



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kandidatuppsats VT 2011

Mångfald som diskurs och idé

En fallstudie om Sodexo

Frida Ahlbäck
Bodil Kero
Evelyn Staffansdotter

Handledare: Lars Nordgren & Johan Alvehus

11-05-24

Sammanfattning

Kraven på företag har under senare år ökat. Idag ska de inte bara generera vinst och vara effektiva, krav har också vuxit fram om att de ska ta samhällsansvar och agera etiskt och moraliskt korrekt. Mångfaldsidén ses som ett sätt att möta kraven på ökat samhällsansvar och samtidigt som ett sätt att möta utmaningarna i en globaliserad värld. Mångfald är ett laddat begrepp, vars definition och konnotationer skiftar beroende på den kontextuella diskursen. Denna studie ämnar inte studera begreppet i sig, utan utifrån ett organisatoriskt perspektiv analysera mångfald som en idé. Syftet är således att, med stöd i Czarniawskas och Joerges teori om översättningsprocessen, undersöka hur idén om mångfald påverkas av färden, tolkningen och materialiseringen i en personalintensiv serviceorganisation och på vilket sätt det har inverkan på handlingar i organisationen. Sodexo har använts som fallstudieobjekt och för att kunna besvara vårt syfte har vi använt oss av semi-strukturerade intervjuer och dokumentstudier. Slutsatserna som sedan har kunnat dras utifrån uppsatsen är att betydelsen och laddningen av begreppet mångfald förändras under färden och diskurserna har inverkan påverkar aktörernas tolkningar av begreppet. Mångfald har även blivit ett sätt att differentiera sig och anses vara nödvändigt för att konkurrera på marknaden. Det kan dels se som en stor tillgång till kompetens samtidigt som det är ett viktigt i marknadsföringssyfte då mångfalden blir en del i företagets identitetsskapande och image. För att mångfald ska skapa nytta krävs att idén översätts till den lokala kontexten. I denna översättningsprocess finns dock både möjligheter och hinder.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problembeskrivning	5
1.1.1 Syfte	6
1.1.2 Frågeställning	6
1.2 Disposition	7
2. Teoretisk ram.....	8
2.1 Mångfald och ledning av mångfald.....	8
2.1.1 Begreppsdiskussion	9
2.1.2 Mångfaldsdiskurser	9
2.1.3 Kritik mot mångfaldsidén.....	11
2.2 Översättningsteorins rötter i skandinavisk institutionalism	12
2.3 Översättningsteori	13
2.3.1 Att studera en idé.....	13
2.3.2 En idé färdas	14
2.3.3 En idé s färd i tid och rum	14
2.3.4 Materialisering, idébärare och mode	15
2.3.5 Omsättning till lokal handling	16
2.4 Värdeskapande i en serviceorganisation	17
3. Metod	18
3.1 Metodvalets koppling till syfte och teorival.....	18
3.2 Semistrukturerad djupintervju.....	19

3.2.1 Urvalsprocessen	19
3.2.2 Utförandet.....	19
3.2.3 Tolkning av material	21
3.2 Dokumentstudier	21
3.2.1 Inofficiella dokument	21
3.2.2 Officiella dokument.....	21
4. Redovisning och analys: En idé på resa	23
4.1 Sodexo.....	23
4.2 Den globala idén av mångfald.....	23
4.2.1 Sodexo Group.....	23
4.2.2 Global Diversity & Inclusion Group.....	25
4.2.3 Mångfald i Europa.....	27
4.2.4 Summering av den globala ledningen	30
4.3 Svenska huvudkontoret	31
4.3.1 Diversity and Inclusion blir mångfald och inkludering.....	31
4.3.2 Diversity and Inclusion blir Service med EQ och mångfald.....	33
4.3.3 Spirit of inclusion – att utmana förgivet tagna tankar	37
4.3.4 Summering Svenska huvudkontoret.....	39
4.4 Operativ drift.....	40
4.4.1 Personalchef Syd/Väst.....	40
4.4.2 Distriktschef för driftsområde Syd	42
4.4.3 Arbetsledaren	45

4.4.4 Gruppledaren	47
4.4.5 Summering av den operativa driften	50
5. Avslutande del.....	52
5.1 Diskussion och slutsatser	52
5.2 Egna reflektioner	56
6. Litteraturförteckning	59
Bilaga 1	63
Bilaga 2	65
Bilaga 3	68

1. Inledning

I takt med globaliseringen och dagens teknologi, har företagens externa omgivning förändrats på bara några årtionden. Företag ingår i globala nätverk och på grund av Internets framväxt och förbättrade transporter har tid och rum fått förminskad betydelse. Marknaden begränsas inte av geografiska gränser utan hela världen ses som en enda stor marknad. Även arbetsmarknaden har sökt sig utanför de nationella gränserna, där Schengenavtalet gjort större delen av Europa till ett gemensamt upptagningsområde och det anses heller inte ovanligt att söka arbete i ett annat land. Detta har medfört att både arbetsmarknaden och kundkretsen karaktäriseras av en större mångfald, vilket företagen på något sätt måste möta (Prasad, Pringle och Konrad, 2006). Övergången från fordristiska produktionssätt till servicesektorns framväxt och nya ledningsstrategier, betonar vikten av kreativitet och innovation (Bryson, Daniles, & Warf, 2004)

Synen på företag har också förändrats. De ska idag inte bara generera vinst och vara effektiva, krav har också vuxit fram om att de ska ta samhällsansvar och agera etiskt och moraliskt korrekt. Mångfaldsidén ses som ett sätt att möta kraven på ökat samhällsansvar men även som ett sätt att möta utmaningarna i en globaliserad värld och ta tillvara möjligheterna (Prasad, Pringle och Konrad, 2006). Mångfald är ett laddat begrepp vars definition och konnotationer skiftar beroende på den kontextuella diskursen (Prasad, Prasad och Mir, 2011). Sofia Rönnqvist (2008) benämner mångfald som ett plusord, ett begrepp som har en positiv laddning samt att det föreligger en rådande diskussion om begreppets betydelse. Hon hämtar sitt argument från idéhistorikern Sven-Eric Liedman (2000) som menar att när ett begrepp kommer på modet är det ett tecken på att det finns ett problemområde runt begreppet som kräver att definitionen för det måste ses över, definieras och göras hanterbart. (Rönnqvist, 2008, s. 11). Begreppet kan sägas ha fått en plats i företagets branschpraxis och att företag har antagit strategiska initiativ till att integrera mångfald i företaget. (Kossek, Lobel, & Brown, 2006)

1.1 Problembeskrivning

Diversity och *diversity management* är begrepp som härstammar från USA och som på svenska är översatt till mångfald och ledning av mångfald (Rönnqvist, 2008). Genom begreppet har delar av människors identitet och självbild, som på något sätt står i motsats till det normativa, klumpats samman inom paraplybegreppet mångfald och begreppsliggjorts (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007). Dock skiljer sig begreppets laddning beroende på kontext och begreppet i sig har en mångtydig betydelse. Diskursen, det vill säga talet runt begreppet och hur begreppet används, skiljer sig från de olika kontexter det används i (Prasad, Prasad och Mir, 2006). Mångfald är därmed ett brett begrepp som är svårt att ringa in och kan ses ur olika perspektiv. I stället för att ses som något statiskt kan det ses som en social konstruktion där begreppet mångfald skapas i interaktionen mellan människor och i sociala processer (Rönnqvist, 2008).

I denna uppsats ämnas inte begreppet i sig att definieras utan det ses som en idé. Idéer konstrueras, tolkas, färdas och omsätts i handlingar i samverkan med den lokala kontexten (Czarniawska & Joerges, 1996). På detta vis ämnas den maktkamp eller tolkningsföreträde som råder runt begreppet angripas. Vi vill ta reda på varför organisationen tagit till sig idén om mångfald och hur idén legitimeras. En idé färdas mellan olika aktörer som genom sina handlingar eller materialisering för den vidare eller låter den stanna vid en tanke. För att mångfald inte bara ska bli en pappersstrategi krävs det att den realiserar i handling och något objektifierat som kan föras neråt i organisationen.

Tidigare forskning kring mångfald har gjorts. Sofia Rönnqvist (2008) har studerat mångfaldsbegreppets intåg och spridning i Sverige och Malmö stad ur ett idéhistoriskt perspektiv. Eva Boxenbaums (2006) har studerat det amerikanska begreppet *diversity management*'s intåg i Danmark (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007). Stor fokus har legat på offentliga organisationer eller på mångfaldsidéns intåg i samhällsrelaterade kontexter och hur idén påverkats av en lösryckning från amerikansk till nationell och lokal kontext. Vi menar att det finns en kunskapslucka gällande hur idén om mångfald översätts i vinstdrivande företag, med speciellt fokus på serviceorganisationer.

Sodexo, fallstudieobjektet för denna uppsats, är en personalintensiv serviceorganisation. En tjänst är inte något påtagligt, något som kan märkas med en mångfaldssymbol, utan innebär

interaktion mellan människor. Värdet skapas i serviceögonblicket (Grönroos, 2011). Vi ämnar undersöka vad som händer med idén mångfald, en idé kopplad till både sociala processer och till människors identitet, i ett serviceföretag. Avsikten är inte att ge normativa råd utan att synliggöra maktaspekterna som påverkar begreppet och handlingar på dess färd och belysa vad som påverkar idéerna på sin resa. Därför är Sodexo ett lämpligt fallstudieobjekt, då mångfald ses som ett strategiskt fokusområde och ett arbete som menas vara i början av sin resa. Detta problemområde samt kunskapsluckan ledde fram till formuleringen av vårt syfte.

1.1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur idén om mångfald påverkas av färden, tolkningen och materialiseringen i en personalintensiv serviceorganisation och på vilket sätt det har inverkan på handlingar i organisationen. Sodexo kommer att användas som fallstudieobjekt.

1.1.2 Frågeställning

För att uppnå målet med undersökningen har vi följande frågeställningar som stöd.

- Hur definieras mångfaldsbegreppet av aktörerna på Sodexo och hur förs idén vidare inom organisationen?
- På vilket sätt påverkar tjänstens särdrag och dess värdeskapande process hur mångfaldsidén konstrueras och används?
- Vad får begreppets intåg för konsekvenser för aktörernas handlande?

1.2 Disposition

Denna kandidatuppsats inleds med den teoretiska ramen som inleds med en diskussion runt mångfaldsbegreppet. Därefter presenteras de olika diskurserna som är kopplade till det samt kritik framförs. Därefter presenteras översättningsteorin som är vårt verktyg för att studera hur mångfaldsbegreppet tolkningar och laddning påverkas av dess färd inom Sodexo. Sedan visas på tjänstens särdrag för att få en teoretisk förståelse för vad som utmärker produktionsprocessen inom tjänsteföretag. Dessa teorier kommer att användas i analysen av det empiriska materialet. Därefter tar metodavsnittet vid, där argument för valet av metod och dess koppling till syfte och teori förs fram samt beskrivs tillvägagångssättet för insamlingen av material. Uppsatsens avhandlande del inleds med en introduktion av Sodexo för att läsaren ska kunna följa kontexten där idén om mångfald utspelar sig. För att undvika onödiga upprepningar vävs redovisning av det empiriska materialet samman med analysen. Efter analysen tar den avslutande delen vid, där slutsatser och diskussion vävs samman och förslag till vidare forskning ges.

2. Teoretisk ram

Teori är en lins, ett sätt att se och tänka om världen (Alvesson & Deetz, 2007). Den teoretiska ramen är indelad i tre delar. Den första delen fokuserar på mångfald och inleds med en begreppsdiskussion kring mångfaldsbegreppet, för att därefter redogöra för de kontextuella skillnader som föreligger mellan olika mångfaldsdiskurser och den kritik som framförs mot mångfaldsidén. Den andra delen av teorin koncentreras till översättningsteorin, som vi valt för att undersöka spridningsprocessen av idéer om mångfald inom en serviceorganisation. Denna del av teorin inleds med en kort introduktion till den skandinaviska institutionalismen, för att ge läsaren en överblick av översättningsteorins teoretiska rötter.

2.1 Mångfald och ledning av mångfald

Begreppet mångfald är inte okomplicerat. Att försöka ringa in begreppet och bestämma att det här, det är mångfald, kan sägas strida mot begreppets karaktär (Rönnqvist, 2008). Men för att kunna följa idén om mångfald måste vi förstå vad vi söker efter. Inspiration hämtas från Rönnqvists sätt att angripa mångfaldsbegreppet. Det studeras i enlighet med Erlingsdóttirs (1999) tanke om att studera idéspridning utifrån *isopraxism*, att företeelsen är densamma, och *isonymism*, att en företeelse har samma namn. *Mångfald*, *mångfaldsbegreppet* och *mångfaldsidé* är begrepp som används för att strukturera olikheterna i definitionerna (Rönnqvist, 2008). Mångfaldsidén innefattar ett organisationsperspektiv i kombination med en tanke om att olikheter inom mångfaldsbegreppet kan ses som positiva ur organisatorisk synpunkt, att det ses som något som tillför nytta för verksamheten och dess utveckling (Rönnqvist, 2008).

I samband med insamlingen av empiri, så upptäckte vi skillnader i språkbruket ur såväl ett historiskt och geografiskt perspektiv som mellan olika hierarkiska nivåer inom organisationen, vilka hade varit svåra att analysera utan att studera diskurser kring mångfald. Bergström & Boréus (2000) och Fairclough (1992) menar att en diskursanalys kan användas på olika sätt, dels kan man använda den för att studera språket i texter eller i samtal, men den kan även användas för att analysera idéspridning, skiftningar i språket, maktstrukturer och handlingar ur ett samhällsperspektiv (Nordgren, 2006, s 12). Vi kommer att använda oss utav den senare. Vi utgår ifrån Foucaults definition av diskurs som en maktordning som

konstruerar våra världsbilder genom att styra hur vi tänker, talar och agerar. Diskursen består av en enhetlig organisering av språkliga yttranden och bestämmer enligt utestängningsprocesser vem som får uttala sig och reglerar hur och vad som sägs (Foucault, 1978).

2.1.1 Begreppsdiskussion

Begreppet *diversity* härstammar från USA, och har på svenska översatts till *mångfald*. Begreppet kan delas upp i primära och sekundära dimensioner, enligt Loden och Rosener (1991). Den primära dimensionen är kopplad till ålder, etnicitet, kön, ras, sexuell läggning och fysiska förmågor. Dessa anses ha stor inverkan på vår självidentifikation, de formar oss och hur vi konstruerar vår verklighetsbild. De kopplas till våra grundläggande identiteter. Den andra dimensionen rör utbildning, arbetslivserfarenhet, civilstånd, inkomst och geografisk hemvist. Dessa ses som viktiga för individens självbild men inte lika grundläggande som den första dimensionen. (Rönnqvist, 2008) I och med denna uppdelning blir identitet, en individs självbild, ett centralt begrepp för att förstå mångfald (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007; Rönnqvist, 2008). Mångfaldsbegreppet får därmed en deskriptiva och kvantitativa karaktär. Att prata om mångfald och mångfaldsbegreppet i form av etnicitet, kön eller fysisk förmåga behöver enligt detta resonemang inte nödvändigtvis förknippas med en nyttoaspekt, även om begreppet används. Mångfald kan också ses som en positiv bedömning av olikheter, vilken grundas i ett ideologiskt synsätt och kan ses som den normativa och kvalitativa sidan av begreppet. Begreppet diskuteras också ur olika perspektiv. Ur ett funktionellt perspektiv ses demografiska aspekterna som essentiella, fasta och svåra att ändra. Ur ett tolkande perspektiv ses de demografiska skillnader som sociala konstruktioner som skapas och omskapas i sociala processer och i samspelet mellan människor. Mångfald kan också ses ur ett kritiskt perspektiv, där maktaspekten är central. Då menas att de sociala kategorierna som läggs in i begreppet mångfald bestäms av historiska processer och det sammanhang det skapats i (Rönnqvist, 2008, s. 11). För att kunna förstå dessa maktaspekter och sociala processer som påverkar begreppet ämnas diskurserna runt mångfaldsbegreppet synliggöras.

2.1.2 Mångfaldsdiskurser

Mycket av den forskning som gjorts i koppling till fenomenet mångfald i ett organisatoriskt sammanhang går under begreppen *diversity* och *diversity management*, som på svenska kan

översättas till att leda mångfald. Begreppen har sina rötter i USA och uppkom runt slutet på 1980-talet (Omanovic, 2009; Rönnqvist, 2008). Forskningen har ett strakt nyttoperspektiv där syftet är att visa hur heterogenitet inom begreppet mångfald kan skapa mer dynamiska och innovativa organisationer och är i stor utsträckning normativ i sin karaktär. Detta kan liknas vid mångfaldsidén och vi har valt att benämna detta som marknadsdiskursen inom mångfald. Fokus i debatten har legat kring etnicitet och kön (Omanovic, 2009; Rönnqvist, 2008). En central del som uppkommit är även att mångfald, och då i koppling till etnicitet, bör ledas på ett visst sätt, vilket ofta går under benämningen *diversity management*. I USA ligger mångfaldsarbetet under HR-avdelningar (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007). Lynch (1997) talar om forskningen i USA som en industri, en *diversity machine*, där konsulter, managers och forskare driver på satsningen på mångfald inom organisationer (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 100)

Den amerikanska och europeiska definitionen av diversity och den svenska definitionen av mångfald skiljer till viss del åt på grund av kontextuella skillnader. USA är en nation uppbyggd på invandring, vars historia består av slaveri, starka rasmotsättningar men också av starka medborgarrättsrörelser som lett till en stark diskrimineringslagstiftning. Diversity, var en utveckling av *affirmative action*, på svenska *positiv särbehandling*, och kan liknas vid justering av sociala orättvisor. Men den amerikanska diskursen har på senare år till viss del frångått rättvisaspekten av mångfald och framhäver istället nyttan med olikheter, som för att legitimera deras plats än mer. (Rönnqvist, 2008, Prasad, Pringle, & Konrad, 2006) Wrench (2002) menar att det är den demografiska utvecklingen, etniska marknader, servicesektorns utbyggnad, organisationsförändringar och globalisering, som legat bakom skiftningen från *affirmative action* till diversity. Dessa är trender som syns även i Europa. Dock har begreppet diversity växt fram under amerikanska förutsättningar och går därför inte att kopiera rakt av till en europeisk modell. USA har inte samma behov av att skilja mellan invandrare och infödda, utan skiljer snarare på om man innehar ett amerikanskt medborgarskap eller inte. Den europeiska diskursen kring invandring bygger istället ofta på assimilation, vilket hamnar i konflikt med mångfaldsidén som värderar olikhet. (Rönnqvist, 2008).

Det svenska välfärdssamhället, som under 1900-talet byggdes upp av socialdemokratin och en stark fackföreningsrörelse, har främst definierat mångfald ur ett jämlikhetsperspektiv (Rönnqvist, 2008), vilket vi benämner som jämlikhetsdiskursen inom mångfald. Sverige har

också en mer framträdande jämställdhetsdiskurs, som främst utgår ifrån ett genusperspektiv, vilket har gjort att mångfaldsbegreppet kommit att symboliseras av etnicitetsaspekten. Nyttoperspektivet kring mångfald kom in i den svenska debatten under 1990-talet och sågs som en lösning på den främlingsfientlighet och rasism som ökat under 1970- och 1990-talet. Mångfaldsbegreppet sågs som en lösning till att föra diskussionen mot ett mångkulturellt samhälle i stället för det invandrarkritiska (Omanovic, 2009; Rönnqvist, 2008). Därför har nyttoaspekten en starkare koppling till integration och socialt ansvarstagande i Sverige. Genom olika politiska initiativ ges även stöd och uppmärksamhet till organisationer som öppet visa på en positiv inställning till mångfald vilket understödjer den svenska vinklingen av mångfald som ett sätt att stödja samhället i stort (Rönnqvist, 2008). En annan skillnad är att i USA är det inte lika kontroversiellt att kvantifiera etnisk bakgrund, något som i Sverige har en annan laddning. De diskursiva skillnaderna i begreppet tar sig uttryck i att organisationer i Sverige och USA ofta arbetar med mångfald på olika sätt. (Rönnqvist, 2008).

2.1.3 Kritik mot mångfaldsidén

Mångfaldsidén har dock fått kritik av flera forskare. Prasad et al (1997) riktar kritik mot den rationella synen på mångfaldsidén som främst härstammar från USA. Att till exempel en människa från ett visst land ska anställas om det ger nytta till företaget, för att hon eller han kan tillföra något som ingen annan klarar av eller för att det är en symbolisk handling som ska visa på att företaget har en arbetskraft med olika bakgrund (Prasad et al, 1997). Maddy Janssens och Patrizia Zanoni (2005) kritiserar hur forskningen kring mångfald analyserar skillnader i människor och dessa skillnader ses som essentiella, att det är en del av deras identitet och svåra att förändra, och att dessa skillnader sedan leder till positiva eller negativa följder på arbetet. De argumenterar för att mångfald bör ses som något som skapas inom organisationen och påverkas av de mål och olika roller som personer inom organisationen har. Därmed bör det sättet som mångfald diskuteras inom dagens mångfaldsdiskurs problematiseras och ifrågasättas (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 99-103). Mångfaldsidén likställs också av kritiker Gür (1998), Lynch (2003), Wood (2003) med begreppet positiv särbehandling. De menar att när fokus faller på att olika grupper ska representeras, kan det leda till att kompetensen kommer i skymundan och enskilda individer blir orättvist behandlade då grupprättvisan får företräde och motsättningar mellan grupperna kan skapas (Rönnqvist, 2008). Wrench (2002) tar upp ytterligare kritik mot mångfaldsidéns

sätt att lyfta fram skillnader som något positivt riskerar att spä på fördomar och förstärka diskriminerande strukturer (Rönnqvist, 2008). Rönnqvist (2008) menar att det kan bildas ett gap mellan retorik och vad som faktiskt görs, i kombination med ökad utbredning av begreppet, som kan leda till att mångfaldsidén tappar sin plusordskaraktär. Om detta gap blir permanent kan dess positiva och nyttoperspektiv bytas ut mot betydelse om att mångfald endast är något som företag talar om, men aldrig omsätter i handlingar (Rönnqvist, 2008, s. 170-173). Huruvida mångfald bidrar till någon konkret nytta i enighet med de argument som förs inom marknadsdiskursen är även omdiskuterat. Många forskare har försökt finna bevis men det finns ingen omfattande forskning som styr att mångfald generera nytta i frontlinjen (Litvin, 2006). Prasad, Prasad och Mirs (2011) resonemang analyserar hur mångfald inom organisationer påverkas av något som de benämner som modediskursen runt begreppet. De menar att modet påverkar organisationer att imitera varandra på ett enhetligt sätt i och att det kan skapa en meningslös imitation mellan organisationer som endast resulterar i att mångfald endast är något som sker på ytan, något som kan leda till förakt mot organisationer. De menar dock att modet runt mångfald även kan leda till förändring då organisationer kan påverka aktörerna inom organisationen, förutsatt att företagen anpassar sitt arbete till den lokala kontexten. Översättningsteorin, som är en del av den skandinaviska Institutionalismen och kommer förklaras i nästa stycke, ser modet som en kollektiv översättningsprocess (Czarniawska & Sevón, 1996).

2.2 Översättningsteorins rötter i skandinavisk institutionalism

Skandinavisk institutionalism har växt fram som en del av den nya institutionalismen (se Ulla Eriksson- Zetterqvist (2009) för en genomgång av gamla och nya institutionalismen) som är en teoribildning som försöker belysa att organisationer inte endast är ekonomiska enheter som styrs av rationalitet, utan påverkas även av sociala processer och omgivningen. Den skandinaviska skolan riktar fokus på institutionaliseringsprocessen, det vill säga förändringsprocesser som leder till förgivettagna handlingar inom en organisation. Kritik riktas mot den nya institutionalismens syn på förändring som något exceptionellt och att stabilitet är normen. De menar att förändring och stabilitet *tillsammans* bildar normen. Organisationer ses som komplexa och styrs av regler, makt, moden och identitetsformning, av handlingar som blir norm och normer som ifrågasätts och byts ut. Detta ses som en

översättningsprocess där grundtanken är att försöka förklara hur förändringar i organisationsfält och organisationer sker ur ett globalt och lokalt perspektiv (Czarniawska & Sevón, 1996). Ett organisationsfält är Forskarna inom denna forskartradition studerar dessa förändringar ur lite olika perspektiv och med olika benämningar som än dock går in i varandra; Czarniawska och Joerges (1996) diskuterar hur idéer översätts i en organisation, medan Sevón (1996) fokuserar på imitation av idéer och Sahlin-Andersson på redigering av idéer. Røvik (1996) studerar dessa förändringar som recept. (Czarniawska & Sevón, 1996) Då denna studie har ett internt organisationsperspektiv, har vi valt att använda oss av Czarniawskas översättningsteori och idémodell, för att studera hur mångfald färdas, tolkas och materialiseras. Denna process förklaras i kommande stycke.

2.3 Översättningsteori

Översättningsteorin är en teoretisk diskussion om hur idéer sprids i organisationer. Grunderna för denna diskussion är starkt inspirerade av sociologerna Bruno Latour (1981, 1986, 1993) och Michel Callon (1986). Latour ser översättning som en handling som påverkar samhället och hur människors vanemässiga handlingsmönster. Callon har i sin tur försökt förklara aktörernas, eller översättarnas, betydelse för denna process. Inom den skandinaviska skolan för detta perspektiv har dessa två idéer kombinerats. Den bygger på en logik att följa hur idéer förändras, tas upp och översätts i en global och lokal kontext mellan lokala översättare. Inom översättningsperspektivet ses idéer som sociala konstruktioner. (Erlingsdóttir, 1999) Denna teoretiska lins anser vi kan vara ett effektivt verktyg för att besvara vårt syfte.

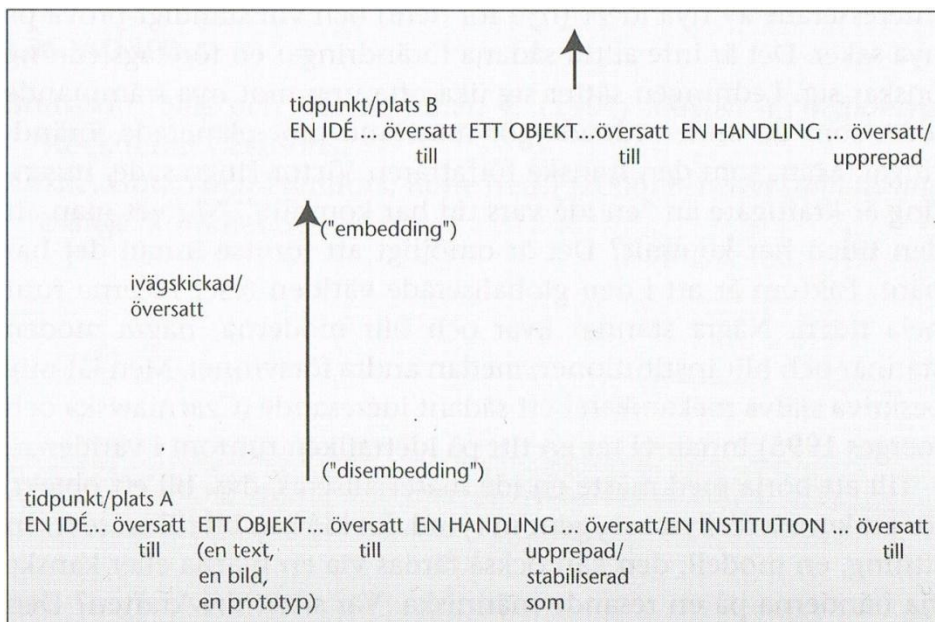
2.3.1 Att studera en idé

Exakt när en idé uppkommer eller kommer till människors intresse är ofta svårt att säga. Idéer uppstår inte som en blixtn från en klar himmel utan är ständigt cirkulerande. Därmed är det mer intressant att studera graden av uppmärksamheten istället för själva informationen. (Czarniawska & Sevón, 1996, s. 26) Spridning av idéer fungerar inte på så vis att identiska objekt överförs från ett ställe till ett annat, utan idéspridningen ses som en kollektiv skapande process. Det är människorna som adderar den energin som behövs för att en idé ska resa vidare. Människorna kan ses som användare eller skapare, gör de inget blir idén stillastående tills någon intresserar sig för den, likt en bok stående i bokhyllan. (Czarniawska & Sevón, 1996, s. 23) Idéerna kan därmed ta sig olika uttryck beroende på vem som översätter dem, en likadan text kan alltså läsas på många olika sätt, men därmed inte sagt att de nödvändigtvis

förvrängs eller utarmas, utan kan även berikas och utvecklas. Vårt kognitiva seende, det vill säga våra egna värderingar och fördomar, vårt sätt att se på världen påverkar hur idén översätts (Czarniawska, 2005, s. 106). En annan aspekt som kan påverka en idé och förändringar i organisationer är att människor inom organisationen har olika drivkrafter och intressen, något som kan ge upphov till konflikter och motstånd (Rönqvist, 2008, s. 38).

2.3.2 En idé färdas

Czarniawska och Joerges (1996) har konstruerat en modell för översättningsprocessen (se modell 1). När idéer färdas, rycks de loss från den ursprungliga kontexten och bäddas sedan ner på det ställe de landar på. En lösryckning av en idé från sin ursprungliga kontext medför att idén blir omtolkningsbar, kan översättas igen och ses från nya perspektiv, ibland kan idén även upplevas som ny. Lösryckningen benämns i modellen som *disembedding*. Idén tillförs ny energi och liv då någon intresserar sig för den, översätter den och bäddar ner idén i en annan tid och plats, vilket i modellen benämns som *reembedding*. En idé som landar på ett nytt ställe är aldrig likadan som den var då den påbörjade sin resa. Denna process ser likadan ut oavsett avståndet idén färdas (Czarniawska & Sevón, 1996).

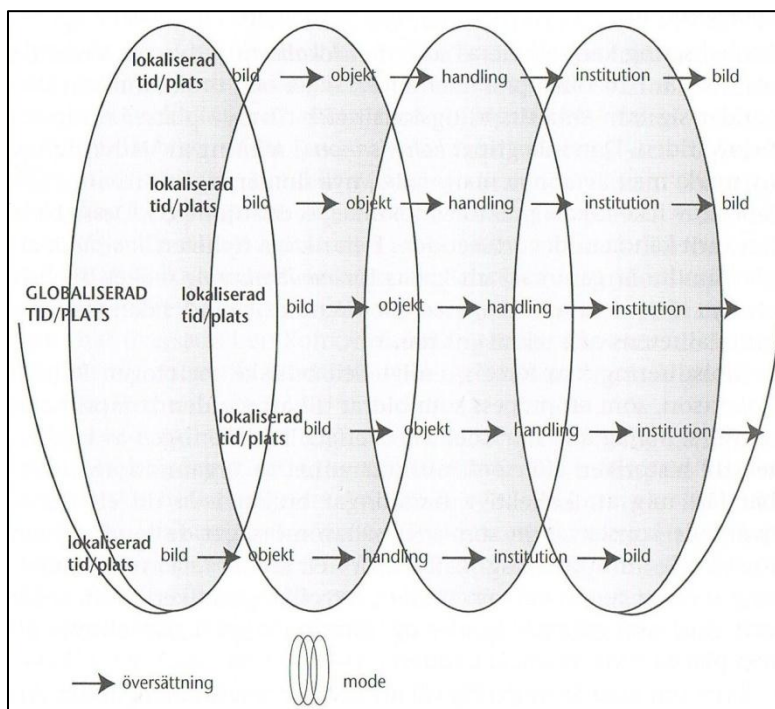


Modell 1: Resande idéer (Källa: Czarniawska, 2005, s. 112)

2.3.3 En idé färd i tid och rum

Tiden och platsen som idéer färdas genom är inte endast lokaliserade utan även globaliserade, genom transportteknik och kommunikationsteknik kan idéer snabbt förflyttas till andra tider och platser. Kopplingen mellan det lokala och globala kallas *translokalisering* (se modell 2).

Translokalisering innebär att idéer och praktiker reser från lokal tid och rum till ny lokal tid och rum världen över. Då idéer och praktiker reser på detta sätt uppstår två krafter; de *homogeniserande* och de *heterogeniserande*. Homogeniserande krafter fungerar på så vis att organisationer studerar varandra och imiterar varandra, vilket kan liknas vid *isomorfism*. Den andra kraften, heterogeniserande, uppstår när nerbäddningen i den nya kontexten har skett och idén har översatts. Den lokala översättningen är inte likadan som den var när idén påbörjade sin resa. Dessa två krafter har gett upphov till begreppet *glokalisering* och är ett så kallat teleskopord som innefattar både globalisering och lokalisering, vilka kan ske samtidigt. Att en idé eller praktik har rest kan kallas *globalisering*. *Lokalisering* innebär sedan att en lokal identitet skapas efter globalt recept. (Czarniawska, 2005)



Modell 2: Från det lokala till det globala och tillbaka: Modets spiral (Källa: Czarniawska, 2005, s. 113)

2.3.4 Materialisering, idébärare och mode

En förutsättning för att en idé ska kunna färdas genom tid och rum är dock att det sker en *materialisering* av idén och med det menas att idén blir ett objekt eller en handling. Objektet kan vara i form av till exempel en modell, bild, ritning eller text (Czarniawska, 2005, s. 111). På så vis blir idén paketerad och lättare att hantera när den ska kommuniceras till exempel inom organisationen (Erlingsdóttir, 1999). Idén kan sedan resa genom till exempel konsulter, publikationer och konferenser. Det finns ibland människor som har i uppgift att vara *idébärare*. Dessa översätter idéer till objekt och skickar dem vidare till *idétagare* som

sedan översätter idéerna, vars översättning kan skiljas sig från idébärarnas, och omsätter dem i handling. Idébärare söker information för att skapa organisatoriska identiteter som har koppling till vad som ses som korrekt handlande, vilket ofta har en koppling till förhärskande idéer. *Förhärskande idéer* är gamla och djupt rotade och innehåller berättelser om vad som är viktigt och bra för att organisationen ska bli framgångsrik. Dessa idéer sammanfogas ofta med idéer som är på modet av både idébärarna och idémottagarna och är svåra att säga emot. Idéer på modet som kan sammanfogas med förhärskade idéer blir lättare på modet än de som inte kan det och anammas ofta av många organisationer (Erlingsdóttir, 1999) Modet fungerar som en kollektiv översättningsprocess och fungerar samtidigt som en befrielse från individuella val. Att följa modet innebär ett samspel mellan kreativitet och likriktning och kan vara en förutsättning för en organisations konkurrenskraft (Czarniawska & Sevón, 1996)

2.3.5 Omsättning till lokal handling

Då den materialiserade och paketerade idén hamnar i en ny tid och plats så översätts idén så att den ska passa den nya kontexten den landat i. Senare översätts den materialiserade idén till handling lokalt, i den praktiken idén landat i. Syftet med översättning av idéer är ofta att finna lösningar till problem. Finns inga problem kan de ibland skapas så att de ska passa en lösning som är attraktiv, vilket speciellt gäller idéer på modet. (Erlingsdóttir, 1999) Det kan ses som en process på så vis att idén upptäcks och anpassas till problemet i kontexten för att finna en lösning eller nya möjligheter. (Czarniawska & Sevón, 1996, s. 27) De handlingar och förändringar som utförs i organisationen kan därmed härledas till många olika översättningar av en ursprunglig idé. Idéer översatta till handlingar är ett resultat av översättningsprocessen. I detta ljus blir maktaspekten intressant. Latour (1998) menar att makt är ett resultat av kollektivt handlande. När kollektivet handlar med framgång uppkommer makt, som därmed befästs. Makten ligger med andra ord i organisationen. Beslutsfattaren kan ha makt men händer ingenting är han eller hon maktlös. När makt utövas är det enligt detta resonemang andra som utför handlingen, inte personen som har makten (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 43-44). Vem som helst i organisationen har makt att inte handla (Czarniawska & Joerges, 1996).

Trots att samma idé översätts till handlingar av olika organisationer samtidigt behöver inte idén institutionaliseras (Erlingsdóttir, 1999) En *institutionalisering* sker då idén har blivit ett handlingsmönster som upprepas, det vill säga att det skapas en normativ förklaring av

handlingarna (Czarniawska & Sevón, 1996) Idén institutionaliseras alltså genom en process och inte genom människor eller en organisation där institutionaliseringen äger rum (Erlingsdóttir, 1999).

Översättningsprocessen och idéernas resor genom tid och rum är ständigt pågående under institutionaliseringsprocessen och då idén landar hos någon som intresserar sig för den kan den omtolkas. Då människor översätter idéerna olika kan institutionen förändras eller en ny institution kan uppstå. (Erlingsdóttir, 1999) Beroende på var idén översätts under resans gång så kan översättningen se lite olika ut. Översättningsprocessen kan påverkas av traditioner, social kontroll och likriktning enligt Sahlin-Andersson (1996). Latour menar även att maskiner, teknik och ting kan vara hinder. (Erlingsdóttir, 1999) Dock anser Czarniawska och Joerges att dagens utvecklade teknik snabbar på och underlättar spridningen av idéer (Czarniawska & Sevón, 1996).

2.4 Värdeskapande i en serviceorganisation

För att få en djupare förståelse för spridningen av idéer om mångfald inom ett serviceföretag i det privata näringslivet krävs en förståelse för tjänsters särart och var värde skapas inom dessa typer av företag. Christian Grönroos (2001) menar att en tjänst är en process, en kedja av aktiviteter. I serviceföretag skapas värde i kunders *värdeskapande process*. Kunder köper inte varor eller tjänster, de köper värdet av tjänsten. Det är med andra ord kundens uppfattning av det värde som tjänsten genererar som är central. Det är i interaktionen mellan kund och servicegivare är som tjänsten skapas, kunden är därmed medproducent i värdeskapandet. För företag som antar en servicelogik är det vitalt att stödja det som för kunden skapar värde och möjliggöra för servicegivaren att ge stöd för kunde i denna process. För att kunden ska uppleva att serviceerbjudandet blivit uppfyllt, är det viktigt att företaget i interaktion med kund håller de löften som avges i marknadsföringen (Grönroos, 2011). Det finns även kritiska röster mot servicesamhället och den utveckling som följt. Ritzer (1996, 1998) tes om MacDonaldisation som menar att det sker en MacDonaldisering av samhället. Han argumenterar för att tjänstesektorn resulterar i en stor mängd lågkvalificerade yrken där företag försöker göra allt för att göra sig oberoende av personalens kompetenser och sänka kostnader genom att kontrollera frontpersonalens agerande med hjälp av teknologi och strikta manualer. Dessa arbeten har låg status och löner (Korczynski, 2002).

3. Metod

För att försöka täppa till den kunskapslucka som råder kring spridning av mångfaldsidén i privata företag i allmänhet och i serviceorganisationer i synnerhet, menar vi att det krävs en mer djupodlad förståelse för hur dessa idéer färdas och tolkas inom ett företag som har dessa karaktärsdrag. För att skapa denna förståelse har Sodexo använts som studieobjekt där semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier varit metodval för att samla in empirisk data om verkligheten.

3.1 Metodvalets koppling till syfte och teorival

Denna uppsats önskar följa idén om mångfald på en resa genom Sodexo. Idén om att använda Sodexo som fallstudieobjekt väcktes på grund av att de är ett globalt serviceföretag med en väl uttalade strategi mot att integrera mångfald i företaget. Vi intresserar oss för den subjektiva tolkningen av idéer om mångfald hos olika aktörer inom Sodexo och hur dessa tolkningar påverkar idén om mångfald. Detta kräver en djupare förståelse av vad varje aktör i organisationen lägger in i mångfaldsbegreppet, vilket har gjort att semistrukturerade intervjuer har använts som metod. Metoden tillhör den kvalitativa grenen, vilket är fördelaktiga då sociala processer önskas studeras. Kvalitativa intervjuer är flexibla i sin karaktär, då det ger forskaren möjlighet att anpassa frågorna och ta bort eller lägga till frågor i en intervju efter hur forskningsprocessen går framåt (Bryman, 2002). Att studera en idé och hur den färdas inom Sodexo och hur varje person sätter sin prägel på idéns resa kräver just flexibilitet, då det är svårt att på förhand veta vad intervjuerna kommer leda och det är framförallt resan vi ämnar studera. Kvalitativa metoders styrka är att de kännetecknas av en närhet till studieobjektet, vilket är en förutsättning för att få en bild av personens världsuppfattning. Kvale (1997) menar att den kvalitativa intervjun är ett kraftfullt verktyg för att få kunskap om människors sätt att agera och deras erfarenheter. För att få kännedom om hur idéerna materialiseras har vi även använt oss av dokumentstudier. Detta för att få en inblick i hur idéerna reser i materialiserad form och hur intervjupersonerna har satt sin prägel på objekten som färdas i organisationen. Ett holistiskt synsätt har därmed antagits, vilket bygger på ett antagande att kontexten har en betydelse och inverkan på vad människor gör och säger (Bryman, 2002). Dessa angreppssätt delas av forskare inom översättningsperspektivet som i

stor utsträckning använt sig av kvalitativa metoder (Rönqvist, 2008, s. 45). I kommande stycken förklaras hur insamlingen av vårt empiriska material gått till.

3.2 Semistrukturerad djupintervju

3.2.1 Urvalsprocessen

Urvalsprocessen för intervjuobjekten för denna uppsats kännetecknas av ett snöbollsurval, vilket innebär att forskaren kontaktar en eller ett fåtal personer för att genom denna person komma i kontakt med ytterligare respondenter (Bryman, 2002). Efter hänvisning från HR-ansvarig på huvudkontoret i Sverige blev Kommunikationsdirektören på Sodexo AB starten för urvalsprocessen. De individer som denna person involverade i arbetet med mångfald, både formellt och informellt, har utgjort grunden för vårt urval av respondenter. Redan i första samtalet fick vi uppfattningen om att Kommunikationsdirektören direkt fick god förståelse om vad som ämnades studeras, något som i detta fall var viktigt för kvalitén vid urvalet. Under processens gång har möjlighet att framföra önskemål om respondenter funnits. Däremot bör det klargöras att urvalsprocessen troligtvis påverkades av vårt korta tidsspann samt möjligen av den roll som Kommunikationsdirektören spelar i organisationen. Dock anser vi inte att detta har påverkat validiteten av urvalet på grund av uppsatsens deskriptiva ansats. Syftet är att analysera mångfaldsidéns resa, inte att ge normativa råd. Vår slutgiltiga uppfattning om urvalet är att det har givit oss material att besvara vårt syfte.

3.2.2 Utförandet

Den största delen av data samlades in via nio stycken semistrukturerade djupintervjuer. Vi har med andra ord kategoriserat den information vi önskat samla in, om än med låg grad av standardisering. Åtta av intervjuerna genomfördes med aktörer på olika positioner inom Sodexo och en av dem var Kommunikationsdirektören på Samhall, vilket är en av Sodexo ABs samarbetspartners i arbetet med mångfald. Före intervjuerna konstruerades intervjuguider med frågor kring teman som var kopplade till vårt syfte och våra frågeställningar. Detta för att säkerställa att viktiga teman och frågor berördes och inte glömdes bort, vilket är en av de största fördelarna med denna grad av strukturering (Bryman, 2002). Att vi inte har uttömmande erfarenhet av att göra djupintervjuer och ville minska

riskan för snedvridning av frågorna gjorde även denna grad av strukturering var att föredra. Däremot var vi inte låsta vid de frågor vi hade utan lät intervjuerna utformas utefter respondentens svar för att inte tappa den flexibilitet denna metod innebär och därmed gå miste om oväntade vändningar. Vi anser att det är viktigt att problematisera begreppet och utgå från varje persons tolkning, då tolkningen i sig är central för handlingarna och materialiseringen. Att använda begreppet och att faktiskt överföra det till handlingar är en relation som önskas undersökas och därmed har frågorna även berört hur personerna omsätter idén till handlingar och hur de för idén vidare.

Intervjuerna skedde uteslutande via telefon, vilket har både för- och nackdelar. Den slutgiltiga bedömningen är dock att intervjuerna fungerat bra. Vi har även haft möjlighet att återkomma när det funnits oklarheter. Intervjuerna har spelats in och transkriberats direkt efter genomförandet, där intervjuerna har återgetts så noggrant som möjligt. En klar fördel med telefonintervju är tidsaspekten, vilket var viktigt främst för respondenterna och anledningen till att de gjorts via telefon. Respondenterna har varit utspridda i Sverige och Frankrike, vilket har gjort att det också funnits en kostnadsaspekt i detta val. Utöver praktiska skäl har det inneburit en fördel för att minska på snedvridning av materialet (Bryman, 2002). Mångfald är ett laddat ämne kopplat till utseende, ålder, klass etcetera och genom fysisk avskiljning har vår koppling till dessa dimensioner påverkat intervjupersonerna i mindre utsträckning. Vi kunde även sitta med alla tre vid flera intervjutillfällen, utan att personen på andra sidan behövde känna sig i numerärt underläge, vilket kunde ha påverkat intervjun. Att vi påverkar resultatet av intervjuerna bör dock påvisas, något som är oundvikligt, då en intervju sker i interaktion mellan individer. Det behöver heller inte vara något negativt men vi vill belysa att det är något vi är medvetna om (Bryman, 2002).

Den största nackdelen med telefonintervjuer för denna studie har varit att kroppsspråk och ansiktsuttryck hos respondenterna inte kunde studeras. Vad som är politisk korrekt kan sannolikt ha påverkat respondenternas svar och att studera hur personer reagerar inför vissa frågor hade till viss del kunnat avslöja motstånd, obekvämheter eller liknade. För att kompensera detta bortfall har vi försökt vara extra uppmärksamma på tonfall och snabbheten i svar. Det blir dock en högst subjektiv bedömning från vår sida, därför har vi försökt att extra tydligt redogöra för våra tolkningar för att skapa transparens i våra slutsatser.

3.2.3 Tolkning av material

Den första tolkningen skedde när talet överfördes till skrift, med andra ord vid transkriberingen. Den andra skedde genom hermeneutisk tolkning av texterna, en ansats som har som syfte att erhålla en giltig och gemensam förståelse av en texts mening (Kvale, 1997). Egna tolkningar av intervjuerna ligger med andra ord som grund för analysen men delarna har under arbetets gång fått cirkulera och diskussioner med alla gruppmedlemmar har skett. Författarnas världsbilder ligger därmed som grund för tolkningen. I tolkningen av texterna har Kvales principer för hermeneutisk tolkning följts och metoden har varit att tolka mening i form av en hermeneutisk cirkel (Kvale, 1997). Till en början sågs en svag struktur av hur mångfaldsidén färdades och förändrades. Därefter föll fokus på enskilda delar i texten där djupare förståelse för färden, tolkningen, materialiserandet och handlingar försöktes uppnås. Växelvis har helheten och delarna stått i fokus till dess att ett mönster och sammanhang har kunnat ses. Enskilda tolkningar har jämförts med helheten för att bedöma informationen mellan de intervjuade.

3.2 Dokumentstudier

3.2.1 Inofficiella dokument

I samband med intervjuerna erbjöds vi ta del av Sodexo AB:s Personalpolicys och Employee Value Proposition-program i form av broschyrer, vilka innehåller delar av företagets materialiserade av mångfaldsidé. De här dokumenten är inte officiella och därmed svåra att komma åt. De har varit värdefulla för vår fallstudie, eftersom de är en del av de intervjuades materialiserade mångfaldsidé och har underlättat besvarandet av vårt syfte. Vårt syfte är dock inte att själva tolka materialet utan att undersöka de intervjuades subjektiva tolkning av det. Hur de anställda tolkar materialet har i tidigare forskning visat ha ett samband med positionen och arbetsuppgifterna de har. Även om upphovsmännen till dokumenten kan bekräfta innehållet, kan vi inte utgå från att det är befriat från fel och förvrängning (Bryman, 2002). Vi kommer dock inte att granska broschyrerna kritiskt eftersom trovärdigheten i materialet inte är intressant för vårt syfte. Vad vi vill undersöka är upphovsmännens syfte och tolkning av materialet i förhållande till de anställdas tolkning av materialet.

3.2.2 Officiella dokument

Vi har även studerat officiella dokument rörande Sodexo, det vill säga dokument tillgängliga för allmänheten. För att ta reda på vad Sodexo kommunicerar extrent och hur de vill

framställa sig själva har vi studerat deras hemsidor, både den globala och Sodexo AB:s. Våra tolkningar är subjektiva och vi är medvetna om att materialet med stor sannolikhet är vinklat för att användas som extern marknadsföring. (Bryman, 2002) Det samma gäller webbdokumentet Global and Diversity Inclusion Report, den årliga sammanfattningen över Sodexos mångfaldsarbete, vilken också återfinns på Sodexos hemsida.

Två videor har vi studerat, varav den ena är Diversity and Inclusion Officer, Rohini Anand, berättar om Sodexos Diversity and Inclusion policy. Filmen är en del i den årliga mångfaldsrapporten och finns publicerad på Sodexos hemsida. Därmed bör trovärdigheten samt representativiteten ifrågasättas eftersom videon kan ses som en del i Sodexos externa marknadskommunikation. (Bryman, 2002)

Den andra filmen har vi studerat för att få Michel Landel, CEO för Sodexo Group, syn på mångfaldsarbetet. Filmen är producerad av och publicerad på INSEAD The Business School for the World där Landel intervjuas. Källan är tillförlitlig men trovärdigheten i Landels uttalanden kan här ifrågasättas eftersom Landel kan ha sett det som ett strategiskt val att låta sig intervjuas. (Bryman, 2002)

4. Redovisning och analys: En idé på resa

För att läsaren ska få en inblick i fallstudieobjektet Sodexo, inleds analysen med en kort presentation av företaget. Tanken är att sedan följa idén om mångfald på sin färd genom Sodexo, med stöd av idémodellen. Genom att följa idén kommer bekantskap stiftas med de personer som tolkar idén, materialiseringen synliggörs och dess inverkan på handlingar belysas. Utifrån en flexibel bild av begreppet mångfald kommer iden studeras utifrån ett interorganisationsteoretiskt perspektiv och diskursen betydelse för begreppets konstruktion analyseras.

4.1 Sodexo

År 1966 startade fransmannen Pierre Bellon en mindre cateringverksamhet i Marseille utifrån ledorden ”servicekänsla, laganda och utveckling”, en verksamhet som lade grunden till det globala företaget Sodexo. Idag är Sodexo en av världens största leverantörer av stödtjänster vars erbjudande innefattar både singeltjänster som städ-, mat- och fastighetstjänster samt kompletta service management lösningar där de olika tjänsterna integreras och erbjuds som ett paket. De är ett tjänsteintensivt företag, eller ett människobolag som de själva kallar det (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011) och humankapitalet och dess mångfald anses vara en av deras viktigaste resurser (Diversity Project Manager, 2011). Sodexo är ett börsnoterat företag med verksamheter i över 80 länder och huvudkontor i Paris (www.sodexo.se). Mångfald är idag ett fokusområde inom Sodexo och de har som mål att bli en global *benchmarker* inom området (Diversity & Inclusion Annual Report, 2010).

4.2 Den globala idén av mångfald

4.2.1 Sodexo Group

Mångfaldsidén inom Sodexo spreds från USA, där mångfaldsidén också har sina historiska och idémässiga rötter (Rönnqvist, 2008), till den globala nivån i och med att dåvarande CEO för Sodexo USA, Michel Landel, år 2005 utnämndes till CEO för Sodexo Group. Czarniawska och Joerges anser att idéer ständigt cirkulerar, men det är först när en människa uppmärksammar dem och ger dem energi som de kan färdas mellan olika sammanhang. (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 26; Czarniawska, 2005) Landel, som varit initiativtagare till mångfaldsarbetet i USA anses internt ha varit en mycket viktig aktör för spridningen av mångfaldsidén inom Sodexo Group genom att materialisera och integrera idén i företagets

strategi och i de kulturella värderingarna (Diversity Project Manager, 2011), vilket kan härledas till Czarniawska och Joerges tankegångar om aktörernas betydelse för translokalisering. Landel anser att det är en affärsmässig nödvändighet för företaget att spegla sina kunder och att mångfald är en förutsättning för kreativitet och innovation (Sodexo CEO Michel Landel on diversity in companies, 2010). Både retorik och styrvertyg har tydliga kopplingar till marknadsdiskursen där mångfaldsidén vävs samman med tal om rationalitet, lönsamhet och kreativitet. Tankarna innehåller en rationell syn på mångfald där en öppenhet mot olikheter är ett svar på en förändrad marknad. Landel har en stark tilltro till mångfaldsidén och arbetar aktivt med att införa det som en naturlig del i företaget.

Landel: "Well, actually, you know, diversity and inclusion is a necessity, because we are a people business [...] and we have to have a population of managers and people who really understand the clients and the customers that we serve. So for us, matching the people that we serve with people who have the same, you know, ethnicity or gender or background or culture is indispensable. So for us it's a business case [...] But we are determined to really change the company, change the organization and more and more match the population of our company to mirror the population of the World."

Landel: "[...]diversity in all its dimensions is absolutely essential for companies today, because it really brings creativity, innovation and you know, in this very, very complex world where competition is extremely tense, you need to innovate, you need to change and you need this, you know, creativity."

(Sodexo CEO Michel Landel on diversity in companies, 2010)

Sodexo Global Diversity Working Group, är en grupp bestående av fem personer på global nivå som är speciellt ansvariga för att arbeta med *Diversity & Inclusion*. Gruppen leds av Rohini Anand, Senior Vice President & Global Chief Diversity Officer, som tidigare arbetade under Landel som Diversity Officer för Sodexo USA, och hon rapporterar direkt till honom. Något som Diversity Project Manager menar är mycket ovanligt, då mångfaldsfrågor brukar ligga på HR-avdelningens ansvar, vilket också bekräftas av Rönnqvist (2008). Landel medger att mångfaldsarbetet är en kulturell omvandlingsprocess och att det krävs uppsatta kvantitativa mål och materialiserade mångfaldsinitiativ, som träningsprogram och mentorsprogram, för att processen inte ska ta för lång tid.

Landel: "[...]I believe in objectives and in be very, very determined in pushing, you know, things. Because at the end of the day, you know, when you hide people, for example, you

hide people like you. So you know, you have to admit that it is a men's world, and at the end of the day, if we don't, you know, force ourselves to think differently... change will take a longer time."

(Sodexo CEO Michel Landel on diversity in companies, 2010)

Idén har i detta skede ryckts bort från den amerikanska kontexten, översatts och materialiserats i och med konkreta strategier och handlingar som används för att styra handlingar i organisationen. Landels ståndpunkt ligger i linje med Czarniawskas och Joerges teori om att en idé måste materialiseras för att kunna spridas vidare i organisationen, påverka handlingarna och ifall de normaliseras bilda en institution i organisationen (Czarniawska & Joerges, 1996).

4.2.2 Global Diversity & Inclusion Group

Senior Vice President & Global Chief Diversity Officer, Rohini Anands, syn på idén om mångfald och inkludering och dess betydelse för Sodexos verksamhet stämmer till stor del överens med Landels tolkning. Hon menar att det är en nödvändighet för deras affärsverksamhet, då de konstant måste finna nya och innovativa lösningar för att möta behoven i kundbasen som idag karaktäriseras av mångfald.

Anand: "[...]For us at Sodexo, Diversity and Inclusion is not a choice, it is a business imperative. First, we need to engage the best possible talent in order to create innovative solutions for our clients and our customers. We know that the customer bases are changing very dramatically: it's getting more and more diverse and the needs of our customers are changing. So we really need the most engaged workforce, the most diverse workforce to meet the needs of this changing customer base."

(Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand), 2010)

I likhet med Landel, ser Anand mångfaldsarbetet som en pågående process och något som differentierar Sodexo från deras konkurrenter. Till skillnad från Landel nämner hon också att det är ett sätt att möta de värderingar som kunderna kräver av en affärspartner. Samtidigt som hon breddar intentionen med mångfaldsarbetet till att möta kundernas värderingar, så förflyttar hon också fokus neråt i organisationen då hon siktar mot att alla deras medarbetare ska känna att de kan nå sin fulla potential.

Anand: "[...] But I will say that it also suggests for us that there is a lot more work to do. Until every single one of our 380,000 employees in over 80 countries feels like they can reach their fullest potential, our work is not done. [...] Additionally, our clients have an expectation to do business with others like us; who have similar values as theirs; our commitment to an inclusive workplace. So it is important that we mirror the values of our clients. And finally, I would say that Diversity & Inclusion is a differentiator for us to help us grow the business."

(Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand), 2010)

På global nivå har mångfaldsidén bland annat materialiserats i form av strategier, kvantitativa mål och olika metoder för att kunna realisera samt mäta dessa mål, vilket kan härröras till den kvantitativa aspekten av mångfald (Rönqvist, 2008). Deras första prioritet är att få in fler kvinnor på höga positioner i företaget (Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand), 2010) Både Landel och Anand tar upp vikten av att öka andelen kvinnor på höga positioner i företaget. Anand anser att den största utmaningen är att förmedla mångfaldsidén neråt i organisationen, ned från senior management till den operativa nivån (Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand), 2010). Hon förklarar vikten av processerna och initiativen för att nå målet, som kvinnligt nätverkande och mentorskap.

Det starkaste argumentet inom organisationen för att integrera mångfald är lönsamhet och nytta, vilket också menas vara en förutsättning för företagets överlevnad. För ge idén genomslagskraft både intern och extern kan den kopplas samman med förhärskande idéer (Czarniawska & Joerges, 1996). Retoriken inom marknadsdiskursen används för att legitimera idén och det argumenteras vara en lösning på ett problemområde där Sodexos arbetskraft idag inte möter marknaden, vilket på sikt kan leda till problem för hela organisationen om det inte förändras.

Landel: "[...] And it is a way of really to take advantage of that, and the other thing is, you know, in this world there is more women than men, so frankly if you would not promote, you know, women in companies, and you know, really work on more representation for women, you would lack a big part of, you know, the talents in the world."

(Sodexo CEO Michel Landel on diversity in companies, 2010)

Anand: "[...] our number one priority globally is the representation of women at all levels in the organization but particularly in the senior most levels. Currently, we have 20%

women in our group senior leaders, we have an ambition to increase that to 25% by 2015. It is an ambitious target but we know that it can be done because we have clear processes in place to help us to accomplish that [...] And the networks, the women's networks really help to engage the organization as change agents throughout our workforce. [...] the purpose of the women's networks is to develop the site level managers through professional development, through networking, through mentoring to engage them in order to develop them for promotions within Sodexo."

(Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand), 2010)

4.2.3 Mångfald i Europa

Diversity Project Manager ingår i den globala Diversity & Inclusion Group som leds av Anand och är speciellt ansvarig för Europa. Hon har sin bakgrund inom HR. Beroende på det kognitiva seendet så tolkar vi omvärlden olika. Vad vi förväntar oss att se, påverkar också vad vi ser. Idéerna kan därmed ta sig olika uttryck beroende på vem som översätter dem (Czarniawska & Joerges, 1996). Diversity Project Manager stämmer in i tolkningen av mångfaldsidén som värdeskapande i relation till kunders och samarbetspartners förväntningar och att det är nödvändigt för att skapa innovativa och kreativa servicelösningar. Diversity Project Manager betonar vikten av att leda mångfalden på "rätt" sätt, för att maximera varje individs potential. (Diversity Project Manager, 2011) Hon menar att människor är olika, och att det är en tillgång, men om det inte leds på rätt sätt så riskerar det att försämra prestationerna. I denna beskrivning av mångfald blir begreppet både av deskriptiv och normativ karaktär och syftar till individen men även gruppen i sig (Rönnqvist, 2008).

Diversity Project Manager: "Ahm... I think that we all are diverse, you know, diversity is a reality, it's a fact that each of us are very different. [...] I do think that diversity is there, but if it's not managed or if it's not really well taken care of you can't do really a big thing about it, it can be even worse for you, for your teams and for your performance if you don't manage it well, if you don't, actually, frame it well. You have to manage diversity and you also have to have an inclusion of always different people in your team, to make it work. And also really have, actually, the best performance of your people."

(Diversity Project Manager, 2011)

Att leda mångfald ses som nyckeln till att skapa nytta. Att inte leda mångfald i gruppen kan tvärtom, leda till en negativ spiral. Här läggs en aktiv ansvarsdimension på ledarskapet, i jämförelse med Landels och Anands framhävande om nätverkande och mentorskap, vars

utgångspunkt om frivilligt deltagande kan reducera ledningens ansvar till ett faciliterande ansvar. Diversity Project Manager menar att kunskap om varandras olikheter men även om sina egna oreflekterade beteendemönster, insikt om hur vi tolkar världen utifrån vår egen världsbild, ses som nyckeln till att öppna upp oss själva och på så vis maximera gruppens prestationsförmåga. Dessa argument kan härledas till normativa teorier om hur mångfald bör ledas.

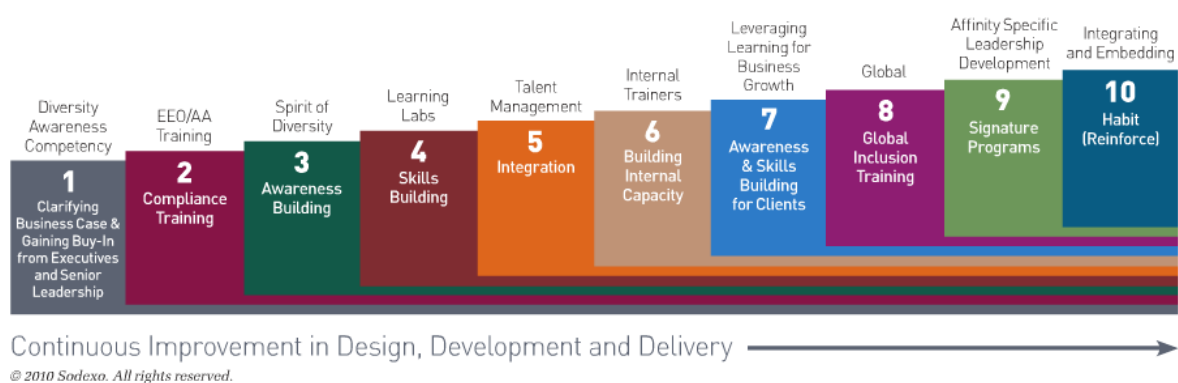
Diversity Project Manager återkommer flera gånger till mångfaldsarbetets starka anknytning till USA som anses vara långt före och en sann inspirationskälla. Hon menar att de inte bara har en väldig mångfald, de arbetar även aktivt med den och har en god förståelse för hur mångfald bör ledas (Diversity Project Manager, 2011), vilket bekräftas av den stora amerikanska forskningsdisciplinen kring diversity management (se Rönnqvist, 2008, för en vidare genomgång). Att arbeta med mångfald i enlighet med mångfaldsstrategin måste vara något som tillför företaget nytta. Svårigheten kommer in i bilden när den amerikanska tolkningen av mångfaldsidén, en lokal idé som blivit global genom translokalisering, måste omtolkas och föras över till en annan kontext. Om mångfald ska leda till nytta så måste det anpassas till den lokala kontexten (Rönnqvist, 2008), vilket Diversity Project Manager samt Landel och Anand betonar. Hon belyser ofta de kontextuella och diskursiva skillnaderna mellan Europas mosaik och USA, vilket problematiserar förmedlandet av idén i Europa. Vilket land eller region som får riktlinjer om att börja arbeta med idén, beror på den nationella eller regionala marknaden och bestäms av om den tillför företaget nytta. Värdet för en tjänst skapas i serviceögonblicket och i interaktion med kund (Grönroos, 2011) och Sodexo menar att personal som motsvarar kundernas mångfald skapar värde. Enligt Diversity Project Manager måste mångfald i marknaden komma före agerandet att ta initiativ.

Diversity Project Manager: "[...]Not in every country, because you have to always think that, let's say that in US, we have done diversity already ah... 9 years or something like that.[...]And... in global level, 3-4 years, so in US it's, it's really in another level as it's in Hungary or, or Poland or, or in Slovakia, so every country you have to restart to build the business case, and you really restart to talk about diversity, you have to really feel what is their business case, what is their market, because you know, you can't really go with one example and then it's everywhere the same. You know how different in Europe is, and how different all the countries in the world are, so what we have... we have a global thinking,[...]the people is the real competitive advantage for us and engagement is a very

important indicator, but of course it's that we have to work country by country to gather real results."

(Diversity Project Manager, 2011)

Sodexos mångfaldsstrategi är utformad som sekventiella block från ett till tio, där det första blocket syftar till att från det lokala ledarskapet få klarhet i hur den lokala kontexten och marknaden ser ut och sista steget handlar om att mångfaldsidén normaliserats till ett vanemönster och institutionaliserats i organisationen. Spridningen av idén sker därför i samförstånd med det lokala ledarskapet, ofta HR-avdelningarna och representanten för landet i Diversity & Inclusion Task Force och utgår ifrån de marknadsbaserade förutsättningarna som råder (Diversity Project Manager, 2011).



(Diversity & Inclusion Annual Report, Sodexo USA 2010)

I Europa ligger stort fokus på medvetandehöjande aktiviteter på ledningsnivå om kunskap om olikheter samt nytta med mångfald och inkludering, vilket har materialiserats genom workshoppen *Spirit of Inclusion*. Diversity Project Managers menar att i Europa är det viktigt att betona inkluderingsbegreppet. Hon har bland annat materialiserat sin tolkning genom att utveckla träningsprogram inom mångfald och har även utformat det *scorecard* som kvalitativt och kvantitativt mäter den kvinnliga representationen på höga poster inom Sodexo Group.

Diversity Project Manager:[...]We have a women's... we have a scorecard where we count women in our top and also work on different levels of women. And we also... let's say... what else we do... we have a... it's a quantitative and qualitative scorecard, so... we measure everything at the moment concerning the women, because that is measurable... so that's, that's... really... easiest.[...]So at the moment, we are doing that. But we are also checking up our top women in operations and we are starting on that, but again concentrating on gender at the moment, because our global priority is gender.

Anledningen till varför de använt sig av kvinnlig representation på höga poster i företaget som kvantitativt mål, beror delvis på att kön är mätbart. Nationalitet är förbjudet att mäta i de flesta länder och funktionshinder är svårt att mäta på grund av att definitionerna varierar mellan länderna (Diversity Project Manager, 2011).

4.2.4 Summering av den globala ledningen

Den globala ledningens retorik kring nyttoaspekten med mångfald och ledning av mångfald för att uppnå en högre lönsamhet, stämmer in i mångfaldsidén och marknadssdiskursen kring mångfald. Den globala ledningen använder sig gärna av ord som ”nödvändighet”, ”ett sätt att *spegla* kunderna eller värderingarna”, ”differentiering”, ”innovation och kreativitet” och att det är en ”pågående process”, vilket visar på en språklig samstämmighet som konstruerar bilden av nyttan med mångfald. Nyttargumentationen kan ses som ett försök till att legitimera idén, genom att visa på rationalitet i beslut och handlingar. I och med det blir det centralt att synliggöra nyttoaspekten för att idén ska få genomslag och människor nedåt i organisationen ska ta upp idén och föra den vidare. Diversity Project Manager menar att det är ett viktigt fokusområde, men utan en vinstpotential i mångfaldsarbetet, så skulle de inte ägna sig åt det (Diversity Project Manager, 2011). Kritiker som Prasad et al (1997), varnar för just den risken med nyttoargumentationen för mångfald, att antidiskrimineringsarbetet riskeras ifall nyttan inte väger upp till företagets förväntningar. Sodexos val om att mäta representationen av kvinnor på ledande positioner, beror dels på att det är deras primära mångfaldsmål på global nivå, men också för att det faktiskt är mätbart. En kritik mot nyttoaspekten ligger just i svårigheten med att mäta nyttan (Prasad et al, 1997), vilket Diversity Project Manager bekräftar och det är trots allt den kvantitativa dimensionen av begreppet som mäts, inte nyttan av den.

Den globala ledningen har formell makt att ta beslut om strategiska initiativ och formulering av företagspolicys. Latour (1998) ser makt som ett resultat av kollektivt handlande. När kollektivet handlar med framgång uppkommer makt, som därmed befästs. Makten ligger med andra ord i organisationen (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, ss. 43-44). För att beslut ska leda till handling och idén föras vidare krävs det att individer i organisationen tillför idén energi.

4.3 Svenska huvudkontoret

4.3.1 Diversity and Inclusion blir mångfald och inkludering

Arbetsmiljöansvarig inom Sodexo AB representerar Sverige i Global Diversity and Inclusion Task Force, som består utav cirka femtio representanter från de olika länder som Sodexo är verksam i (Arbetsmiljöansvarig, 2011). Hon speciellt ansvarig för mångfaldsfrågorna och är därmed en länk, en idébärare, mellan det globala och lokala arbetet inom Sodexo och genom hennes arbete anpassas och inbäddas den globala mångfaldsstrategin till den svenska kontexten. Spridningen av idén inom den svenska organisationen sker inte som en linjär process utan Sodexos AB:s chefer har olika direktiv att arbeta med mångfaldsstrategin. Hon är även en representant för Sodexo i nätverket Diversity Charter, ett nätverk mellan tio organisationer i Sverige som Sodexo är initiativtagare till. Detta nätverk är även sammankopplat med andra nätverk i Europa där syftet är att samarbeta i mångfaldsfrågorna för att aktivt utveckla arbetet. Detta samarbetet kan liknas med ett organisationsfält där både heterogenerande och homogenerande krafter verkar. Ses idén som ny och spännande tas den lättare upp, men traditioner och social kontroll kan även påverka och hämma idéns spridning (Czarniawska & Joerges, Travel of ideas, 1996).

4.3.1.1 Tolkningen

Arbetsmiljöansvarig definierar mångfald enligt följande:

Arbetsmiljöansvarig: "Eh, mångfald för mig är ju egentligen lika stort som det finns människor på jorden.[...] eftersom vi alla är lika men ändå olika.[...](Paus) Ehm, så det är nog min egen definition på det hela.[...] vad mångfald är. Och sen så... mångfald är ju bara, den finns där i alla människor, men sen så handlar det ju också om att man hittar ett inkluderande förhållningssätt."

(Arbetsmiljöansvarig, 2011)

Arbetsmiljöansvarigs tolkning av begreppet visar att för henne är mångfald kopplat till individen, alla bidrar till en mångfald genom att varje person är unik. Mångfald får på så vis en koppling till människors identitet. Diversity Project Managers syn på mångfald känns igen i Arbetsmiljöansvarigs resonemang. Det som skiljer dem åt är synen på vart ansvaret för mångfald ligger. I Arbetsmiljöansvarigs tolkning av mångfald är individen ansvarig för att visa respekt och medmänsklighet och att ha ett inkluderande förhållningssätt i interaktionen med andra, det ses inte som något som företaget kan göra åt en. Nyckeln till att framgångsrikt

arbete med mångfald så att det skapar nytta i enlighet med mångfaldsidén, är att arbeta med människors förhållningssätt till sina medmänniskor. Svårigheter med mångfaldsarbetet är enligt henne när detta arbete inte lyckats på grund av människors ovilja att öppna upp sig själva för andras olikheter (Arbetsmiljöansvarig, 2011).

Nyttoaspekten i arbetet med mångfald sker då man kan arbeta sida vid sida med individer som har en annan världsbild än en själv, och att respektera men även uppskatta olikheterna. Genom att se varandras olikheter och inkludera det i vår egen tankevärld leder det till utveckling. Retoriken om att mångfald föder kreativitet, ger olika infallsvinklar och leder till affärsnytta kommer igen i Arbetsmiljöansvarigs tal. Återkommande är också ett större samhällsperspektiv där möten mellan människor är i fokus. Genom att sprida idén om mångfald kan det bidra till ett mer inkluderande samhälle, något som hon anser vara en del i motivation i arbetet. Genom att visa på olikheter och arbeta med människors attityder och förhållningssätt gentemot olikheter skapar det inte bara företagsnytta utan även samhällsnytta och kan vara något som kan förebygga samhällsproblem där ett konkret exempel är att det till exempel kan förebygga mobbing (Arbetsmiljöansvarig, 2011). Modediskursen runt begreppet kopplas samman med större samhällsdiskurser, vilket är nödvändigt för att skapa en rationalitet och legitimitet runt idén (Prasad, Prasad, & Mir, 2011). Både marknadskursens nyttoaspekter och rättighetsdiskursens argument känns igen i Arbetsmiljöansvarigs användning av begreppet. Vårt kognitiva seende, det vill säga våra egna värderingar och fördomar, vårt sätt att se på världen påverkar hur idén översätts. Även människors olika drivkrafter och intressen påverkar hur idén översätts (Czarniawska, 2005, s. 106)

4.3.1.2 Från globalt till lokalt arbete

Hur Arbetsmiljöansvarig arbetar med mångfald rent konkret har tydliga kopplingar till de formella riktlinjer som kommer från den globala nivån. Mångfaldspolicyn, personalpolicyn, Europeiska workshopen Spirit of Inclusion samt nätverket Diveristy Charter är det som nämns. Hennes arbete är att översätta dessa till Sverige och hon menar att hon har stor handlingsfrihet där. Hennes arbete relateras till anpassning till olika lagar. Samtidigt påvisar hon vikten av lokal anpassning då det är på där som arbetet egentligen utförs och där är det främst lokala samarbetspartners som styr utformningen. Hon menar att innebörden av begreppet ligger i Sodexos grundvärderingar och att arbetet görs utan reflektion över kopplingen till mångfaldsstrategin. Skillnaden mot tidigare är att idén har materialiserats

genom begreppsliggörandet och inkluderingen av mångfald i företagets strategi och att det nu finns en medvetenhet om att det är ett fokusområde inom företaget. Samtidigt som arbetet med mångfald ses som något som alltid funnits där så ser hon i likhet med den globala och europeiska ledningen arbetet som en ständig process och att det här bara är början. En viktig del i detta arbete ses kommunikationen, både intern och extern som är ett viktigt verktyg i att både sprida arbetet inom organisationen men även som ett sätt att extern visa på hur Sodexo arbetar med mångfald (Arbetsmiljöansvarig, 2011).

4.3.2 Diversity and Inclusion blir Service med EQ och mångfald

Kommunikationsdirektören på Sodexo AB är ansvarig för den interna och externa kommunikationen på företaget. Hon är inte en direkt aktör i beslutsvägarna men en länk för att föra arbetet med mångfald mellan de olika nivåerna inom Sodexo AB och även att sprida arbetet med mångfald utanför företaget, därmed kan hon ses som en idébärare. Information om mångfaldsarbetet erhålls från global nivå, kollegor på HR-avdelningarna, ledningsgruppen, rapporter om vad som sker i företaget samt genom besök på arbetsplatser och feedback från personer i driften. Även externa samarbetspartners bidrar med bidrag. Kommunikationsdirektören berättar om mångfaldsarbetet som en del av Sodexos sociala ansvarstagande, vilket är hennes ansvarsområde. Mångfald ses, i likhet med den svenska mångfaldsdiskursen, som något som gynnar samhället i stort (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011). En idébärare kopplar samman förhärskande idéer med idéer på modet för att skapa legitimitet och ett engagemang runt dem för att de ska ses som spännande och tilltalande och anammas lättare av organisationer (Czarniawska & Joerges, 1996). Att idén om Service med EQ sågs som spännande och rätt i tiden menar Kommunikationsdirektören vara en viktig del i införandet av begreppet (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011).

4.3.2.1 Tolkningen

Kommunikationsdirektören på Sodexo AB talar om arbetet med mångfald ur ett "vi" perspektiv.

Kommunikationsdirektören: "(Skratt) Alltså, de här fyra ansvarstagandena... då är det ju, mångfald och inkludering är ju en jätteviktig del för oss så klart. Dels... vi är ju ett företag som består av 8000 medarbetare i Sverige. Och vi har... 70% är kvinnor... vi har över... man får ju inte räkna olika nationaliteter... men vi kan ändå se att... vi har... åtminstone 48 olika nationaliteter i Sverige. Och vi har en väldig spridning på åldrar. Som vi ser det så är

mångfald en... ett väldigt vitt begrepp och vi vill... många gånger så blir man lite... man... det är många företag som tittar bara på, utifrån ett... olika nationaliteter men vi ser ju det som en, bara en del av det att vi har mångfald och att vi har ett inkluderande... förhållningssätt är ju mycket bredare än så självklart. Och här listar vi ju bara mångfald fyra, fem olika delar men sen kan man ju se mångfald utifrån... olika uppväxt, olika utbildningar, olika... förhållningssätt, och det som är viktigt det är ju att man tittar på personen i fråga och den kompetensen som den personen har inte utifrån några andra externa sidor som man skulle kunna jämföras på då.”

(Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011)

Till skillnad från Arbetsmiljöansvarig som inte preciserar mångfald utifrån det funktionella perspektivet, så nämns grupper utifrån den första och andra dimensionen av mångfaldsbegreppet. Tolkningen av begreppet antar även det kvantifierbara perspektivet i relation till de funktionella faktorerna, det vill säga att mångfald kopplat till kön, ålder, etnicitet etcetera finns och i ett visst antal (Rönnqvist, 2008). I likhet med Arbetsmiljöansvarig är nyckeln till ett framgångsrikt arbete med mångfald ett inkluderande förhållningssätt där jämlikhet och mångfald kopplas samman och vi finner även antidiskriminerande tankegångar. Idén om mångfald i detta skede är att människor ska ha samma rättigheter och möjligheter, men vi är alla olika individer, vilket resulterar i mångfald (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011). Översättningen tyder på en medvetenhet om begreppets karaktär som en social produkt och inte som något statiskt. Sodexo AB anses vilja bredda begreppets konstruktion, genom att föra tankar från etnicitet till alla aspekter inom de olika dimensionerna som begreppet inrymmer. Kommunikationsdirektören fortsätter.

Kommunikationsdirektören: ”Utan alla är lika mycket värda och det som är intressant med mångfald det är ju att det är en strategisk fråga och... vi som jobbar då inom ett... vi kallar det ett människobolag. Och som... service är ju människa till människa och man bygger broar emellan människor och det är ju en väldigt personalintensiv... verksamhet![...] Och därför är det ju jätteviktigt (betonat) att vi då som ett företag som jobbar verkligen med människan i centrum står upp för det som är det viktiga och att vi är lika mycket värda och det är bra vi har olika synsätt och... vi löser frågor på olika sätt och vi har olika kreativiteter och flexibiliteten blir desto bättre om man har olika... dimensioner i hur man ser... att man till exempel skulle kunna lösa, till exempel en... fråga!”

(Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011)

Jämlikhet, människors lika värde, tas med i resonemanget, vilket ses som en förutsättning för jämställdhet. Mångfald är att ha individer från de olika dimensionerna inom mångfaldsbegreppet. Att leda mångfald innebär att se till kompetenserna och vad varje människa kan tillföra, utan koppling till demografiska skillnader och det är när mångfalden uppskattas och tas till vara som den tillför företaget värde (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011). Tolkningen av begreppet har därmed både koppling till mångfaldsidén och en tydlig koppling till den svenska mångfaldsdiskursens retorik och tankesätt.

Kommunikationsdirektören ser personalen som budbäraren för Sodexo ABs arbete med mångfald, och som kan påverka kunden. Sodexo AB ses som en föregångare, som kan driva på förändringar av begreppet. I enlighet med Grönroos (2011) resonemang är det personalen och deras agerande, det som slutligen når kund, som påverkar bilden av Sodexo AB och hur värde uppfattas. I den värdeskapande processen är kunden medproducent och därmed blir kundens uppfattning om mångfald central. I denna kontext blir Sodexos personal idémottagare och idébärare, vilka enligt Czarniawska och Joerges (1996) båda bidrar till att förändra begreppets karaktär.

4.3.2.2 Mångfald som intern och extern identitetsbyggare

När den kommunikativa delen av mångfaldsarbetet materialiseras sker det under begreppet Service med EQ, som är ett paraplybegrepp för Sodexo ABs samhällsansvar. Det är en del av det serviceerbjudande som företaget erbjuder kunderna och som ska genomsyra hela deras verksamhet. Genom objektivering blir idén lättare att hantera när den ska kommuniceras till exempel inom organisationen (Erlingsdóttir, 1999). Begreppet formulerades av Kommunikationsdirektören för cirka två år sedan och innefattar ansvar för miljö, medarbetare, kunder, mångfald och inkludering. Idén växte dels fram ur ett behov av att samla Sodexo ABs arbete med att ta ansvar under ett koncept, dels genom att anpassa arbetet på global nivå till Sverige och även som ett sätt för Sodexo AB att differentiera sig från sina närmsta konkurrenter. Det ska vara något som personerna i företaget tror på och speglar hur företaget verkar. Materialiserandet av andra idéer som reser i och utanför företaget har därmed gett inspiration till Service med EQ. (Kommunikationsdirektör Sodexo AB, 2011) Friktionen mellan det globala och lokala tankarna runt mångfald, samt Kommunikationsdirektörens egna tankar menas ha format idén på dess resa. Riktlinjerna kan spåras högre upp i organisationen där mångfald, inkludering och samhällsansvar är

fokusområden men inspirationen kommer från den lokala kontexten. Enligt Grönroos (2011) resonemang ger Service med EQ löften till kund och är en del i att skapa förväntningar på tjänsten, vilken påverkar kundens uppfattning av värde. Det är centralt för de som levererar tjänsten ut till kund att veta vad som ska levereras.

Mångfaldsfrågorna och Sodexo ABs samhällsansvar som helhet anses ha kommit igång då Kommunikationsdirektören kom till företaget (Arbetsmiljöansvarig, 2011; Kommunikationsdirektör Samhall, 2011; Biträdande Distriktchef, 2011). Kommunikation, både intern och externt ses som ett viktigt verktyg för att synliggöra mångfaldsarbetet och lyfta fram det. Materialiseringen ses som något som stärker företagets varumärke men även som ett sätt att sprida arbetet med mångfald internt (Biträdande Distriktchef, 2011; Arbetsmiljöansvarig, 2011). Informationen sprids via företagets intranät och det finns policys om hur information ska nå personalen som arbetar ut mot kund och som inte har tillgång till dator (Biträdande Distriktchef, 2011).

Samhall är en av Sodexo ABs externa partners i mångfaldsarbetet och arbetar med att få människor med någon typ av funktionsnedsättning ut i arbetslivet. Kommunikationsdirektören på Samhall, förklarar att startskottet för samarbetet var Sodexo ABs uppköp av Garnisonen, en restaurang i Stockholm som bemannades av personal från Samhall, och som Sodexo AB i och med uppköpet tagit över. Kommunikationsdirektören på Samhall anser att arbetet har på allvar utvecklats sedan Sodexo ABs Kommunikationsdirektör kom in i bilden. (Kommunikationsdirektör Samhall, 2011) Idag figurerar de båda parterna i varandras kommunikation, vilket ur Samhalls synvinkel ses som något som stärker deras varumärke och något som anses skapa synergieffekter företagen emellan (Kommunikationsdirektör Samhall, 2011). Kommunikationsdirektören på Sodexo är den drivande kraften i samarbetet med Samhall där tolkningen av mångfaldsbegreppet och mångfaldsidén har resulterat i handlingar. Genom samarbetet breddas begreppet från etnicitet, som menas redan är en integrerad del i företaget, till att innefatta fler dimensioner. I kontakten med Samhall knyts andra aktörer in i organisationsfältet. Max Hamburgare och ICA ses som förebilder i detta arbete. Idag pågår det förhandlingar om att arbetet med Samhall ska utvecklas i likhet med hur arbetet med dessa aktörer ser ut. Idag är det fler och fler företag som tar in samarbetet med Samhall i sin marknadskommunikation (Kommunikationsdirektör Samhall, 2011).

4.3.3 Spirit of inclusion – att utmana förgivet tagna tankar

Biträdande Distriktschefen för restaurang inom skolor och äldreomsorg i Stockholmsområdet på Sodexo AB har tillsammans med Arbetsmiljöansvarig utformat den svenska inbäddade versionen av det europeiska initiativet *Spirit of Inclusion*, workshopen som ska sprida mångfaldsidén vidare nedåt i organisationen. Workshopen har som syfte att skapa en större medvetenhet kring mångfald och inkludering och på så sätt påverka attityder och beteenden hos cheferna inom Sodexo AB. Workshopen har i nuläget genomförts med de sjuttio högsta cheferna inom Sodexo AB och intentionen är att arbetet ska fortsätta nedåt i organisationen, när ledningen anser att organisationen är redo för det. I sitt dagliga arbete är Biträdande Distriktschefen i kontakt med bland annat andra driftschefer men också externa partners som samarbetspartnern Samhall och Arbetsförmedlingen, som ibland kopplar samman Sodexo AB med personer med lönebidrag. Biträdande Distriktschefen menar att beslutsvägarna inom Sodexo AB är korta och att egna initiativ för nya projekt inom mångfaldsarbetet uppmuntras. (Biträdande Distriktschef, 2011)

4.3.3.1 Tolkningen

Biträdande Distriktschefen tolkar begreppet mångfald enligt följande:

Biträdande Distriktschefen: "[...]Mång... Hade du kanske frågat för fyra år sen då hade man väl genast (betonat) helt plötsligt tänkt på nationalitet.[...] Men att en mångfald var (hör inte) mängder av olika nationaliteter. Men på något sätt känns det som att det stadiet har vi redan passerat. Vi har så mycket mångfald, i nationaliteter inom företaget. Jag skulle nog vilja säga att en ökad mångfald för mig, det är kanske att vi har... får in lite mer kvinnliga chefer på högre positioner, att vi får in... eh... lite, lite mer... homosexuella, transsexuella. Alltså människor som är... som... öppet är... utan att det ska behöva gå och smyga... ehm... nån funktionsnedsättning... till exempel en mångfald. Där (betonat) har vi ju mycket att jobba med kan jag ju känna jag som sitter på huvudkontoret då. Om man tittar på denna nivå så har vi ju väldigt lite... lite mångfald av de grupperna."

(Biträdande Distriktschef, 2011)

Biträdande Distriktschefen specificerar därefter sitt resonemang med avsaknad av människor i rullstol. Hon ställer sig frågan varför de inte söker sig till Sodexo, trots att det är anpassat därefter. I ett så stort företag menar hon att det borde finnas någon med den typen av mångfald, men det finns det inte och hon ställer sig frågan vad det beror på, och var de befinner sig någonstans. (Biträdande Distriktschef, 2011) Hon fortsätter sedan.

Biträdande Distriktschefen: "Ja! Det är bara sådana reflektioner när jag känner att mångfald för mig skulle vara en blandning av alla de här grupperna. Och att man skulle komma in på kontoret på morgonen och så skulle man ha lite av alla de här grupperna och det... Just nu... Där är vi ju inte!"

(Biträdande Distriktchef, 2011)

Här har mångfald tagit en mer specifik skepnad, där mångfald relateras till sammansättningen i gruppen, inte till enskilda individer. I likhet med Kommunikationsdirektören menar hon att hennes definition av begreppet har förändrats över tid, något som har växt från att omfatta etnicitet till att omfatta både första och andra dimensionen av Loden och Rosener (1991) definition av begreppet. Att bara tänka mångfald som etnicitet, ses som en idé som redan är anammad inom Sodexo AB, där både handling och retorik anses stämma överens (Biträdande Distriktchef, 2011). Vad gäller andra demografiska skillnader av begreppet förefaller dock retoriken inte avspeglas i handlingar. Men samtidigt finns det någonstans i framtiden, längre fram i processen då det ses som någonstans de inte är *än*. En diskurs kan ses som en framställningsordning (Foucault, 1978), en framställningsordning som i Sverige i stor utsträckning fokuserat på etnicitet (Rönnqvist, 2008).

Biträdandet Distriktschefen har ett starkt engagemang i mångfaldsfrågan, vilket enligt Czarniawska och Joerges är en förutsättning för att idén ska resa vidare (Czarniawska & Joerges, 1996). Retoriken kring nyttoaspekten kopplat till marknadsdiskursen återkommer i Biträdande Distriktschefens resonemang. Utan mångfald menar hon att det inte skulle gå att driva verksamheten på samma sätt som det gör idag, vilket hon relaterar till den egna arbetsmiljön. I mötet med kunderna skapar mångfald en förhöjd servicekvalitet och snabba beslutsvägar. Hon menar att det ökar servicekvaliteten genom att personalen motsvarar kundernas sammansättning, vilket i interaktionen mellan kund och servicegivare skapar ett förhöjt värde hos kund. Att ha ett inkluderande förhållningssätt anses skapa resultat för företaget eftersom det försäkrar tillgången på personal genom att ingen utesluts. Att inte rikta sig till hela arbetsmarknaden menar hon skulle skapa problem på lång sikt. Mångfald kopplat till etniskt ursprung och ålder ses som något nödvändigt och som aktivt bör rekryteras. (Biträdande Distriktchef, 2011). I detta resonemang får en specifik kompetens koppling till etnicitet då det bidrar till en ökat kundfokus.

När det kommer till frågan om kön är det mindre klart om mångfald bör rekryteras aktivt. För att bygga upp en mångfald kring genus menar hon att förutsättningar för kvinnor, som anses ta för sig i mindre utsträckning, bör förbättras. Mångfald i form av funktionsnedsättning har starkare koppling till att ta ett samhällsansvar. I likhet med Diversity Project Manager menar Biträdande Distriktschefen att beroende på vem som ingår i gruppen, bör ledarstilen förändras. Nyckeln till att få ut full nytta av mångfald handlar om att öppna upp sitt eget sätt att tänka, att ifrågasätta sitt kognitiva tänkande. Görs inte det kan inte allas synvinklar tas till vara, på grund av att vårt ramverk för att se på saker hindrar nya idéer från att ta plats. (Biträdande Distriktchef, 2011) Här ser vi också kopplingar till Arbetsmiljöansvarigs resonemang.

Biträdande Distriktschefen tolkning av begreppet blir tydlig då hon relaterar till svårigheter med arbetet. Genom att hon ser mångfald som en sammansättning av en grupp individer kopplade till den funktionella aspekten av begreppet, förklaras svårigheter med lokal avsaknad av mångfald samt att det inte alltid finns lokala samarbetsalternativ. Hon menar dock att alla nivåer är medvetna om och har tagit till sig arbetet. Dock är hon medveten om att det finns ett motstånd inom organisationen, vilket hon fått erfara som ledare för workshopen. Hon berättar om en grupp som, på grund några starka individer, hade svårt att ändra sitt eget beteende. Fördomar och trångsynthet hindrade dessa från att tänka i nya banor. (Biträdande Distriktchef, 2011)

Arbetet med workshopen följs inte upp, utan det är upp till varje individ att föra tankarna vidare. En del deltagare följer dock upp det på egna initiativ. Biträdande Distriktschefen har även operationaliserat mångfaldsarbetet genom mentorskap för kvinnor i driften i syfte att stötta dem i sin karriär, vilket är en materialisering som den globala ledningen såg som ett viktigt verktyg i realiserandet av de kvantitativa mångfaldsmålen. I hennes arbetsområde menar hon att alla kanaler för att ta initiativ till att arbeta med att få in människor som det går, under de funktionella aspekterna av mångfaldsbegreppet, är öppna. Hon menar att det därmed är lättillgängligt att skapa en kvantitativ mångfald. (Biträdande Distriktchef, 2011)

4.3.4 Summering Svenska huvudkontoret

Mångfaldsidén överförs till Sverige genom Arbetsmiljöansvarig, Kommunikationsdirektören på Sodexo AB och Biträdande Distriktschefen som ansvarar för workshopen Spirit of Inclusion. Dessa kan liknas vid idébärare (Czarniawska & Joerges, 1996), då deras uppgift är

att föra idén om mångfald vidare i organisationen. Det gemensamma mellan de olika idébärarna är att det finns direktiv om *att* man ska arbeta med mångfald. *Hur* arbetet ska utformas är i sin tur en ganska öppen fråga. Mångfald har ett klart nyttoperspektiv i alla tolkningar, vilket kan härledas till mångfaldsidén (Rönnqvist, 2008). Arbetet med mångfald ses som att förändra människors tankesätt i organisationen. Det görs formellt genom policies och mångfaldsstrategier. Informellt är att alla ska veta om att det är ett fokusområde med riktlinjer uppifrån. Det resulterar även i egna initiativ där arbetet med mångfald utvecklas utifrån svenska förhållanden. Arbetet i sig anses vara i början på någonting stort och det finns en stor tilltro till både den globala ledningen samt till idén i sig.

I möten mellan de olika arbetsområdena, andra organisationer inom organisationsfältet och mellan global och lokal nivå uppstår nya tolkningar av mångfaldsidén. En gemensam tanke är att heterogenitet är bra, men de hanterar frågan på samma sätt i praktiken. Dessa personer har dock konkreta riktlinjer för att arbeta med mångfald och det ingår som en del i deras arbetsuppgifter. Makten att föra det vidare ligger hos aktörerna som får idén på sitt bord (Czarniawska & Joerges, 1996).

4.4 Operativ drift

Sodexo AB är indelat i olika driftsområden och distrikt. Vi har följt idén ner i den operativa verksamheten inom driftsområde Syd/Väst, ett område som breder ut sig från Ystad i söder, Strömstad i norr och Kalmar i öster och innefattar ca 1500 anställda. Driftsområdet är därefter uppdelat i fem distrikt som arbetar med olika tjänster. De största verksamhetsområdena är städservice och måltidsservice. (Välkommen till Sodexo)

4.4.1 Personalchef Syd/Väst

Personalchefen för driftsområde Syd/Väst ansvarar för rekrytering och har utvecklat den svenska versionen av det globala initiativet Employee Value Proposition (EVP), vilket kan liknas vid löften från arbetsgivaren till sina medarbetare. Personalchefen får vissa riktlinjer i arbetet med mångfald men menar att det inte finns någon specifik mall att handla efter, utan det ska ske naturligt. Riktlinjerna består av att hon ska agera utifrån företagets personalpolicies och vas som sägs inom ramen för Service med EQ, vilka hon får information om på olika sätt, till exempel på möten eller via intranätet. Idéer får hon från olika håll. Senast deltog hon i en ledarskapsutbildning där Biträdande Distriktschefens workshop ”Spirit of Inclusion”, som ett pilotprojekt på personalen, var en del av programmet. (Personalchefen, 2011)

4.4.1.1 Tolkningen

Personalchefen menar att det inom företaget finns olika sätt att jobba med mångfald på. Själv definierar hon mångfald på följande sätt;

Personalchefen: "Alltså mångfald för mig innebär att ta, att dra nytta av människors förmågor och olikheter.[...]Alltså så att säga få ut det bästa, att... oavsett om jag är... så att säga svart eller vit eller glad eller ledsen [...]Förstår du? Alltså det har inte bara med etnicitet att göra, utan hela skalan."

Intervjuare: "Vad inkluderar du då i begreppet mångfald?"

Personalchefen: "(Tankepaus) Alltså jag inkluderar nog allt, ålder, kön, etnicitet, alltså allt vad vi har med oss, vi människor har med oss i bagaget i livet."

(Personalchefen, 2011)

I definitionen av begreppet specificerar Personalchefen kategorier inom den primära och grundläggande dimensionen samt öppnar hon för den sekundära i kopplingen till människors bagage i livet (Rönnqvist, 2008). Nyttospekten av att arbeta med mångfald blir tydlig då hon härleder mångfaldsbegreppet till gruppdynamik och menar att en grupp bestående av olika människor med olika bakgrund och olika åsikter kan bidra till utveckling och en intressantare vardag. Däremot ställer hon sig kritisk till användning av begreppet och menar att det inte bör tas ut sitt sammanhang (Personalchefen, 2011). Personalchefen ser likt den globala och svenska ledningen mångfald som en affärsfråga. Arbetet med mångfald, där alla människor ses som likvärdiga och genom nyttja alla människor som har potential att jobba för Sodexo AB, har företaget stärkts och hon tror att det är en bidragande faktor till att företaget kan verka globalt. (Personalchefen, 2011)

4.4.1.2 Employee Value Proposition

Personalchefen är projektansvarig för EVP i Sverige. Hon menar att EVP inte är något unikt för Sodexo, utan något som företag i hela världen arbetar med. Personalchefen förklarar att upprinnelsen till antagandet av EVP på global nivå kommer ur ett behov av att sammanfatta vad företaget står för, att alla jobbar i samma riktning och står för samma värderingar, då koncernen är stor. (Personalchefen, 2011) Det globala initiativet har tolkats av Personalchefen, bäddas ner i den svenska kontexten och materialiserats i form av en broschyr som kommuniceras ut till chefer och anställda, med avsikt att idéerna ska omsättas i handling

lokalt. Svenska EVP bygger till stor del på deras personalpolicy (Personalchefen, 2011). Broschyren förespråkar jämlikhet där mångfald respekteras och uppskattas och att man vid rekrytering ska se tillfälle att främja mångfalden. I broschyren används begreppet mångfald med positiv laddning (EVP: Vårt löfte – Din framtid), trots att Personalchefen inte på personlig plan ville använda begreppet.

4.4.1.3 Rekrytering

Personalchefen skiljer inte ut mångfald som en enskild uppgift, dock poängterar hon att det är en starkt uttalad policy och synsätt i företaget att arbeta med mångfald och det ska påverka alla oavsett arbetsuppgifter (Personalchefen, 2011). Att inte skilja ut mångfalden som en enskild uppgift är något som kritikerna förespråkar eftersom en urskiljning kan leda till att fördomar stärks och att kompetens hamnar i skymundan (Rönnqvist, 2008). Då Personalchefen rekryterar ny personal söker hon en person som är kompetent för jobbet och som passar in i gruppen, sedan spelar andra faktorer ingen roll. Hon menar dock att det är bra att ha en sammansättning av olika människor i gruppen då det skapar dynamik, vilket kan leda till utveckling. Men hon menar att det också kan ställa till med problem då man tänker annorlunda och tolkar varandra annorlunda (Personalchefen, 2011) Hon går dock emot sig själv i detta uttalande, då det i broschyren om EVP står att man vid rekrytering ser en möjlighet till att främja mångfalden. Här blir de ovanifrån kommande idéerna tydliga. Personalchefen har materialiserat idén i broschyren, men trots att något blir materialiserat behöver det inte nödvändigtvis leda till handlingar. En materialiserad idé som ingen intresserar sig för tillförs igen energi och kan därmed inte resa vidare, vilket gör att idén blir stillastående (Czarniawska & Joerges, 1996).

Mångfald är något som enligt Personalchefen är inarbetat och något som hon inte längre behöver tänka på (Personalchefen, 2011), vilket kan härledas till att det enligt henne har institutionaliserats i organisationen (Czarniawska & Sevón, 1996). Personalchefen kan inte säga hur hon påverkas av mångfalden eftersom den är en del av helheten.

4.4.2 Distriktschef för driftsområde Syd

Distriktschefen har jobbat på Sodexo sedan år 1978, då hon började som städerska. Under årens lopp har hon avancerat och sedan år 2000 är hon distriktschef för ett driftsområde Syd, där hon ansvarar för kundkontakter, personal, miljö och arbetsmiljö. (Distriktschefen, 2011)

Distriktschefen menar att hon har stor handlingsfrihet vad gäller mångfaldsarbetet och att det till stor del är upp till cheferna själva att inkludera mångfald i sina arbetsuppgifter (Distriktschefen, 2011), vilket följer Personalchefens argument om att det finns olika sätt att jobba med mångfald inom företaget (Personalchefen, 2011). Detta kan relateras till Latours (1998) maktaspekt, om att människor har makten att agera själva i översättandet och materialiserandet av en idé. Däremot finns riktlinjer att följa i form av Sodexo ABs personalpolicys. Informationen om mångfaldsarbetet får Distriktschefen från olika håll, bland annat på möten och via Sodexo ABs hemsida. Hon tycker att det är svårt att definiera mångfald men säger såhär:

Distriktschefen: "Hur jag, vad jag ser mångfald är att vi ska... jag tycker att vi måste kunna ha respekt mot... det spelar ingen roll var man kommer ifrån, utan... jag tycker vi ska ha samma möjligheter och respekt.[...]det är det, att vi ska värdera...[...] Värdera oss som människor, inte bara om man är mörk i håret eller mörk i huden utan jag tycker man måste sätta människa... eeh ja. Man måste ha respekt."

(Distriktschefen, 2011)

Vidare menar hon att man ska värdera alla människor lika och att man ska ta hand om alla, där det första påståendet ger en koppling till jämlikhetsdiskursen. Det andra påståendet, om att ta hand om andra, som hon ser som en del av Sodexo ABs mångfaldsarbete, exemplifieras med att vid juletid bjuds hemlösa på mat och företaget samlar in kläder till behövande. (Distriktschefen, 2011)

Distriktschefen har bland annat deltagit i en ledarskapsutbildning i januari 2011, där Arbetsmiljöansvarig och en restaurangchef hade hand om mångfaldsbiten, som hon ansåg inspirerande och motiverande. Distriktschefen verkar under ledarskapsutbildningen speciellt ha tagit till sig information om anställningsprocessen, och menar att en rekryterare i likhet med Personalchefens resonemang, ska bedöma personen efter kompetens och inga andra faktorer. (Personalchefen, 2011) Den kognitiva aspekten blir en del i detta då översättningen påverkas av personliga preferenser och erfarenheter (Czarniawska & Joerges, 1996). Vad som ses som den rätta kompetensen får därmed en subjektiv bedömning som även påverkas av tidigare erfarenheter, vilket får konsekvenser för handlingarna i relation till mångfald. Även om vem som anses passa in i gruppens dynamik påverkas av tidigare erfarenheter och personliga preferenser. Huruvida att passa genom att ge vika för sin egen olikhet i förhållande

till gruppens preferenser för att passa in, eller om det handlar om att olikheter respekteras och värdesätts.

Nedan utvecklar hon sitt resonemang om mångfald:

Distriktschefen: "[...] Och jag, eftersom vi måste utgå från oss själva, vill jag bli respekterad så vill jag ... då måste vi respektera andra, sen vilken bakgrund man har, det spelar ingen roll, man ska inte se på alla människor i en... hur ska jag förklara... att alla är likadana, sen om jag kommer från det ena stället eller den andra, det finns inte betydelse, det är olika."

(Distriktschefen, 2011)

Citatet ovan är relativt svårtolkat i fråga om hon betonar likheter eller olikheter mellan människor med olika bakgrund. Men klart är att vi ser en koppling till Arbetsmiljöansvarigs syn om att arbetet med mångfald till stor del ligger på individens ansvar (Distriktschefen, 2011).

4.4.2.1 Materialiserandet

Då Distriktschefen arbetar med mångfald ur ett jämlikhets- och antidiskriminerande perspektiv med fokus på personalfrågor, så materialiserar hon sin tolkning genom att kommunicera ut personalpolicyn muntligt till arbetsledarna på distriktsmöten. Policyn, där hon speciellt nämner avsnittet om kränkande särbehandling, ska även finnas i fikarummet. Hon är mån om att de som jobbar på golvet ska få information om hur Sodexo ser på och arbetar med mångfald. (Distriktschefen, 2011) Förmedlingen av idén i objektifierad form kan ses som ett försök till likriktning, det vill säga ett sätt att styra personalens översättning av idén åt samma håll (Czarniawska & Joerges, 1996).

Det är viktigt för Distriktschefen att ta hand om sin personal och det spelar ingen roll varifrån de kommer. Hon menar att kollegorna jobbar likadant. Detta är alltså enligt henne något som genomsyrar allas arbete och ligger i enlighet med den policy hon förespråkar. Hon menar att eftersom de har riktlinjer att arbeta efter, så finns det inte några svårigheter i arbetet med mångfald. (Distriktschefen, 2011)

Distriktschefen känner till arbetet med Samhall men är själv inte involverad i det. Hon tycker att arbetet med Samhall tillför kompetens till företaget då Samhall utbildar personalen och

skulle gärna se ett utvecklat samarbete. Även här kommer nyttoaspekten in i mångfaldsarbetet, att det kan leda till utveckling för företaget att ta in människor från Samhall. (Distriktschefen, 2011)

4.4.3 Arbetsledaren

Arbetsledaren började som städerska inom Sodexo AB och avancerade därefter direkt till arbetsledare. Hon arbetar inom städ i Helsingborgsområdet och har ekonomiskt ansvar och personalansvar samt ansvar för att leda och utveckla det egna arbetsområdet. Arbetsledaren har tidigare haft Driftschefen som benämns ovan som chef men rapporterar numera till en annan driftschef. Hon menar att de har olika ledarstilar men hon finner ingen skillnad i deras arbete med mångfald och menar att de följer Sodexos riktlinjer. Hon berättar om en rad olika kurser som hon gått som arbetsledare, där bland annat en ledarutbildning i Stockholm ingår. Under utbildning arbetade de mycket med Sodexos personalpolicy, vilket hon menar är grunden för hur hon arbetar idag. Arbetsledaren anser att fokus inom Sodexo ligger på de mjuka värdena som hon uttrycker det och att personalen är en prioritet. EVP och Sodexos värderingar kommer igen i Arbetsledarens tal, vilket hon anser ligger till grunden för hennes agerande som arbetsledare. Hon berättar om hur hon med andra arbetsledare fick gå en utbildning där EVP introducerades och de fick material att arbeta med och sedan broschyrer som vid ett möte delades ut till personalen. I likhet med Personalchefen ser hon inte mångfald som en enskild fråga, utan som en integrerad och naturlig del inom alla dessa delar. (Arbetsledaren, 2011)

4.4.3.1 Tolkningen

På frågan om hur hon tolkar mångfald, som hon anser vara ett vitt begrepp, svarar hon följande:

Arbetsledaren: "Det är, för mig är det mer en... ett naturligt, alltså jag tänker inte speciellt på ordet mångfald.[...]Eller det går inte heller att tänka på att speciellt koncentrera mig på mångfalden. Det, det genomsyrar Sodexo... och även mitt arbete. Vi bryr oss inte om folks... eh... etniska tillhörighet, kön eller religion. Vi har ju jämställdhetspolicy och en policy mot kränkande särbehandling som säger det här att oavsett... kön eller... öh... vad heter det, nationalitet, hudfärg, språk, sjukdom, handikapp, sexuell läggning eller ålder. Vi bryr oss inte om det överhuvudtaget."

(Arbetsledaren, 2011)

Mångfald är inte något som man tänker på utanför sitt sammanhang menar Arbetsledaren, en tolkning som känns igen från Personalchefen. Individer med olika typer av bakgrund behandlas lika. Detta anser hon vara både en formell och informell del av Sodexo ABs och hennes sätt att agera. (Arbetsledaren, 2011) Att mångfald och jämlikhet ses som samma sak och har en tydlig koppling till antidiskriminering är något som känns igen från den svenska ledningen och de övriga respondenterna i den operativa driften. Arbetsledaren fortsätter:

Arbetsledaren: "Utan det vi försöker göra det är att göra en mix! På arbetsplatserna som innehåller så myck... som innehåller olika nationaliteter, ehm, män och kvinnor, gamla och unga.[...]Som vi kan. [...]För det, det vet vi det är bra. [...]En grupp arbetar bra när, när, när vi har spritt, alltså när det är mångfald! [...]Så att tänka på det, det behöver inte jag göra."

(Arbetsledaren, 2011)

På ett vis tänker Arbetsledaren inte på mångfald, det ses som en självklarhet. Men när en arbetsgrupp ska sättas samman så tänker hon ändå aktivt på att den bör innehålla en mångfald som kan relateras till den primära dimensionen av mångfaldsbegreppet. För det ses som något som tillför nytta, vilket kan härledas till mångfaldsidén och nyttodiskursen runt begreppet (Rönqvist, 2008). Det kan tolkas som att hon menar att alla är jämlika, lika värda, men att de primära dimensionerna bidrar till specifika kompetenser. På frågan om vad hon tror arbetet med mångfald kan tillföra Sodexo AB, svarar hon att Sodexo ABs utveckling beror på mångfald och hänvisar till att städverksamheten aldrig hade kunnat utvecklas utan människor med utländsk bakgrund. Idag har 90 % av Städarna utländsk bakgrund. Förklaringen till att det är så menar hon att arbetet ses som hårt, slitsamt och har låg status och att det är väldigt få svenskar som söker dessa tjänster. Människor med utländsk bakgrund ser det däremot som ett arbete, och att arbete i sig inger stolthet (Arbetsledaren, 2011).

4.4.3.2 Materialiserandet

Självt materialiserar Arbetsledaren idén om mångfald genom talet då hon förmedlar budskapet om företagets policys vid rekrytering (Arbetsledaren, 2011). Hon "föregår som gott exempel" för sina anställda, vilket också är en materialisering, även om det inte tar form av ett fysiskt objekt (Czarniawska & Joerges, 1996). Diskursen kring mångfald formuleras och konstrueras både i tal och praktik (Foucault, 1978).

Riktlinjer för handlande är Sodexos formella styrmedel, styrmedel som numera anses sitta i ryggmärgen i Arbetsledarens sätt att leda. Samtidigt som hon anser att kvaliteten i arbetet är viktigast, så strävar hon efter en demografisk mångfald i gruppen, vilket gör att hon för närvarande aktivt försöker rekrytera män till en grupp där män är underrepresenterade. Svenska språket har blivit viktigare i kommunikationen, på grund av formella riktlinjer kring säkerhet och arbetsmiljö. Det har blivit ett krav att nyanställd personal kan kommunicera på svenska, vilket påverkar rekryteringsprocessen. Svårigheter som kan uppstå i relation till religion eller politik frånkopplar Arbetsledaren från mångfaldsbegreppet och det ses istället som en konflikthanteringsfråga. Arbetsplatsmöten är andra formella riktlinjer som resulterat i handlingar där personalen får ge feedback om deras situation och ge förslag på hur Sodexo kan förbättra sig. (Arbetsledaren, 2011) Mångfaldsbegreppet som sådant belyses inte på dessa, men då mångfald enligt Arbetsledare är integrerat i alla aktiviteter så är det möjligt att frågor som skulle kunna kategoriseras under begreppet behandlas ändå. Hon förklarar att arbetet med mångfald inte följs upp, vilket hon hänvisar till att det är en så naturlig del i yrkesvardagen. (Arbetsledaren, 2011)

4.4.4 Gruppledaren

Gruppledaren ansvarar för interna kvalitetskontroller, beställningar och leveranser, inom Helsingborgs kommun och rapporterar till Arbetsledaren. Större delen av dagen är hon ute på ”fältet”, som hon kallar det, har daglig kontakt med kunderna och instruerar sina anställda så att de arbetar i enlighet med Sodexo ABs policy och städmetoder. Gruppledaren har svårt beskriva Sodexos arbete med mångfald. Information om riktlinjer får hon från sin chef, Arbetsledaren, och ibland kommer riktlinjer ovanifrån denna också. När det gäller riktlinjer om Sodexos mångfaldspolicy, så blir hon osäker och menar att hon inte reflekterat över det och att hon är dålig på att läsa. (Gruppledaren, 2011)

4.4.4.1 Tolkning

Innebörden av begreppet mångfald har hon svårt att förklara, hon menar att hon inte tänkt på det.

Gruppledaren: ”(Paus) Jag har inte tänkt på det, ärligt talat.[...]Vad det skulle innebära riktigt för mig. För att jag har ju alltid... vad ska man säga... jag är född i Danmark och sen har jag bott i Jugoslavien och sen flyttade jag. Så att jag har aldrig, aldrig reflekterat över det. [...]Det är bara att vi är alla olika, olika bakgrund.”

(Gruppledaren, 2011)

Även om hon själv säger att hon inte tänkt på det, så kopplar hon ihop begreppet med sin egen etniska bakgrund, vilket kan härledas till det första dimensionen av Loden och Roseners (1991) definition av begreppet. Det är intressant hur hon som subjekt placerar sig i en diskurs som hon implicit menar att hon aldrig behövt reflektera över. Det är dock inte ovanligt, då ett begrepp ofta placeras *på* en socialt konstruerad grupp för att särskilja denna från något annat (oftast det normativa), snarare än att det kommer inifrån gruppen (Foucault, 1978). Därefter utökar hon definitionen till att omfatta ”vi” med att vi alla är olika och har olika bakgrund (Gruppledaren, 2011). Vilka olikheter hon syftar på förtäljer inte av citatet. I hennes grupp finns det en spridning mellan kön, åldrar och nationaliteter, vilket hon menar är positivt. Hon menar att man lär sig mycket, får höra nya idéer och tankesätt, och blir mer öppensinnad för andra runt omkring en och om sig själv. Mångfaldsbegreppet som sådant, ses däremot som något främmande (Gruppledaren, 2011).

Intervjuare: ”Upplever du att det kan vara positivt att ni har olika nationaliteter, olika åldrar, olika kön, inom gruppen?”

Gruppledaren: ”Ja, det gör jag. Självklart gör jag det.[...] Världen hade varit jättetråkig om alla människor hade vart lika.”

(Gruppledaren, 2011)

Ordet *självklart* är här ett nyckelord, då det för henne förefaller sig så självklart att en spridning i gruppen är positiv, som om det inte skulle vara ett alternativ att tycka annorlunda (Gruppledaren, 2011). Om det finns ett kausalt samband mellan hennes egen bakgrund, att hon tycker att det är självklart att det är positivt med mångfald i gruppen och att hon inte reflekterat över det, kan vi inte dra några slutsatser om. Däremot ligger det i självklarhetens innebörd att inte reflektera över det som anses självklart. Därefter inför hon, likt Arbetsmiljöansvarig, en samhällsdimension när hon talar om att ”världen hade varit tråkig om alla människor hade varit likadana” (Gruppledaren, 2011). I likhet med övriga intervjupersoner, menar hon att människors olikheter kan få företaget växa.

4.4.4.2 Materialisering

För Gruppledaren är det resultatet som är viktigast och då menar hon kvaliteten i den levererade tjänsten. Det är hennes ansvar att gruppen levererar den tjänst kunderna har köpt

och det kunderna fokuserar på är kvaliteten, inte vem som utför tjänsten, menar hon. Det är också det hon har i åtanke när hon sätter ihop en arbetsgrupp. Gruppledaren tänker heller inte ”ja jag tar henne för att hon kommer därifrån, det är lättare för mig jobba med” (Gruppledaren, 2011), men ett viktigt kriterium för att arbetssituationen ska fungera är att de kan kommunicera på samma språk. (Gruppledaren, 2011) Detta är något som Arbetsledaren också framhåller.

Gruppledaren: ”Det viktigaste är för oss liksom att man är... att man kan språket, att man har ett språk som man kan kommunicera på och det är svenska.[...]Det är väldigt viktigt... för även om man är alltså... städare eller govroddare eller vad man nu är... det är jätteviktigt att man kommunicerar rätt med, med personalen så att personalen förstår.[...] vad man, vad man säger till dem. Det är ett väldigt viktigt redskap för oss.”

(Gruppledaren, 2011)

Gruppledaren har dock lärt sig att hantera situationer där svenskkunskaperna inte är tillräckliga. Om någon inte förstår svenska, så brukar det oftast finnas någon med samma språk som kan översätta. Hon har med jobbet som gruppledare lärt sig att förmedla arbetsinstruktionerna både muntligt och i skrift, då brukar de flesta förstå. (Gruppledaren, 2011) Detta indikerar att hon har utvecklat en strategi för att hantera eventuella kommunikativa problem kopplade till den första dimensionen av mångfaldsbegreppet. Det här är exempel på hur Gruppledaren materialiserar och anpassar arbetet med mångfald till sin egen yrkesvardag, för att kunna leverera ett värde till kunderna, som hon menar är kvalitet. Men för att kunna göra det, är kommunikationen en central aspekt som måste fungera.

De pratar egentligen inte i gruppen om människors olikheter, trots det beskriver hon gruppen med ordet ”mångfald”. Medarbetarnas inställning till mångfald kan variera. Hon förklarar att den äldre generationen kan vara lite mer reserverad mot människor som har en utländsk bakgrund, tills de lärt känna personen. Hon ger ett exempel på hur hon hanterade en situation där en anställd inte ville arbeta med en kollega, för att kollegan kom ifrån ett speciellt land. (Gruppledaren, 2011)

Gruppledaren: ”[...]Jag kan bara ta ett exempel, för jag har hamnat i en situation och... där en av de anställda har sagt att ”nej, jag vill inte prata... alltså jag vill inte jobba med henne för att... hon... kommer från det och det landet”. Och... då placerade jag dem ändå tillsammans. För att ge dem en chans. För under 8 timmars pass, så kan man inte bara gå

och vara tyst. Speciellt om man jobbar 2-3 dagar i rad tillsammans. För då kommer det fram att man... har kanske något gemensamt ändå, fast man är från olika håll”.

(Gruppledaren, 2011)

Här ser vi ytterligare ett exempel på aktiv ledning av mångfald, som framförallt Diversity Project Manager framhållit vikten av, men utifrån ett jämlikhetsperspektiv där upptäckandet av likheter (”något gemensamt”) är nyckeln till förståelse för varandra och ett gott samarbete. Hon anser dock att det finns en öppen och välkomnande atmosfär på Sodexo och exemplifierar det:

Gruppledaren: ”(Paus) (Kan inte höra) säger när man kommer in genom dörren, så är det ju alltid folk på kontoret. Och om det är en som söker jobb, så välkomnar man alltid... så man säger ”Välkommen till Sodexo”, presenterar sig, bjuder på sig själv om man kan uttrycka sig så (skratt) [...] Och då är det likadant om det kommer... en alltså som är svensk, en med utländsk bakgrund... det är ingen skillnad mellan vem som kommer genom vår dörr.[...] De är liksom... all...det känns... alla känner all... det är den känslan jag har. Att alla bemöts på samma sätt.[...] Oavsett bakgrunden.”

(Gruppledaren, 2011)

Gruppledaren identifierar olika nyttoaspekter av mångfald, även om hon inte använder samma diskursiva språk som idébärarna i den globala och svenska ledningen. Hon uppfattar att värdet för kunderna skapas genom att leverera en hög kvalitet och att det inte spelar någon roll om vem som utför tjänsten, vilket kan anses strida mot ledningens definition av relationen mellan värde och mångfald. Hon identifierar både risker och positiva effekter av en grupp bestående av människor som är olika. (Gruppledaren, 2011) Därav materialiserar hon mångfaltsidén i relation till sin yrkessituation. För Gruppledaren är det viktigt att leda gruppen genom att vara glad och positiv, och en fungerande kommunikation är avgörande för att företaget ska kunna leverera det kontrakterade värde till kunderna. Det är även viktigt att människor med olika bakgrund kan samarbeta (Gruppledaren, 2011). Utifrån sin yrkessituation har hon utvecklat strategier för de svårigheter som kan uppstå i arbetet med mångfald.

4.4.5 Summering av den operativa driften

Tolkningen av mångfaltsbegreppet på den operativa nivån har en stark koppling till jämlikhet och jämställdhet. Mångfaltsbegreppet ses dock inte som något som måste sättas på arbetet, utan det ses som en naturlig del av helheten. Människors olikheter, kopplas till människors

identitet och att det som gör människor olika, men mångfald i form av etnicitet är inte något som bör lyftas ut ur sitt sammanhang. Kompetensen är det som avgör vid rekryteringstillfället, vad individen har för världsbild det som tillför olika perspektiv. Kompetensen för vad som krävs ses som fast medan perspektivet som behövs beror på gruppdynamiken. Vem som passar in i gruppen bestäms därmed av vad som anses som "rätt" kompetens och vem som passar in i gruppdynamiken av vad som anses smälta samman med gruppen men samtidigt tillföra olikheter. Vad som ses som rätt och riktigt är dock i stor del beroende av det kognitiva kartan hos varje individ. Handlingarna begränsas av formella strukturer i företaget där personalpolicy och EVP är centrala styrmedel. Informellt är det vetskapen av att det är ett fokusområde. Nyttaspekten relateras inte så mycket till kundkontakt, där är att uppfylla kvalitet det centrala.

5. Avslutande del

5.1 Diskussion och slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur idén om mångfald påverkas av färd, tolkningen och materialiseringen i en personalintensiv serviceorganisation och på vilket sätt det inverkar på handlingarna i organisationen. Genom att synliggöra översättningsprocessen av mångfaldsbegreppet inom Sodexo, ser vi hur både begreppets betydelse och laddning förändras under dess färd inom organisationen genom att aktörerna ser på idén på olika sätt och anpassar det till den egna kontexten. Genom att studera översättningsprocessen och koppla samman den med diskursteorin blir det även tydligt hur diskurserna påverkar aktörernas tolkningar av mångfald. Vilken diskurs som får företräde påverkar beteenden och attityder gentemot och därmed dess laddning, något som får konsekvenser för handlingarna. Materialiseringen av idén gör att idén om mångfald reser vidare i organisationen i form av text och bild på grund av riktlinjer ovanifrån. Även aktörer som inte ställer sig positiva till användningen av begreppet, förmedlar det vidare genom denna objektifiering då riktlinjerna kräver det. På så vis förs mångfald som begrepp och retorik vidare på grund av organisatoriska strukturer och regler där nästa aktör kan välja att tolka det efter den egna kognitiva kartan och med intryck från andra resande idéer. Däremot makten att agera och använda begreppet i sin arbetssituation, faller på aktörerna då de kan välja att handla, eller att låta bli.

På global nivå har marknadsdiskursen och modediskursen företräde där de argument som kopplas samman med dessa, bestämmer vilka initiativ som tas och på vilket sätt arbetet materialiseras när mångfald ska integreras ned i organisationen. På så vis kan diskurserna sägas konstruera tolkningsramar som kan möjliggöra eller förhindra spridningen inom organisationen, där vissa delar av mångfald lyfts fram och andra delar göms. De homogeniserande krafterna inom organisationsfältet blir synliga då arbetet i USA ses som förebild för hur arbetet med mångfald bör utföras. Retoriken, som kan kopplas till marknadsdiskursen, används för att legitimera idén och handlingar genom att ge mångfaldsarbetet en rationell symbolism. På grund av genomslagskraften i organisationsfältet och att det är något som kunderna kräver så menar Sodexos ledning att de inte kan stå utanför arbetet. Huvudargumentet är att personalen måste spegla kunderna för att ge så god service

som möjligt. Genom detta rationella synsätt om tillgång och efterfrågan som styr, kommer även kundens uppfattning av mångfald in som ett maktinstrument. Vad kunden uppfattar som värdefullt är en viktig del i arbetet och idéns spridning och används även som argument för att rättfärdiga iden. Mångfaldsidén menas även vara en lösning på de problem som företaget möter i omgivningen genom att det säkrar tillgång till personal. På ledningsnivå bestäms därmed att mångfald är något de på operativ nivå behöver för att kunna utvecklas och skapa resultat. Utan mångfald kommer företaget inte klara sig i konkurrensen. Idéer på modet kopplas ofta samman med förhärskande idéer för att öka dess genomslagskraft (Czarniawska & Joerges, 1996), vilket blir tydligt när i denna legitimeringsprocess. De argument som kan kopplas samman med Sodexos specifika förutsättningar som tjänsteföretag och tjänsten särdrag är det som lyfts fram som centrala argument. Marknadsdiskursens kopplingar till tjänstens särdrag kan sägas bli ett maktinstrument som sätter ord på vad sociala grupperna som ryms under begreppet mångfald tillför företaget, servicemötet och därmed värdet av tjänsten. Vad som dock inte lyfts fram är maktaspekten i form av statusnivå i de olika tjänsterna. På operativ nivå har de en hög andel utlandsfödda, vilket förklaras av arbetets låga statuskaraktär.

Med mångfaldsbegreppets intåg inom ett serviceföretag blir personalen, dess sammansättning, utseende, attityder och handlande något som används som en strategisk resurs. Begreppet mångfald har på global nivå inom Sodexo en stark plusordsladdning och det finns en stark tilltro till begreppet i sig, både ur affärsperspektiv men även som något som tillför samhället nytta. Handlingar som tillför nytta på micro-nivå i företaget anses därmed kunna påverka samhället som helhet, vilket i sig också legitimerar idén och används för att skapa engagemang och även som ett sätt att visa att Sodexo är det ansvarsfulla företaget. På så vis används mångfaldsidén även som ett differentieringsverktyg, då det konstrueras så att det möter omgivningens krav på företaget. Grupper som läggs under begreppet paketeras och blir inte bara en resurs i form av kompetens, utan även en strategisk resurs i Sodexos marknadsföring. Mångfaldsbegreppets intåg inom Sodexo gör därmed att personalens sammansättning blivit en viktig del för företagets trovärdighet då värden som kopplas samman med begreppet har blivit en del i företagets identitetsskapande och image då det paketeras och marknadsförs.

Sodexo har som mål att bli en global *benchmarker* inom området vilket förutsätter att de aktivt driver på förändring och att de hela tiden måste förnya sina arbetssätt, vilket innebär att de måste ligga i framkant i modediskursen. Arbetet lyfts fram med en framtidsgloria. Det har lett till att tolkningarna omsätts till handlingar där det finns en önskan att driva på förändring, mångfald integreras som en viktig del i företaget och det är något som genomsyrar Sodexos profil. Detta ska gynna företaget, ända ned till frontlinjen då det skapar en gruppdynamik och innovation. Enligt översättningsteorin är modet något som gör att aktörer ser idéer som något nytt, gör det lättare att greppa förändringar samt att distansera sig till det förflutna (Czarniawska & Joerges, 1996). Genom att ladda mångfald som en lösning på ett problem, samtidigt som det är något som leder till utveckling, ses den som ny och spännande. Begreppet laddas på så vis men en plusordskaraktär och kan därmed utnyttjas som en strategisk resurs. Mångfaldsbegreppet gör även att individer inom företaget får ett ansvarsområde, där mångfald och inkludering blir specifika fokusområden. Mångfaldsidén har gjort att gamla idéer som tidigare varit kopplat till jämlikhet och jämställdhet har blivit nya i och med att det paketeras om och får en ny etikett. Enligt översättningsteorin är detta ett fenomen som förklaras av modet. Ju mer en idé är imiterad, desto mindre attraktiv är den och därmed kan nya idéer på modet ta vid (Czarniawska & Sevón, 2005).

Idén operationaliseras, vilket inleder färden ned i organisationen, på ledningsnivå genom både formella och informella handlingar. Formella styrmedel som mångfaldsstrategier, kvantitativa mål, arbetsgruppsmöten, riktlinjer och policys har formulerats i syfte att sprida idén vidare i organisationen med avsikten att få mångfald och inkludering att bli förgivettagna tankar. Informellt styrs den av att alla ska veta om att det är ett viktigt fokusområde där kommunikationsvägar, uppmuntran till egna initiativ och understödjande system används för att styra attityder och handlingar. Materialiserande, som gör att idén kan resa (Czarniawska & Joerges, 1996), har resulterat i heterogeniserande krafter som påverkar begreppet när mångfald bäddas ned på svensk ledningsnivå. Som analysen visar, omtolkar aktörerna i den svenska ledningen som har en positiv inställning till begreppet, mångfald till att passa den egna arbetssituationen. Begreppets intåg har gjort att tidigare handlingar och förgivettagna tankar ifrågasätts och aktörerna drar nytta av begreppet i sin egen arbetssituation. Handlingar är ett resultat av översättningsprocessen (Czarniawska & Joerges, 1996), något som har resulterat i egna initiativ där bland annat Samhall och andra externa aktörer blir en del av

Sodexos organisationsfält. När dessa nya aktörer dras in, knyts ytterliga organisationsfält samman där bland annat ICA:s och Max Hamburgares sätt att arbeta med mångfald, påverkar Sodexos arbete med mångfaldsfrågan. Idén påverkas därmed av färden på grund av att andra aktörer kommer in och påverkar idén och även handlingar då mångfaldsarbetet i dessa sociala processer har bidragit till att ändra aktörernas uppfattning av mångfald och även sättet att agera i koppling till arbetet. Att de är ett tjänsteföretag gör att de menar att de dessutom kan påverka andra företag, deras kunder, att arbeta med mångfald vilket, även det, bidrar till att ge idén en plusladdning på grund av möjligheten att påverka andra aktörer.

Mångfaldsbegreppets konstruktioner kopplas till individerna som arbetar inom Sodexo och begreppets funktionella och deskriptiva karaktär används, då dessa aspekter lyfts fram som ett bevis på att Sodexo har lyckats med sitt mångfaldsarbete. På strategisk nivå är beviset för att Sodexo aktivt arbetar med mångfald de kvantitativa aspekter av begreppet samt att det finns verktyg som driver på och förändrar attityder. På operativ nivå är det personalen, dess sammansättning, utseende, attityder och handlande ett bevis på förändring. Den empiriska bristen för mätning av nyttan med mångfald kvarstår. Sodexos mäter inte nyttan, utan det är den kvantitativa delen kopplat till genus som mäts då det är den enda aspekten som de menar är möjligt att mäta. Det betyder att det är mångfalden som mäts, inte mångfaldsidén det vill säga den organisatoriska nyttan. Bilden som byggs upp påverkar både tjänsten i sig, samt trovärdigheten av den image som byggs upp genom marknadsföringen, vilket gör det viktigt att visa på konkreta resultat. Mätbara resultat menar Sodexo är svårt att visa på, vilket även är kritiken mot mångfaldsidén, något som gör att talet blir en viktig del att legitimera idén.

Latours tankar om makt som ett resultat av handlingar får en tydlig koppling i inom Sodexo som ett tjänsteintensivt företag. Även om aktörerna på den operativa nivån påverkas av idébärarna, de formella verktygen som ledningen använder sig så av så är det den operativa nivån som levererar det utlovade tjänsteerbjudandet till kund som avgör hur mångfald lyfts fram i produktionsprocessen. Den operativa nivån inom Sodexo vill, till skillnad från ledningen, inte använda begreppet mångfald inom sitt arbete. På operativ nivå har begreppet inte samma plusordskaraktär, utan begreppet har en starkare koppling till jämlikhetsdiskursen, vilket ses som en självklarhet och något som inte måste legitimeras. För att en idé ska leda till handling krävs det att den ses som lovande och spännande (Czarniawska & Joerges, 1996),

vilket kan förklara att mångfaldsbegreppet inte fått fäste på den operativa nivån. Även om handlingar som ryms inom begreppet utförs, menas inte begreppet i sig tillföra något utan det ses som en självklarhet. Tvärtom menas det vara stigmatiserande att lyfta det utanför sitt sammanhang. I stället för att använda mångfaldsbegreppet, är det olikheter i form av olika perspektiv och kompetensen som tillför värde. På operativ nivå har mångfald därmed inte samma positiva laddning, utan ses mer som något som motarbetar tanken om jämlikhet och jämställdhet i och med att det ses som något som lyfter fram olikheter kopplat till demografiska skillnader. Arbetet om mångfald relateras inte till att på egen hand utveckla arbetet, utan realteras till att följa policys och riktlinjer, vilket i sig är en naturlig del av arbetet. Detta synsätt gör att det inte finns en vilja att utveckla mångfaldsarbetet och att ta egna initiativ utan det ses en självklarhet och något som redan görs. Även om idén om mångfald har nått ned till den operativa nivån, verkar det inte ha resulterat i förändring i tankesätt eller handling.

5.2 Egna reflektioner

Denna kandidatuppsats har visat på hur mångfaldsbegreppet kan anta olika betydelser och laddningar, då makt, diskurser, mode, regler, stukturer, identitetsformning och normativa handlingar påverkar begreppets på dess resa inom ett tjänsteintensivt företag. Huruvida mångfald ses skapa nytta eller ej, och om det resulterar i handlingar menar vi beror på om det ses med en positiv eller negativa laddning, vilket i stor del beror på vilken diskurs som får företräde till begreppet. Men det är även ett relativt nytt begrepp som genom marknadsskuggan får genomslagskraft inom organisationen. Jämlikhet och jämställdhet har inte tappat sin ideologiska position, men däremot ser vi tendenser att mångfaldsbegreppet konkurrerar om människors intresse då det ses som nytt och spännande och lösning på problem. Huruvida det genererar i konkret resultat i form av organisatorisk nytta, är inte något som vi har sett, eller har haft i avsikt att bevisa och det är denna brist som mångfaldsidén har utsatts för. Vad som dock är tydligt är att de aktörerna som är positiva till begreppet, kopplar den retoriska nyttan till faktisk nytta i den egna arbetssituationen. Även om det inte finns konkreta ”bevis” för det, menas det tillföra företaget värde, utan att resultatet av det egentligen följs upp. Detta har gjort att de agerar i enlighet med hur de tolkar begreppet, vilket är resultatet av översättningsprocessen. Detta menar vi är något som kan göra att mångfaldsidén utvecklas och leder till positiv förändring. De nya handlingarna

kommuniceras både intern och extern vilket bidrar till att sprida idén och uppfattningen är att kommunikationen bidrar till att skynda på arbetet. Hos aktörerna på operativ nivå är jämlikhetsdiskursens koppling starkare än marknadsdiskursens. Denna översättning har lett till handlingarna klassas som något som ska leda till att alla ska behandlas lika och respekteras, något som de menar alltid har funnits där. Mångfald ses genom denna tolkning som något som alltid gjorts och är självklara, en process som gör att inte får fäste och utvecklas. Handlingar är resultatet av översättningsprocessen och då tolkningen är att det är något som alltid gjort, leder det inte heller till förändring. För att arbetet med mångfald ska leda till handlingar menar vi att det krävs att betydelsen av begreppet måste breddas på operativ nivå och ge det en positiv laddning.

Enligt översättningsteorin leder ökad imitation till att idéer på modet tappar sin stjärnglans då den inte längre ses som ny och spännande. Dessa gör att vi ställer oss frågan vad som händer när fler företaget imiterar mångfaldsidén? Forskare som Prasad, Prasad och Mir (2011) samt Rönnqvist (2008) menar att en spridning av modediskursen kan leda till att mångfald kan få en negativ klang och skada bilden av organisationen. Däremot kan en lokal anpassning leda till motsatt effekt. Vi menar att ytterligare en positiv effekt är när begreppet sprids kan fler aktörer påverka idén, vilket har visat sig få positiva effekter då friktionen mellan olika tolkningar bidrar till att ändra aktörernas syn på mångfald, vilket i sin tur kan leda till förändrade handlingsmönster. Imitation innebär både likritning men också kreativitet (Czarniawska & Joerges, 1996), vilket kan göra att mångfald genom utökad utbredning genom fältet kan utvidgas. Denna process, menar vi, kan leda till att vårt kognitiva tankemönster runt mångfald, det vill säga det som avgör hur vi ser på det och det vi kopplar till det vidgas. Men utan kritiskt förhållningssätt till vad begreppet i sig innehåller, kan det leda till endast imitation, där sociala grupper som ryms under begreppet placeras i fack där ”de” måste ha stöd, hjälp och aktivt rekryteras. Detta kan missgynna de positiva aspekterna med mångfaldsidén och leda till att det får en starkare koppling till positiv särbehandling. I en servicekontext menar vi att mångfald skapar ytterligare en maktdimension. Genom mångfaldsbegreppets intåg inom servicesektorn skapas ytterligare en dimension av hur humankapitalet ska bidra till företaget. Kompetens och förmågan att verka med kund är redan centralt i värdeskapandet, men med mångfaldsidéns intåg används även människors identitet som resurs som skapar mervärde. Om mångfald används med en medvetenhet om

diskurserna, och därmed maktaspekterna runt det, kan det leda till en kreativ utvidgning av begreppet där maktaspekten, i stället för egenskaper kopplat till en viss grupp kommer i fokus, vilket kan leda till att nuvarande maktdimensionerna ifrågasätts och aktivt ruckas på. I stället för att arbeta med mångfald som något som är kopplat till identitet, bör det kopplas till att arbeta med maktaspekterna. Genom att kreativ utvidgning av begreppet på detta vis menar vi att maktaspekterna inom servicesektorn, som har resulterat i och en tydlig uppdelning av professionella tjänster och lågstatusjobb (Bryson, Daniles, & Warf, 2004; Korczynski, 2002), kan utmanas och belysas.

Genom en intern analys av mångfaldsbegreppets färd inom Sodexo ser vi att dess laddning påverkar och påverkas av de olika aktörerna. Detta är dock den ena sidan av myntet. Andra sidan, menar vi är kundens uppfattning och tolkning av mångfald. En ökad förståelse för kundernas tolkningsprocess av mångfaldsbegreppet skulle kunna leda till nya infallsvinklar men även en ökad förståelse för den lokala kontexten, något som är essentiellt för nyttoaspekten för arbetet. Ett kundperspektiv är även essentiellt för att helt förstå hur maktaspekterna skapas och omskapas. Därmed är kundernas översättningsprocess av mångfald ett område som vi menar är värt att undersöka.

6. Litteraturförteckning

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2007). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Slovenia: Liber.
- Bryson, J., Daniels, P., Warf, B. (2004). *Service Worlds- People, Organisations, Technologies*. London: Routhledge.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). "Travel of ideas". I Czarniawska, B. & Sevón, G. *Translating Organizational Change* (s. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). "Introduction". I Czarniawska, B. & Sevón, G. *Translating Organizational Change* (s. 1-12). Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (2005). "Translating Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel". I Czarniawska, B. & Sevón, G. *Global Ideas: How Objects and Practices Travel in the Global Economy* (s. 7-12). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Eriksson-Zetterqvist, U. & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber AB.
- Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer- kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Lund: KFS AB.
- Foucault, M. (1978). *The Archaeology of Knowledge*. Bristol: Tavistock Publications.
- Grönroos, C. (2011). "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface". *Industrial Marketing Management*, s. 240-247.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. (2006). "Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges". I Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. *Handbook of Workplace Diversity* (s. 53-74). London: SAGE Publications

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave.

Kossek, E., Lobel, S., Brown, J. (2006). "Human Resource Strategies to Manage Workforce Diveristy: Examining 'The Business Case'". I Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. *Handbook of Workplace Diveristy* (s. 1-23). London: SAGE Publications

Litvin, D. (2006). "Diveristy: Making Space for a better Case". I Konrad, A. M, Prasad, P, & Pringle J. K. *Handbook of Workplace Diveristy* (s. 75-94). London: SAGE Publications

Nordgren, L. (2003). *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Lund: Lund Business Press

Omanovic, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management*, 352- 362.

Prasad, P., Mills, A. J., Elmes, M., & Prasad, A. (1997). *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. London: SAGE Publications.

Prasad, A., Prasad, P., Mir, R. (2011) 'One mirror in another': Managing Diveristy and the discourse of fashion. *Human Relations*, s. 703-724.

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Malmö: Holmbergs.

Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations- Ideas and interests*. London: SAGE Publications.

Windell, K. (2006). *Corporate Social Responsibility under Construction- Ideas, Translations, and Institutional Change*. Uppsala: Universitetstryckeriet.

Referenslitteratur

Eriksson- Zetterqvist, U. (2009). *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB

Muntliga källor

Arbetsledaren. (den 13 Maj 2011). (B. Kero, Intervjuare)

Arbetsmiljöansvarig och ansvarig för mångfaldsfrågor. (den 19 April 2011). (E. Staffansdotter, Intervjuare)

Biträdande Distriktchef, Skolor och Äldreomsorg, Storstockholm. (den 28 April 2011). (F. Ahlbäck, & B. Kero, Intervjuare)

Distriktschefen. (den 6 & 11 Maj 2011). (B. Kero, Intervjuare)

Diversity Project Manager. (den 9 Maj 2011). (E. Staffansdotter, Intervjuare)

Gruppledaren. (den 13 Maj 2011). (E. Staffansdotter, Intervjuare)

Kommunikationsdirektör Samhall. (den 21 Mars 2011). (F. Ahlbäck, Intervjuare)

Kommunikationsdirektör Sodexo AB. (den 18 April 2011). (F. Ahlbäck, Intervjuare)

Personalchefen. (den 5 Maj 2011). (F. Ahlbäck, Intervjuare)

Tryckta källor

Personalpolicy Sodexo, Sodexo AB

Employee Value Proposition, EVP- Vårt löfte – Din framtid. Sodexo AB

Välkommen till Sodexo - Driftsområde SydVäst. Sodexo AB

Webbdokument

Mångfaldspresentation. (u.d.). Hämtat från www.sodexo.se:

<http://sodexo.se/upload/Mångfaldspresentation.pdf> (läst den 18 Maj 2011)

Diversity & Inclusion Annual Report. (2010). Hämtat från www.sodexousa.com:
<http://viewer.zmags.com/publication/85f7cb7d#/85f7cb7d/36> (läst den 6 Maj 2011)

Diversity & Inclusion Report (videoklipp med Rohini Anand). (2010). Hämtat från www.sodexo.com:
http://interactivepublications20092010.sodexo.com/#/home/03_RDI/01_video (sett den 5 Maj 2011)

Sodexo CEO Michel Landel on diversity in companies. (den 26 Januari 2010). Hämtat från INSEAD KNOWLEDGE:
<http://dev.insead.tv.switchmedia.asia/video/Networking++Organisations/12/18551> (sett den 28 April 2011)

Hemsidor

www.sodexo.se, under Service med EQ
<http://sodexo.se/sv/Sodexo-Sverige/Service-med-EQ/> (Läst 2011-05-23)

www.sodexo.com, under Diversity and Inclusion
http://www.sodexo.com/group_en/careers/diversity/inclusion.asp (Läst 2011-05-23)

Bilaga 1

Intervjuguide – intern personal Sodexo AB

Personligt:

1. Vad heter du?
2. Vilket kön har du?
3. När är du född?
4. Hur ser din etniska bakgrund ut?

Yrkesprofil:

5. Vad är din titel?
6. Vad består dina arbetsuppgifter av?
7. Hur länge har du arbetat på Sodexo?
8. Har du arbetat inom andra arbetsområden på Sodexo? Vilka?
9. Vad var det som lockade dig till att börja jobba på Sodexo?

Utbildning

10. Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

INTERVJUFRÅGOR

Mångfald (personliga värderingar):

11. Vad **innebär** mångfald för dig? Hur **tolkar** du begreppet mångfald?
12. Tycker du det är **viktigt att företag arbetar** med mångfald?
13. Känner du dig **motiverad** till att arbeta med mångfald?
14. Skulle du kunna förklara **vad** som gör att du känner dig motiverad eller omotiverad?
15. Motiverar Sodexo dig att arbeta med mångfald? På vilket sätt?

Mångfald (inom Sodexo):

16. **På vilka sätt** anser du att **Sodexo arbetar** med mångfald?
17. Inom Sodexo, hur upplever du **ledningens attityd** till mångfald?
18. Inom Sodexo, hur upplever du dina **medarbetares attityd** till mångfald?
19. Vad tror du att arbetet med mångfald kan **tillföra Sodexo**?

Mångfald (i relation till arbetsuppgifter):

20. Hur upplever du att **idén** om mångfald **förmedlas** inom Sodexo?
21. Vad får du för **information** och **riktlinjer** om mångfaldsarbetet **uppifrån**?
22. **På vilket sätt** får du den informationen?

23. Kan du beskriva hur du **omsätter** dessa riktlinjer i **handlingar**?
24. I vilka **arbetsmoment** arbetar du med mångfald?
25. Skulle du kunna **beskriva en situation** i ditt arbete när du har **hanterat en fråga** rörande mångfald.

HR-frågor

26. Hur arbetar ni med **karriärplanering** i relation till mångfaldsarbetet?
27. Hur arbetar ni med **rekrytering** i relation till mångfaldsarbetet?
28. Hur upplever du att **kompetensen** från en **utländsk utbildning** tas till vara på?
29. Upplever du att det finns några **svårigheter** i att arbeta med mångfald?
30. Hur **hanterar** ni de **svårigheterna**?

31. Vem/**vilka involverar du** i mångfaldsarbetet? Vilka **positioner** har de?
32. Känner du att du har **handlingsfrihet** vad det gäller att agera utifrån mångfaldsstrategin?
33. **Hur följs arbetet upp?**
 - a) Av dig?
 - b) Av andra i organisationen?
34. Skulle mångfaldsarbetet kunnat utformas annorlunda?

Avslutande frågor:

35. Är det något du skulle vilja tillägga?
36. Går det bra att återkomma om vi skulle behöva ytterligare information?

Bilaga 2

Interview guide: Diversity Project Manager

Demographic questions

1. Can I have your full **name**?
2. What **gender** are you?
3. What **year** are you **born**?
4. What is your **ethnic background**?
5. What is your **educational background**?

Job profile

6. What is your **title**?
7. What does your job assignment contain? Job description?
8. How long have you been working at Sodexo?
9. Have you worked in other areas at Sodexo? Which ones?
10. In what way did Sodexo appeal to you? What was it that attracted you by Sodexo?

Diversity:

Respondent's interpretation:

11. What does Diversity **mean** to you? How do you **interpret** the term Diversity?
12. Do you think that is **important** for companies to work with Diversity?
 - **Why important/not important?**
13. Do you see any **benefits** for a company to work with or towards diversity?
 - **Which benefits?**
14. Do you **feel motivated** to work with Diversity?
15. Would you like to explain **what** it is that makes you motivated or not motivated?
16. Does Sodexo motivate you to work with Diversity? In what way?

Within Sodexo

Benefit

17. Can you **describe Sodexo's work** with diversity?
 - Why do you do... this?

- **Why did you start** including diversity as a part of your CSR-work?
 - **Benefit?**
 - **Problem area?**
 - **Where** did the idea of working with diversity evolve? **Did you start working with it in France?**
18. In what way, does Sodexo's work with diversity **benefit the company**?
19. What do you think the work of diversity can bring to Sodexo? How do you believe Sodexo can benefit from working with Diversity?
20. Why do you see Diversity & Inclusion as a business imperative and competitive advantage?
21. What is your **goal** with your work with diversity?

Measurement

22. Do you **measure** the value/benefit/result of your work with diversity?
- **How** is this measured?
23. Can you describe how you work with diversity? In which **tasks** do **you work with diversity**?
24. Is the Diversity strategy being followed up in some other way?
- How?

Difficulties

25. Within Sodexo, how do you perceive **management's attitude towards Diversity**?
26. Within Sodexo, how do you perceive **your employees' attitude towards Diversity**?
27. Do you feel that there are some difficulties in working with diversity?
- How do you **deal with** those difficulties?

Communication

28. From whom do you get your diversity strategy guidelines?
- **In what why are you given that information?**
29. Can you describe how you put those guidelines into actions?
30. **How** do **communicate** your diversity strategy to your office in Sweden?
31. Who do you involve/talk to? What positions do they have?
32. How **strict** are the **guidelines**?
33. Is it possible to appropriate the strategy on a local level?
34. Do you feel that you are empowered to act with regards to Sodexo's diversity strategy?
35. How is the strategy intended to be **transferred down** in the organization?
36. Do you think you have succeeded in this aspect?

HR

37. Have you implemented diversity in your HR-strategy?
38. How is this implemented?
39. Recruitment?
40. Career planning?

Closing

41. Do you think that the diversity strategy could be **designed differently**?
42. Is there anything that you would like to add?
43. Would it be ok for us to get back to you if we need further information?

Bilaga 3

Intervjuguide – Kommunikationsdirektör Samhall

Inledande frågor

1. Skulle du kunna berätta lite om dig själv?
2. Hur ser din etniska bakgrund ut?
3. Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

Yrkesprofil

4. Vad är din titel?
5. Hur kommer det sig att du började arbeta på Samhall?
6. Hur länge har du arbetat på Samhall?
7. Har du arbetat inom andra arbetsområden på Samhall innan? Vilka?
8. Vad består dina arbetsuppgifter av?

CSR- begreppet

9. Hur tolkar du begreppet CSR?
10. Tycker du att det är viktigt att företag arbetar med CSR?
11. På vilket sätt arbetar du i ditt arbete med CSR?

Mångfaldsbegreppet

12. Vad innebär mångfald för dig? Hur tolkar du begreppet mångfald?
13. Tycker du att det är viktigt för ett företag att arbeta med mångfald?

Kommunikationen i samarbetet med Sodexo

14. Hur kommer det sig att ni har ett samarbete med Sodexo?
15. Skulle du kunna beskriva hur detta samarbete började?
16. Hur ser kontakten mellan Sodexo och Samhall ut? Vem är involverad i kontakten?
17. Hur sker informationsutbytet? Hur ofta?
18. Skulle du kunna beskriva hur samarbetet mellan Sodexo och Samhall ser ut?

Materialiserandet av idéerna

19. Vad tror du att detta samarbete kan tillföra Sodexo?
20. Vad tror du att samarbetet kan tillföra Samhall?
21. Skulle du kunna beskriva hur du, i ditt arbete, omsätter ert samarbete i handlingar?
22. Vem i Samhall involverar du i samarbetet?
23. Hur upplever du Sodexos arbete med mångfald?
24. Hur upplever du Sodexos inställning till era medarbetare?

25. Känner du att du har handlingsfrihet i ditt arbete? I samarbetet med Sodexo?
26. I ditt arbete med olika partnerföretag, känner du dig motiverad till att arbeta med mångfald?
27. Vad är det som gör att du känner dig motiverad/omotiverad?
28. Om du jämför samarbetet med Sodexo med samarbetet med andra partnerföretag, är det någonting som särskiljer Sodexo?
29. Hur följs samarbetet upp?
 - a. Av dig?
 - b. Av Sodexo?
 - c. Finns det några samarbeten med Sodexo i uppföljningen?

Översättningen

30. Händer det någon gång att saker inte går som det är tänkt från början?
 - a. Om ja, hur hanterar ni det?
31. Skulle arbetet med mångfald kunna göras annorlunda enligt dig?
32. Finns det, enligt dig, några negativa aspekter med att arbeta med mångfaldsfrågor?
33. Vad är ert mål med samarbetet?

Avslutande frågor

34. Är det något du skulle vilja tillägga?
35. Går det bra att återkomma om vi skulle behöva ytterligare information?

Hjälp för uppföljningsfrågorna

Uppföljningsfrågor: ”kan du säga lite mer om...?”, ”Vad menade du med...?”

Sonderingsfrågor: uppföljning och fördjupning

Preciserande frågor: ”hur reagerade du när detta hände?”

Direkta frågor: ”tycker du att det är svårt när chefen ringer?”

Tolkande frågor: ”menar du att din ledarroll påverkar/påverkas av...?”