. Stockholm. Nordstedts Juridik AB.

Sahlqvist, Walter & Jernhall, Bengt (1996) *Organisationen & den dolda kompetensen*. Oskarshamn. ISL Förlag AB.

Wong-Minji, Diana & Mir, Ali .H (1997) "How International Is International Management? Provincialism, Parochialism, and the Problematic of Global Diversity". I; Prasad, Pushkala et.al (red). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Sid.340-362. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.

## Artiklar

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008) *Flummet förstörde förändringsarbetet*. I; Affärsvärlden nr 17 2008-04-23 s. 54-56

Thomas Jr, R. Roosevelt (2006) *Diversity Management: An essential craft for leaders*.

## Elektroniska källor

[www.arbetsmiljööpplysningen.se](http://www.arbetsmiljööpplysningen.se) (2008-04-07)

[www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se) (2008-04-07)

[www.saol.se](http://www.saol.se) (2008-04-07)

## Muntliga källor

Företagschef, Bankeborg, *telefonintervju*, april 2008

HRM, Byggarna, *telefonintervju*, april 2008

HRM, Hemkänsla, *telefonintervju*, april 2008

Ordförande, Nätverket, *e-postintervju*, april 2008

Konsult, Organisationskonsulterna, *e-postintervju*, april 2008

## Bilaga Intervjumall

### Fallföretag

1. Vad innebär begreppet mångfald och mångfaldsarbete för dig?
2. Arbetar ni med mångfald på något sätt i er organisation, och i så fall på vilket sätt och varför gör ni det?
3. Om ja, hur upplever du att mångfaldsarbetet har förändrat organisationen och ert arbetssätt? Kan du se några för- respektive nackdelar i mångfaldsarbetet?
4. Hur implementerar ledningen/styrelsen mångfaldsarbetet, och hur upplever du att det genomsyrar hela organisationen?
5. På vilket sätt är det viktigt att arbeta med mångfald och varför?

### Allmänheten

1. Vad innebär mångfald för dig?