



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Ett inkluderande ledarskap?

Framställningen av ledarskap i ledarskaps-
och diversity managementlitteratur

Anibal Pinera
Johanna Persson

Gruppenr: 68

Handledare:
Malin Espersson

Examensarbete
VT 2016

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats VT 2016. Lunds Universitet, Campus Helsingborg, institutionen för Service Management.

Titel: Ett inkluderande ledarskap? Framställning av ledarskap i ledarskaps- och diversity management litteratur.

Syfte och frågeställning: Syftet med denna studie är att undersöka hur ledarskap framställs i dagens ledarskaps- och diversity managementlitteratur. Vi frågade oss därför vilka är det som inkluderas och får ta plats i ett diversity managementperspektiv på ledarskap och hur framställs ledarskap i dagens ledarskaps- och diversity managementlitteratur?

Metod: Empirin hämtas ur tre ledarskaps- och diversity managementböcker som är de bäst säljande på nät-bokhandeln *bokus.com*. Utifrån en kvalitativ forskningsstrategi genomfördes en diskursanalys av ledarskapets framställning i valda böcker. Den samlade empirin analyserades ur ett induktivt synsätt samt med hjälp av teoribildning på områdena ledarskap och diversity management.

Slutsatser: Genom analysen framträdde en framställning av ledarskap som normativt, oavsett inverkan från ett diversity managementperspektiv. Vi har funnit att ledarskap inriktat på diversity management framställer samma typ av ledarskap som mer traditionell och normativ ledarskapslitteratur och forskning gör men i en ny kontext. Diversity management skänker därför inget nytt utrymme för en ny framställning av ledarskap. Sammanfattningsvis och för att återknyta till studiens syfte och frågeställningar framställs ledarskap med ett diversity managementperspektiv på samma sätt som tidigare ledarskapsforskning trots diversity managementkontexten. Överlag fungerar inte ledarskap med inriktning på diversity management normbrytande utan snarare reproducerande av ett normativt ledarskap och ledarens makt som missgynnar minoritetsgrupper.

Nyckelord: Ledarskap, diversity management, följarskap, makt, diskurs, inkluderande, normativt.

Innehållsförteckning

FÖRORD	4
1. INLEDNING.....	5
1.1 LEDARSKAPS- OCH DIVERSITY MANAGERINGSFORSKNING	5
1.2 DET SVÅRTYDDA LEDARSKAPET.....	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
1.4 AVGRÄNSNING	7
1.5 DISPOSITION.....	7
2. METOD.....	8
2.1 ANSATS	8
2.2 URVAL	9
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	10
2.4 DISKURSANALYS.....	11
2.5 ANALYSMETOD	13
2.6 METODKRIKTIK.....	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1 VAD ÄR LEDARSKAP?	15
3.1.1 Dolda aspekter i ledarskapet	17
3.1.2 Den paradoxala strävan efter ett ideal ledarskapet.....	18
3.2 VAD ÄR DIVERSITY MANAGEMENT?	19
3.2.2 Komplexiteten i diversity management	20
3.3 ETT POSTKOLONIALT PERSPEKTIV	21
4. LEDARSKAP I LITTERATUREN: EN DISKURSANALYS OM FRAMSTÄLLNINGEN AV LEDARSKAP I LEDARSKAPS -OCH DIVERSITY MANAGEMENT LITTERATUR	23
4.1 EN KAPITALISTISK DISKURS.....	23
4.1.1 Diskursens motsägelser.....	25
4.1.2 Den kapitalistiska diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt	26
4.1.3 Den kapitalistiska diskursens bidrag	28
4.2 DISKURSEN OM EN ENDA VÄG	29

4.2.1 Diskursens motsägelser.....	30
4.2.2 Diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt	31
4.2.3 Diskursens bidrag	33
4.3 DISKURSEN OM DEN STORARTADE LEDAREN	34
4.3.1 Diskursens motsägelser.....	35
4.3.2 Diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt	36
4.3.3 Diskursens bidrag	38
4.4 HUR DELDISKURSERNA SAMVERKAR TILL ETT MÖNSTER AV SKILLNAD.....	39
5. SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION	40
5.1 EN KOPPLING MELLAN PROBLEMBAKGRUND OCH PROBLEMATISERING TILL SLUTDISKUSSION .	40
5.2 SLUTSATS OCH FRAMTIDA FORSKNING	41
5.3 AVSLUTNING	42
KÄLLFÖRTECKNING	44
BILAGA 1	47

Förord

Först och främst vill vi tacka Cecilia Persson för hon ställt upp med sin tid, kunskap och uppmuntrande ord. Vi vill också tacka oss själva för det stöd vi givit varandra. Vi vill sedan tacka Johan Cesar för hans tålamod och för hans stora stöd. Vi vill även tacka Anibal Raul Gomez för hans motiverande ord, utan honom hade denna examensuppsats inte varit möjlig. Sist men inte minst vill vi rikta ett enormt stort tack till vår tålmodiga handledare Malin Espersson för hennes goda råd, vägledning och tröstande ord under arbetets gång.

Arbetet med denna examensuppsats har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Malmö, maj 2016
Anibal Pinera och Johanna Persson

”Det är i vardagen, lokalt, nära hemmet, i skolan eller på arbetsplatsen som människor söker rättvisa, lika möjligheter, och lika värdighet utan diskriminering. Om inte dessa rättigheter har en betydelse där, har de ingen större mening någon annanstans heller.”

Eleanor Roosevelt

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrund och syfte samt var relevansen finns i följande studie. Vi redogör för framväxten av en ledarskaps- och diversity managementforsknings tradition och den tvetydiga och svårtydda bilden av vad ledarskap egentligen är för något. Därefter diskuterar vi även hur det växt fram en traditionell och normativ syn på ledarskap men samtidigt hur det finns andra sätt att se på ledarskap. Därav tvetydigheten i begreppet.

1.1 Ledarskaps- och diversity managementsforskning

Service management har växt fram som forskningsfält sedan det introducerades i mitten av 1970-talet i takt med att organisationers servicelogik blivit allt viktigare (Normann 2001:33). Det innebär att den service en organisation erbjuder blir allt mer betydelsefull. Inom service managementtraditionen har det länge funnits ett intresse kring ledarskap och ledarskapsforskning. Gemensamt för olika inriktningar inom ledarskap är att de bygger på vem som har rätten att utöva makt, och att maktutövande är mer eller mindre reserverad till ledarskapet.

Tidigare forskning kring ledarskap har bland annat bidragit med att fokusera på vikten av ledarens egenskaper, men även de interaktioner där ledarskap kan antas formas genom sociala processer mellan individer inom organisationer. Detta skapar en tvetydighet kring vad ledarskap är och det är därför svårt att finna en generell definition (Barker 1997:345). Strävan efter att hitta en generell definition av begreppet visar dess tvetydighet och komplexitet, dessutom ser vi hur ledarskapet står inför nya utmaningar bland annat den alltmer globaliserade och demografiskt förändrade världen vi lever i. Detta har gjort att dagens organisationer har och kommer att behöva ha en större variation i sin mångfald, vilket leder oss in i nästa stycke som avhandlar diversity management.

Diversity management är en organisationsstrategisk intervention riktad mot att maximera varje individs potential i arbetslivet. Louvrier (2014:326) menar att forskningstraditionen kring diversity management fick sin startpunkt under 1980-talet i USA. Forskningstraditionen är därmed yngre än den om ledarskapsforskning. Implementering av diversity management fick däremot ingen riktigt start då, detta trots att pressen på organisationer att tillvarata mångfald ökade. Organisationer visade sig inte ha intresse för detta. Inte förrän *the Hudson Institute* 1987 kom ut med rapporten "Workforce 2000" där man redogjorde för de dramatiska förändringar som den amerikanska arbetsmarknaden stod inför när det kom till demografiska förändringar samt de förändringar en ökad globalisering medförde uppstod ett intresse för diversity management. En mer mångfaldig arbetskraft och ett tillvaratagande av denna påstås enligt diversity managementforskning göra organisationer mer

innovativa, mer effektiva och få lättare att se fler kunders behov (ibid.), vilket har potential att gynna organisationers servicelogik. Detta lyfter Ahmed (2006:37-39) som menar att "mångfald" ofta används som en feel good-term som ska locka och attrahera arbetstagare. Ahmed (2006:68) menar även att det är vanligt att utvalda individer i en organisation tvingas bära mångfalden i organisationen och att mångfald mest används som "showcase", vilket innebär att mångfald endast blir en extern imagefråga.

1.2 Det svårtydda ledarskapet

När man talar om vad som är mest avgörande för organisationers framgångar idag är ledarskap ett centralt och intressant begrepp (Sveningsson & Alvesson 2010:14). Ledarskap sägs handla om förändring, utveckling och struktur samt förmågan att se helheter. Det handlar om att få människor att höja blicken och därmed skapa entusiasmerade medarbetare (ibid.). Ledarskap som ämne är populärt i vardagliga sammanhang och det är via ledarskap som vi människor kan utveckla välstrukturerade organisationer som kan verka i vårt samhälle (ibid.).

Problematiken i begreppet ledarskap är dess tvetydighet och komplexitet. Framgångar efter organisatoriska förändringar brukar tillskrivas ledaren och hans egenskaper. Manlighet är en sådan egenskap som ofta brukar tillskrivas ledaren. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2011:170) menar att konstruktioner av kvinnlighet i en mansdominerad miljö skapas som något annorlunda än det "normala". Detta bidrar till skapandet av en heroisk bild av (manliga) ledare som hjältar menade att rädda ett företag från undergång genom auktoritära och rigida åtgärder (Sveningsson & Alvesson 2010:15). Barker (1997:343-344) nämner hur en av de mest framträdande författarna på området, James Macgregor Burns, menar att människor har en bild av ledare som hjältar och att de ofta jämförs med historiska ikoner som Julius Ceasar, Adolf Hitler och Winston Churchill. Detta är en av inriktningarna som pointerar ledarens egenskaper. Ett annat problem med de mer traditionella perspektiven inom ledarskapsforskning är den generella överbetoningen av den individuella chefen. Ytterligare ett problem är att man ofta glömmer att ledarskap utövas i sociala sammanhang och genom gemensamma föreställningar och tolkningar (Sveningsson, Alvesson & Kärreman 2009:33).

Andreas Wallo (2016:80) menar att mainstreamlitteraturen om ledarskap ofta fångar en orepresentativ bild istället för att fånga en mer verklighetstrogen bild om hur en ledare måste interagera med andra individer och grupper både inom och utom organisationen. Mycket av ledarskapsforskningen verkar också vilja fokusera på ett mer transformativt ledarskap (eng. tranformational leadership) (se t.ex. Spisak, O'Brien, Nicholson & van Vugt 2015 och Collison &

Tourish 2015), vilket innebär att en karismatisk ledare driver sina följare till att uppnå hans mål (Barker 1997:348). Det transformativa ledarskapet utövar på så sätt makt över sina följare (Marques 2015:1314).

Det är i ledarskapets tvetydiga framställning denna studie tar avstamp. Vi ser hur en normativ syn på ledarskap kan orsaka organisatoriska problem, och att det kan vara problematiskt att ha en enda syn på vad ledarskap är. Ledarskap är föränderligt och svårdefinierat, vilket gör att ledarskapet måste få vara flexibelt. Utan flexibilitet i synen på vad ledarskap innebär och utan en öppenhet inför de förändringar synen på ledarskapet står inför i en globaliserad och postkolonial värld kommer ledarskapsforskningen fortsätta vara ett tvetydigt och svårdefinierat fält (se t.ex. Barker 1997 samt Sveningsson & Alvesson 2010). Globaliseringen har bidragit till att samhället blivit allt mer präglad av mångfald. Vi anser därför att ett diversity managementperspektiv kan vara nödvändigt för att kunna se ledarskap ur nya perspektiv. Vi har därför för avsikt att undersöka ledarskapsframställningen i ledarskap -och diversity managementlitteratur.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur ledarskap framställs i dagens ledarskaps -och diversity managementlitteratur. För att uppnå ovanstående syfte utgår vi från följande frågeställningar:

- Vilka är det som inkluderas och får ta plats i ett diversity managementperspektiv på ledarskap?
- Hur framställs ledarskap i dagens ledarskaps- och diversity managementlitteratur?

1.4 Avgränsning

Fokus i denna studie ligger på att undersöka vilka individer som inkluderas i ett diversity managementperspektiv på ledarskap och hur ledarskapet framställs i dagens ledarskaps- och diversity managementlitteratur och om det kan ge nya perspektiv på ledarskap. Det är inte själva ledaren eller ledarskapet vi har för avsikt att undersöka. Detta gör att vi inte avser att undersöka chefer och/eller chefskapet, utan hur ledarskap med ett diversity managementperspektiv framställs. Vi har därför gjort en avgränsning av vårt empiriska material genom att använda litteratur om ledarskap och ledarskapsforskning som har ett diversity managementperspektiv.

1.5 Disposition

Efter en inledande problematisering och en överblick över studiens syfte och frågeställningar presenterar vi metodkapitlet. I det presenteras och motiveras metodvalen som har gjorts för att uppnå

studiens syfte och besvara frågeställningarna. Vi kommer även att presentera teorier och begrepp som är väsentliga inom ledarskap- och diversity managementforskning. Därefter följer studiens analys. Studien kommer att avslutas med en sammanfattande slutdiskussion. I slutdiskussionen kommer slutsatser från analysen att lyftas fram och diskuteras utifrån hur slutsatserna förhåller sig till uppsatsens inledning i form av problembakgrund, problematisering samt syfte och frågeställningar.

2. Metod

Metodkapitlet innehåller en redogörelse för metodval samt vad detta val grundas i. Vi motiverar val av empiri som kommer undersökas, beskriver hur studien utförts och diskuterar eventuella angreppssätt för att uppnå resultat. Målet med metodkapitlet är att ge läsaren en överblick över hur studien kommer att undersökas samt ge en möjlighet att själv bedöma kvalitén på studien.

2.1 Ansats

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi som innebär att tolkande är centralt. Tolkande på så sätt att förädla sättet kring hur man betraktar sin omvärld och bidrar med en mer nyanserad förståelse av den (Alvehus 2013:22-23). Kvalitativa studier bygger på en forskningsstrategi där tonvikten oftare ligger på ord än kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman 2011:340).

Den ontologiska ståndpunkten i följande studie är konstruktivistisk. Detta innebär att sociala företeelser och deras mening är något som sociala aktörer kontinuerligt skapar. Synsättet medför att sociala företeelser inte enbart skapas via socialt samspel utan även är i ett tillstånd av ständig revidering. Det innebär att forskarens bild av verkligheten också utgörs av konstruktioner. En forskare presenterar därför alltid en egen version av den sociala verkligheten som inte kan betraktas som slutgiltig (Bryman 2011:37). Kategorier i sig har inga självklara essenser utan deras mening skapas genom samspel (Bryman 2011:39), kategorin "ledarskap" kan därmed betraktas som en social konstruktion. Denna forskningsstrategi är användbar i vår studie då vi gör tolkningar av verkligheten när vi undersöker hur ledarskap beskrivs i ledarskaps- och diversity managementlitteratur.

Studiens epistemologiska ståndpunkt är hermeneutisk och innebär att en forskare försöker få fram en texts mening utifrån de perspektiv författaren haft. Det är en ståndpunkt som har potential gentemot texter och sociala handlingar såväl som till företeelser som inte är textbaserade (Bryman 2011:507). Hermeneutik kan sägas handla om tolkning och förståelse av mänskliga handlingar samt

är mer inriktat på detta än inriktade på de krafter som påverkar dem (Bryman 2011:32). Vi har alltså en tolkande ståndpunkt. Det är en relevant epistemologisk ståndpunkt då vi undersöker hur ledarskap framställs i litteraturen, och vill pointera att ledarskap inte kan ses ur ett enda perspektiv.

Arbets sättet i denna studie är induktiv och innebär att man drar generaliserbara slutsatser på grundval av det forskaren har valt att observera eller studera. Den induktiva processen genomförs utifrån en iterativ strategi. Alvehus (2013:109) menar att man något förenklat kan förklara ett induktivt arbetssätt med att man utgår från det empiriska materialet (utan teoretisk förståelse) och bygger sina slutsatser enbart utifrån detta.

Vi bestämde oss i ett tidigt skede att vi ville veta mer om hur ledarskap beskrivs utifrån ett diversity managementperspektiv. Då vi ville göra en studie som grundar sig i att analysera texter behövde vi hitta litteratur som var relevant för ämnet. Därför beslutade vi oss för att göra en diskursanalys. Detta innebär att den empiriska grunden i denna studie är en diskursanalys utförd på ledarskaps- och diversity managementlitteratur. Valet att undersöka och analysera texter grundar sig i vår ontologiska ståndpunkt där människor konstruerar sina egna världar genom tolkningar och interaktioner (se t.ex. Bryman 2011).

2.2 Urval

I vårt arbete med att samla in empirin var det viktigt för oss att använda litteratur som både har en koppling till ledarskap och till diversity management. Siv Fahlgren (1998) har i sin licentiatuppsats skapat ett arbetssätt och synsätt för genomförandet av en diskursanalys. Vi har därför utgått från Fahlgrens (1998:80) resonemang kring urval av empiri (i vårt fall litteratur). Fahlgren (ibid.) menar att i valet av texter för en diskursanalys är det viktigare att texterna har ett specifikt intresse för den frågan vi i studien behandlar snarare än att de väljs utifrån ett specifikt urval. Valet är relaterat till de begrepp och teoretiska föreställningar som sätts in i studiens förståelseram (ibid.).

Vi har på den svenska nät-bokhandeln *bokus.com* gjort sökningar baserade på tre sökfraser och sorterat sökresultatet på populäraste böcker under april 2016. Detta för att kunna få ta del av den ledarskaps- och diversity managementlitteratur som säljs mest i Sverige för tillfället och därmed också influerar flest just nu. Sökfraserna vi använde var “likabehandling”, “leadership, diversity” och “mångfald”. Anledning till att vi valde just de här sökfraserna är att det var de som verkade ge oss den mest relevanta empirin. Vi valde sedan en av de mest populära böcker under varje sök fras, vilket resulterade i tre böcker om ledarskap och diversity management. Denna litteratur kommer vara

grunden för vårt insamlande av empiri och därmed för vår diskursanalys. Böckerna som har valts ut är *“10 Leadership Strategies for Sustainable Diversity”* (Baker 2011), *“Likabehandling i arbetslivet: en handbok för chefer: så följer du den nya diskrimineringslagen”* (Hjertson & Svaleryd 2011), *“Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling”* (Fägerlind 2012).

Vi är medvetna om att en av böckerna är på engelska och är eventuellt svår att koppla till en svensk kontext. Vi valde den utifrån dess popularitet på den stora svenska nät-bokhandeln vi valde böcker från. Den verkar vara en bok som många läser just nu och kan därför ha inflytande. Värt att nämna är hur litet utbudet är av ledarskapslitteratur med en diversity management förankring. Parallellt med att allt fler ser de positiva effekter diversity management kan bidra med verkar inte intresset av att skriva ledarskapslitteratur med detta perspektiv vara lika stort.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi har använt oss av en diskursanalys i utförandet av vår studie. En diskursanalys har fokus på att hitta diskurser i texter och på detta avslöja underliggande mönster och strukturer. En diskurs kan med andra ord beskrivas som det regelsystem som legitimerar vissa kunskaper samt bestämmer vem och vad som får uttrycka sig med auktoritet (Bergström & Boréus 2012:358). Vårt fokus i arbetet med den teoretiska referensramen har varit att skapa en bild som ger förståelse för fenomenet ledarskap och dess effekter, så som till exempel ledarskapsstilar, makt och diversity management.

Därmed undersöks hur litteratur inom området framställer ledarskap. Enligt Potter och Wetherell (1987:168) finns det inget mekaniskt tillvägagångssätt för att hitta diskurser. För att göra textmängden hanterbar har vi i enlighet med Fahlgren (1998) samt Potter och Wetherell (1987) arbetat med *kodning*, vars syfte är att skapa ett hanterbart sätt att analysera diskurser i stora textmassor. Kodning har ett pragmatiskt syfte snarare än analytiskt och skall resultera i insamling av olika textdelar för undersökning (Potter & Wetherell 1987:167-168).

Viktigt att poängtera är hur vi förhåller oss till forskningsetiken inom vårt forskningsområde. Eftersom vår metod inte inbegriper individer finns det ingen risk för att någon person kommer till skada i vår studie. Däremot kommer vi att göra våra egna tolkningar av vårt empiriska material vilket kan innebära att författarna upplever sig misstolkade. Tolkningar är emellertid något som är nödvändigt för vårt metodval, och vi anser att fördelarna uppväger den eventuella etiska nackdel.

2.4 Diskursanalys

Vi har haft för avsikt att utföra en foucauldiansk diskursanalys. Enligt Fahlgren (1998:18) är det svårt att överhuvudtaget tala om en metod i samband med Foucault. Detta om man med metod menar att "nä sann kunskap om verkligheten". Problematiken börjar när Foucault hävdar att det inte finns någon privilegierad diskurs varifrån "sanningen" om världen kan upptäckas, därmed finns det heller inte ett enda sätt att utföra en diskursanalys eller ett enda sätt att förstå diskurser på (ibid.). Foucault var också ovillig att låsa fast begrepp i givna definitioner. Begreppet diskurs är redan i det franska språket mångtydigt, vilket var något Foucault var snabb med att utnyttja (Fahlgren 1998:19).

Foucault (1993:7) skriver följande i sitt verk *Diskursens ordning* "Alla vet att man inte får säga allt, att man inte kan tala om allt, att vem som helst inte får tala om vad som helst". Detta tar sig bland annat uttryck i de utestängningsmekanismer Foucault presenterar, mekanismer som speglar diskursernas inre relationer (Bergström & Boréus 2012:382). Den första utestängningsmekanismen är förbudet, vilket enligt ovan nämnda citat innebär, att alla inte får säga vad som helst (Foucault 1993:7). Den andra utestängningsmekanismen är motsättningen mellan förnuft och vansinne. Sedan medeltiden har "dåren" och hans diskurs inte tillåtits cirkuleras som andras, vilket utestänger individer och grupper som inte betraktas finnas inom den förnuftiga diskursen (Foucault 1993:8). Den tredje utestängningsmekanismen är motsättningen mellan det sanna och falska. Foucault (1993:10) menar att denna motsättning är historiskt konstruerad då redan grekiska poeter på 500-talet ansågs vara den enda sanna diskursen. Sanningen vilar på institutionellt stöd och har därför en tvingande makt (Foucault 1993:13).

I diskurser sker ett utbyte av språkliga föreställningar och diskurser legitimerar sig själva genom att vara relaterade till en värld som produceras som verklig och sann. Språk och diskurs är alltså inte samma sak (Fahlgren 1998:22). Vidare ordnar och organiserar diskurser världen åt oss och legitimerar sig själva genom maktrelationer. Foucault beskriver makten i diskurser som en relation mellan olika krafter där subjekten är både utövare och måltavla för denna makt (Fahlgren 1998:22-23). Vår tolkning av Foucaults definition om vad makt är, är att makt skapas i relationen mellan flera individer och inte av en ensam individ.

Utgångspunkten i vår diskursanalys kommer att vara genealogiskt. Det innebär att man lär sig att se det man redan har kunskap om på ett nytt sätt. Syftet med det genealogiska arbetssättet är att undersöka diskursers möjlighetsvillkor, hur det kommer sig att visa fenomen problematiseras och

görs till studieobjekt som resulterar i sociala praktiker eller institutionella lösningar (Bergström & Boréus 2012: 359-360). När Foucault (1993) skriver om den genealogiska gruppens arbete menar han att det baseras på tre principer. *Diskontinuitetsprincipen* innebär att bara för att det finns ett gallringssystem betyder det inte det att finns en stor diskurs som förtrycks av detta system. Det går inte att tro att det finns något otänkt eller osagt som korsar världen. Diskurserna måste ses och behandlas som åtskilda praktiker som ibland korsas och i bland närmar sig varandra men lika ofta är de ovetande om varandra, eller utesluter varandra. *Specificitetsprincipen* innebär att världen inte står i kontakt med vår kunskap. Det finns ingen prediskursiv kunskap som gör att världen är vänligt inställd till oss. Vi måste alltså se diskursen som en våldsutövning vi utför gentemot ting eller mot den praktik vi påtvingar tingen. *Exterioritetsregeln/principen* innebär att vi måste utgå från diskursen själv, dess regelbundenheter, hur den ter sig och hur den söker sig mot det yttre villkoren och mot dess möjlighet. Vi kan inte söka efter en hjärtpunkt hos en tanke eller betydelse som vi tror oss kunna finna där (Foucault 1993:37-38).

Enligt Fahlgren (1998:65) uppstår meningen i varje deldiskurs inte via samband mellan deras relationella termer. Meningen uppstår istället genom att mönster av differentiering mellan liknande rationella termer skapas. Relationen mellan makt och motstånd utgör den huvudsakliga mittpunkten för en genealogisk forskningsstudie. Intresset för att studera det som framställs som gott, förnuftigt, modernt och befriande med mera bottnar i viljan att studera de samtida utsagor som inte säger sig vara utlopp för makt. Genealogins syfte i studien ligger i bekämpandet av makt i rättens, godhetens och modernitetens namn. Intresset för produktiv makt innebär att Foucaults analyser inte bara fokuserar i diskursens organisering (vad som sägs, vad som får sägas och så vidare) utan även frågor kring vad som utgör drivkraften i en diskurs och vilken strategiskt sammanhang den är en del av (Tollin 2011:28). Tollin (2011:29) citerar i sin doktorsavhandling sociologen Mats Beronius "*Innan det finns en mening finns där en kraft [makt]. Eller bättre, mening är kraft [makt], de är samtida, immanenta*". Tollin (2011) skriver även att inneboendet mellan makt och mening inte betyder att makt, meningsproduktionen och vetande är samma sak. Däremot kan makt som kraft exploatera och legitimera sin strävan genom diskurser (ibid.).

Tollin (2011) tar upp en version om kritisk förståelse av makt vilket innebär att installationen av offentliga sanningar inte ses som enskilda personers verk. Vi alla måste betraktas som ansvariga individer som repeterar och citerar en diskurs inom ramen för taktiska samt strategiska maktrelationer (ibid.). Dessa antaganden ligger till grund för vår analys, då vi också genom vår läsning utövar makt. De diskurser som presenteras i analysen kommer bli vårt sätt att se på texten

utifrån vår subjektivitet och vår läsart (Fahlgren 1998:84). Vi utövar alltså makt genom vår läsning över det empiriska materialet och i vår diskursanalys.

2.5 Analysmetod

Bryman (2011:511) skriver *“Kvalitativ dataanalys har ännu inte uppnått en attraktiv kodifieringsgrad i de analytiska teknikerna, och att det man faktiskt kan få är generella riktlinjer.”*. Det är därför viktigt att inleda en analytisk induktiv studie med en grov definition av en vetenskaplig frågeställning, därefter hypotetiska förklaringar av problemet som sedan går över till insamling av data (ibid.). Detta är väsentligt att ha i åtanke då vi genomfört en kvalitativ analys av insamlad data (empiri). Nedan redogör vi för vår analysmetod i denna studie.

I vår läsning fokuserade vi på ledarskapets framställning utifrån empirin. Normativt ledarskap, hur ledare(s egenskaper) framställs, på konstruktioner av makt, diversity management och dess inverkan på ledarskap samt argument för implementering av diversity management (social rättvisa och/eller affärsnytta) även vilka som inkluderas i framställningen hittas här. Utifrån dessa teman/nyckelområden (kodning) har vi kunnat skapa hanterbara delar i textmassan och utifrån textdelar kunnat ställa frågor till texten och därmed skapa diskurser. Frågor vi ställt till texten för att göra den hanterbar i likhet med Fahlgrens (1998) metod är: *“vilka diskurser konstrueras- och hur?”*, *“hur påverkar diskursen idag?”* samt *“vad gör diskursen?”*. Vi har även i vår analysmetod ställt ytterligare frågor baserat på Fahlgren (1998). De frågorna är: Vad talar diskursen om (vilka objekt är av intresse)? Vilka subjekt (t.ex. personer eller kategorier) kan tänkas vara bärare av dessa diskurser? Hur utvecklas relationer mellan olika subjekt i diskurserna? samt hur skapar diskurserna ett mönster av skillnader?

Enligt Potter och Wetherell (1987) krävs det läsning och återläsning av texter när man utför en diskursanalys. Samtidigt som man inte får läsa för att summera eller hitta det enhetliga genom att ignorera vagheter, motsägelser och nyanser som vi är inlärda att acceptera. Istället ligger fokus i en diskursanalys på detaljer, det vill säga i det fragmenterande och motsägande, för vad som sägs/skrivs och inte för någon generell idé om vad som verkar vara avsikten (Fahlgren 1998:82). Det är utifrån detta vi har samlat in empiri.

För att få validitet i vår studie har vi haft fyra begrepp i åtanke (Potter & Wetherell 1987:169-171). Det första begreppet är *samstämmighet* vilket innebär att analysen skall kunna visa hur diskurser passar ihop och hur deras strukturer producerar effekter och funktioner. Nästa begrepp är

litteraturens *orientering*, vilket innebär vad litteraturen ser som konsekvent och olikt. Det tredje begreppet handlar om att hitta *nya problem*. En diskursanalys löser inte bara problem utan den skapar även nya. Det sista begreppet handlar om *produktivitet*, kan diskursen generera nya lösningar till problem i forskningsområdet är analysen värd mer respekt (ibid.).

2.6 Metodkritik

I kvalitativ forskning kan det enligt Bryman (2011:352) vara problematisk med reliabilitet och validitet. Eftersom kvalitativ forskning till stor del handlar om att undersöka en social miljö och sociala betingelser kan det vara svårt att uppnå reliabilitet på liknande sätt som en kvantitativ studie kan. Det är svårt att få samma resultat vid ett annat tillfälle (ibid.). Liknande problematik finns vid kvalitativ forskning när det kommer till den externa validiteten som behandlar i vilken utsträckning som resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (ibid.). Eftersom man inom kvalitativforskning ofta använder fallstudier och begränsade urval kan det vara problematiskt att generalisera baserat på dem (ibid.).

Kritik som har riktas mot diskursanalys som metod är att forskaren "låtsas upptäcka" saker hen redan vet/ förstår (Fahlgren 1998:86). I vårt fall att vi skulle utgått från att ledarskap beskrevs på ett visst sätt i vår valda metod och sedan "låtsas upptäcka" detta i empirin. Fahlgren (1998) menar att diskurserna inte ligger dolda och väntar på att upptäckas, de skapas och de skapas även i forskarens analys av dem för att se hur de är uppbyggda och vad de gör. Man låtsas därför inte "upptäcka" eller "avtäckas" något. De bidrar snarare till att ge en kontext till hur språket organiseras och knyter maktstrukturer till detta något som vardagligt sunt förnuft hade haft svårt att göra (ibid.).

Ytterligare kritik Fahlgren (1998:89) avhandlar är om den reproduktiva funktion en diskursanalys kan medföra. En diskursanalys medför att man producerar och reproducerar diskurser. I vårt fall kan detta vara att vi avhandlar hur ledarskap beskrivs och därmed reproducerar den synen, även i det man ser bakom tillsynes neutrala begrepp (ibid.). Detta är något vi är medvetna om i vårt metodval. Vi menar att vår medvetenhet kommer bidra till att risken för en alltför stor reproducering inte sker. Fahlgren (1998:86) menar också att det finns en fara i att vi som forskare själva deltar i makt/kunskapsdiskursen. Det kan då framstå som att vi som forskare har kontroll över andra människors texter och ord, att vi övertar betydelsen av dem. Detta är ett problem i vårt metodval men som finns inom all tolkande hermeneutisk forskningsmetod.

Vi är medvetna om den ovan nämnda kritiken och menar att det kommer minimera risken för att själva gå i ovan nämnda fallgropar. Vi har en kvalitativ forskningsstrategi där tolkning är centralt och därför är flera punkter i ovan nämnda kritik svåra att undvika. Vi bedömer emellertid att värdet av att använda en kvalitativ metod bidrar till att förstå den sociala praktiken i den empiri som har analyserats och därmed är fördelen större än riskerna. Detta överväger de eventuella nackdelar som uppstår som följd av metodvalet.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier och begrepp som är relevanta för studien. Först ges en överblick kring vad begreppen ledarskap innebär. Efter det redovisas mer kritiska teorier och begrepp kopplade till diskursanalys. Där efter ges en överblick över diversity managementforskning som sedan redovisas med mer kritisk ton. I detta avsnitt vill vi göra läsaren uppmärksam på att vi har ett något otraditionellt upplägg. Vi har inte gjort en uppdelning av vår teoretiska referensram där det finns två delar, en som behandlar tidigare forskning och en annan som behandlar begrepp och teori. Vi har istället vävt samman de två delarna, då vi fann det passa analysmetoden bättre.

3.1 Vad är ledarskap?

Sveningsson och Alvesson (2010:31) menar att forskning inom ledarskap lyfter att chefer leder saker, medan ledare leder människor. Den här jämförelsevis enkla definitionen ger emellertid inte hela bilden av vad ledarskap innebär. I en del forskning kring ledarskap framhålls att olika individer utför olika roller, och därför finner vi en liten skillnad mellan ledarskap och chefskap (Sveningsson & Alvesson 2010:32). Barker (1997:351) förklarar att om ledarskap conceptualiseras som en dynamisk process av interaktioner menat att skapa förändring kan vi kanske inte hitta en klar definition av ledarrollen och ledarskap. För att man ska kunna prata om ledarskap måste det finnas efterföljare (Sveningsson & Alvesson 2010:15). Det medför att ledarskapsbegrepp måste inkluderas i ett maktperspektiv. Ett ledarskap utövar makt, makt som kan innebära mobilisering och dirigering av kollektivet men även individuella handlingar. Ledarskapet måste också säkra organisationens resurser. I den ledningsstyrningen som medför maktutövande utövas makt kring specificering, övervakning och utvärdering av organisatoriska handlingar. Denna makt medför även att ledarskapet kan utföra olika sanktionshandlingar om saker utvecklar sig på ett ogynnsamt sätt (Kärreman & Rennstam 2012:176). Samtidigt som ledarskapet utövar makt är inte ledarskapet något utan sina följare. Det innebär att ledarskapet blir poänglöst om följarna inte tillåter ledaren att leda (Sveningsson & Alvesson 2010:15).

De flesta definitioner av ledarskap har en sak gemensamt. Det rör sig om att en person påverkar en grupp individer för att nå ett gemensamt mål, med andra ord maktutövande. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2010:19) menar att ledarskap utövas i maktrelationer och att det sker vid två tillfällen. Antingen sker det genom att den som försöker leda blir accepterad av gruppen som auktoritet, eller genom att den som vill påverka gruppen tar till maktmedel (ibid.). Maktutövning i den senare bemärkelsen frigör emellertid knappast skaparkraft och engagemang. Tvärtom är det numera konstaterat att den föder vanmakt och självförakt (Sandahl et al. 2010:20).

Sandahl et al. (2010) skriver, “*Någon har sagt att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som någon gång har försökt att formulera vad ledarskap är*”. Tidigare i vår studie nämner vi de olika omtvistade definitioner som finns kring ledarskap. Därför är det viktigt att ge en kort bakgrund kring nya teorier om ledarskap som introducerats i ledarskapsforskningen. Enligt Collins (2001:136) och Sandahl et al. (2010:16) har dessa teorier förändrat synen på ledarens roll, men parallellt med de nya idéerna har de gamla också levt kvar och utvecklats. På detta sätt kan utvecklingen av synen på ledarens roll beskrivas som att flera spår lever vidare parallellt med varandra (Sandahl et al. 2010:16-17). Idén om att ledarskap var något man föddes med och inget man utvecklar hittar vi i de så kallade *Great Man Theories* (ibid.). Det vill säga teorier om att det goda ledarskapet innebär ett antal positiva egenskaper hos ledaren. Flera forskare har därför inriktat sig på att identifiera framgångsrika karaktärsdrag hos ledare, de har emellertid haft svårt att visa ett samband mellan personliga karaktärsdrag och ledarskap (ibid.). Ett nytt spår i ledarskapsforskningen kom istället att fokusera på chefens ledarstil och tanken att det fanns en bästa ledarstil. Det är i detta vi finner “*låt gå ledarskap*” (*laissez faire*-ledarskap), där chefen avsäger sig ansvar och beslutsfattande samt resultat i en organisation (ibid.). Här återfinns vi också teorier om uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap. Blake och Mounton (Coleman 1986:239-240) menar att det är meningsfullt att skilja på ledarskap som huvudsakligen är inriktat på att skapa goda relationer med medarbetarna och ledarskap som framförallt orienteras på sakfrågorna och uppgiften. Detta leder till att det inte är en fråga om antingen eller, utan om att båda delarna behöver kombineras. Ytterligare ett spår i forskningen där ledarskap alltmer började ses som en relation mellan ledare och ledda är det situationsanpassade ledarskapet (Sandahl et al. 2010:17). I teorin om situations anpassat ledarskap utgår man från att man successivt kan öka medarbetarnas delaktighet och ansvarstagande i takt med deras ökade grad av självständighet och kompetens (se t.ex. Sandahl et al. 2010 samt Sveningsson & Alvesson 2010). Det nya och moderna företaget av idag har skapat en ny inriktning inom ledarskapsforskningen, nämligen det transformativa ledarskapet. Detta anses bygga en sorts överenskommelse eller ett avtal mellan chef och medarbetare, och skulle kunna ses som entusiasm

snarare än kontroll (Sveningsson & Alvesson 2010:30-31). Här kommer den karismatiska ledaren in med syfte att skapa glöd och engagemang bland medarbetare (Sveningsson & Alvesson 2010:30). Det transformativa ledarskapet inkluderas av Sveningsson och Alvesson (2010) i det de kallar "det halva-nya ledarskapet". Det kännetecknas av fokusering på det karismatiska och visionära ledarskapet samt en åtskillnad i inriktningen mellan transektionellt och transformativt ledarskap. Det transektionella innebär att ledaren utdelar belöningar (lön) i utbyte mot arbetstagarnas arbetsuppgifter, ofta av rutinmässig karaktär (Sveningsson & Alvesson 2010:30). Där behöver inte ledare vara karismatisk för inget speciellt engagemang av arbetstagaren behövs.

Precis som Sandahl et al. (2010) säger verkar det gemensamma för ledarskap vara att det inte finns en definition av begreppet. Ledarskapsforskningen har inriktat sig utifrån olika linjer och definitioner om vad ledarskap egentligen bör handla om och vad ledarskap i realiteten innebär. I och med fokuseringen på ledarens karisma återspeglas den "nya" teorin om ledarskap i den gamla, det vill säga idéerna bakom *Great Man Theories*. Synen på vad ledarskap bör vara verkar därför i själva verket degradera till att åter fokusera på egenskaper (Sandahl et al. 2010:18).

3.1.1 Dolda aspekter i ledarskapet

Vi har tidigare nämnt att ledarskap medför aspekter som ofta tycks vara mer eller mindre dolda. Ledarskap utifrån att någon följer ledaren (se t.ex. Sveningsson & Alvesson 2010), medför automatiskt att ledaren utövar någon slags makt över sin följare. Sveningsson och Alvesson (2010:10) skriver att ledarskap inte skapas i ett socialt vakuum utan är en del av en social process. Vi kan därför inte förstå ledarskap om vi inte accepterar efterföljarna och deras interaktioner. Det är i detta nedtonade ideal som vi kan hitta dolda aspekter kring ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010:36).

En företeelse som ofta döljs är när man vid rekrytering säger att man anställer den mest kompetenta. Istället är det vanligt att man ser hur individer som liknar den redan befintliga arbetsgruppen prioriteras och blir anställda. Ledaren väljer enbart medarbetare som liknar ledaren själv (vit, funktionell, medelåldersman). Detta är ett uttryck för homosocialitet när män värderar andra män som liknar dem själva högre än till exempel kvinnor vilket gör att kvinnor utestängs från många positioner. Emellertid handlar det inte om alla män. Det är vita män som väljer vita män som de lätt kan identifiera sig med. Därför visar studier även att till exempel icke-vita män utestängs (Herz & Johansson 2011:85). Från denna dominant position är det lätt utifrån den vita mannens perspektiv att ignorera till exempel rasism och att förklara negativa beslut relaterade till minoritetsgrupper som

isolerade händelser och inte som en del av en organisations- och/eller en samhällsstruktur (Louvrier 2014:324). Organisationskulturer är ofta skapade efter män och deras villkor, vilket medför att det finns ett förgivet-tagande om att organisationskulturer är mäns kulturer. Detta sker i det fördolda utan att mäns dominans över organisationer synliggörs (Wahl et al. 2011:119). Denna form av maktutövning kring vem som tillåts leda bidrar till att en del individer inte tillåts leda och deras ledarskap eller försök till ledarskap därför inte blir legitimt. Detta leder oss in i nästa stycke om viljan inom ledarskapsforskning att finna en sann bild av ledarskapet.

3.1.2 Den paradoxala strävan efter ett ideal ledarskapet

Collins (2001) resonemang kring “nivå-5 ledaren” (eng. Level 5 leadership) fick stort genomslag då det skapade en bild av den framgångsrike ledaren som en viljestark men närmast introvert individ vilken genom hårt arbete, beslutsamhet och med inget intresse för sin egen vinning skapar hållbar framgång. Enligt Collins (2001:140) är “nivå-5 ledaren” en motsägelsefull kombination av ödmjukhet och den professionella viljan hos en individ, och det är dessa egenskaper som en chef måste ha för att uppnå den optimala ledarnivån. Goffee och Jones (2010) skriver om hur bokaffärer är fulla med ledarskapshandböcker om nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap. De menar att böckerna inte kunde vara längre ifrån sanningen kring ett idealledarskap, det vill säga att en ledare för att lyckas måste vara sann mot sig själv (Goffee & Jones 2010:64).

Samtidigt visar en stor del av ledarskapsforskningen och litteraturen att det inte finns ett fulländat sätt att utöva ledarskapet (se t.ex. Sandahl et al. 2010, Barker 1997, Collison & Tourish 2015 och Sveningsson & Alvesson 2010). Det finns därför en paradoxal strävan efter att hitta ett sätt att utöva ledarskap, ett sätt som ofta verkar vara egenskapsbaserat, detta parallellt med att forskning och litteratur pekar på att det inte är möjligt. Detta hindrar ledarskapet att ändra riktning (Badarraco 2006:48). Detsamma skriver Barker (1997:345) när han problematiserar kring hur ledarskapet idag lärs ut på institutioner. Barker (1997) menar med detta att dagens studenter erbjuds en svårtydd bild av ledarskapet och blir därför medhjälpare i skapandet av konstruktionen samt myten om den ideala ledaren i den generella populationen. Detta skapar bilden av att det finns ett normativt ledarskap. Collison och Tourish (2015:577) menar att mainstreamstudier haft ett stort inflytande i undervisning kring ledarskap, vilket har gett en romantiserad bild av individuella ledare samt en bild som undervärderar de dolda aspekterna av ledarskap.

3.2 Vad är diversity management?

Begreppet "diversity" (sv. mångfald) är ett begrepp som kan vara svårt att definiera. Det kan till exempel referera till enskilda individer eller till alla (eng. everyone), det kan beskrivas som en "morot", som organisatorisk stolthet eller incitament för förändring men lika gärna som ett sätt att dölja orättvisa och ojämlikhet i organisationen (Ahmed 2006:44-45). Vi har emellertid valt en definition av diversity management (sv. mångfaldsstyrning/ledning) som en strategisk intervention riktad mot att maximera varje individs potential att bidra i arbetet mot att uppfylla en organisations mål. Detta genom att kapitalisera på olika individers talanger och olikheter samt skapa en arbetsgrupp rik på mångfald. Alla medarbetare oavsett kön (eng. gender), etnicitet, professionell nivå/status och så vidare har något att bidra med (Gwele 2009:4). Mångfald är ett faktum i dagens samhälle. Både socialt tryck och lagstiftning ställer krav på hänsynstagande kring mångfald och blir därför relevant för dagens ledarskap. Det finns två huvudsakliga inriktningar eller motiv inom diversity management, nämligen den baserat på affärsnytta (eng. the business case for diversity) och den om social rättvisa (Rennstam 2012:426-427).

Affärsnyttan för diversity management kan förklaras med att man drar nytta av att ha en rik mångfald inom organisationen för att öka lönsamheten (Rennstam 2012:427). Argumenten för diversity management ur ett nyttoperspektiv ligger bland annat i att det medför en ökad kreativitet, högre kvalitet på beslut, mer innovativa lösningar och andra fördelar som bidrar till att öka organisationens lönsamhet (van Dijk, van Engen & Paauwe 2012:73). Ivancevich och Gilbert (2000:78) ser även andra fördelar, både organisatoriska och personliga. De personliga innebär bättre själv effektivitet, större engagemang och lojalitet till organisationen och leder till organisatoriska effekter, till exempel bättre prestationer och större arbetstillfredsställelse (ibid.). Enligt Gwele (2009:6) fokuserar en stor del av litteraturen kring privat industrin (eng. private industry literature) på de fördelar som en mångfald i organisationer medför. Precis som tidigare nämnda fördelar fokuserar de här på att man skapar större potential för kreativitet, annorlunda sätt att tänka kring organisatoriska frågor samt skapar större innovation kring problemlösning. Franzén (2012:22) skriver att empiriska studier har visat att heterogena ledningsgrupper hanterar strategiska förändringar bättre än homogena ledningsgrupper. År 1994 konstaterades det i en studie med USAs 200 största företag att det fanns ett samband mellan förekomsten av kvinnor på chefspositioner och lönsamhet (ibid.). Lönsamheten ligger i att man tar tillvara på sina medarbetares kunskaper och färdigheter samt erfarenheter men även att mångfaldsarbete bidrar till att organisationer blir mer attraktiva som arbetsgivare (Franzén 2012:23-24).

Diversity management är inte enbart en fråga om jämställdhet. Genom att ge alla anställda ett rättvist arbetsliv där skillnader inte medför, till exempel, diskriminering och rasism borde få bli är en verklig affärsfråga för ledarskapet samt en central fråga för hantering av HR (human resources) (Louvrier 2014:328). Louvrier (ibid.) nämner att när ett diversity managementprogram är välplanerat och väl implementerat, kan mångfaldshanteringen bidra till att skapa inkluderande organisationer och främja både jämställdhets- och affärsresultat. Detta är alltså ett sätt att utveckla ny kunskap om skillnader och olikheter, men även ett sätt att ge alternativ för minoriteter. Perspektivet på mångfald som social rättvisa handlar om att motverka diskriminering och andra krafter som försvårar för vissa grupper att ta sig in och sedan utvecklas på arbetsmarknaden. Social rättvisa är ofta inget mål för organisationer men blir viktigt för deras legitimitet och rykte samt av betydelse för att uppfylla lagkrav (Rennstam 2012:427).

3.2.2 Komplexiteten i diversity management

Principen som ligger till grund för den kritiska diversity managementforskningen och litteraturen är sökandet efter en social rättvisa. Studier om mångfald menar att organisationer utmanas av en ständig hegemonisk, vit, mansdominerad miljö och genom mångfaldsträning kan dessa organisationer övergå till att bli konsensusbaserade, meritokratiska och multikulturella. Andra studier inom ämnet påpekar att marknadsandelar ökar, kostnader sänks och produktiviteten ökar när man implementerar mångfaldsarbete (Elmes & Connelley 1997:149-150). Stor hänsyn måste även tas till de psykologiska aspekterna inom organisationen.

Mångfaldsimplementeringen borde alltså ses utifrån en stark gruppdynamik baserad på favorisering av den egna gruppen inom organisationen och diskriminering och differentiering av andra grupper (Elmes & Connelley 1997:149-150). För att kunna avslöja maktdynamiker, belyses hur mångfaldshantering som en ledande praxis kan vara en form av ledningskontroll där minoritetsgrupper kastas in i grupper med negativa konnotationer (Holck, Muhr & Villeséche 2016:52). Därmed gör denna ledningskontroll diversity management reproducerande och kontraproduktivt. Detta illustreras till exempel av när organisationer väljer att rekrytera utifrån att en individ tillhör en minoritetsgrupp. Individen uppmärksammas då inte utifrån sin kompetens utan utifrån sin demografiska bakgrund. Detta medför att minoritetsgrupper inom företag blir isolerade till vissa synliga positioner för att matcha den image som organisationen vill uppnå (Ravazzani 2016:157). Minoritetsgrupper riskerar på så sätt att fungera som showcases i organisationer. Därför är det viktigt, precis som van Dijk et al. (2012:74) skriver, att perspektivet på mångfald som social

rättvisa inte helt får försvinna trots den nuvarande trenden att se mångfald som enbart en affärsnytta. Individer som anställs från underrepresenterade grupper kommer inte av sig själv medföra att olika typer av individer arbetar effektivt tillsammans så som affärsnyttaperspektivet ofta vill göra gällande (Gwele 2009:6). Kulturkrockar kan uppstå och individer degraderar till traditionella organisationskulturer och i snabbt förändrande organisationskulturer är eventuellt en gammal kultur och struktur inte längre tillgänglig för dem som inte klarar av mötet med en ny kultur (Gwele 2009:7). Det finns alltså en fara i att romantisera en komplex och krävande process som mångfaldshantering -och implementering är och bara se dess fördelar utan att problematisera svårigheterna som möten mellan olikheter kan medföra (Gwele 2009:6).

Elmes & Connelley (1997:160) ger ett exempel på hur segregation mellan en organisations interna grupper kan öka, nämligen när resurserna minskar och konkurrensen ökar stiger även nivån av etnocentrism inom organisationer. Detta leder till att stereotypa bilder som överordnade grupper har av underordnade förstärks och det byggs fler stereotyper, vilket kan medföra en ökad aggression mellan grupper (ibid.). I diversity managementlitteratur har forskare uttryckt oro över det faktum att olikheter ofta konceptualiseras. Studier visar att mångfaldsarbete ofta är baserat på essentiella skillnader kring olikhet. Olikheter antas vara fasta och oföränderliga och genom att olikheter är fasta och inte förändringsbara kan man förutse individers beteende, motivation samt kompetenser (Louvrie 2014:327). Ahmed (2006:42-43) menar att ett skapande av skillnader kan uppstå när man börjar kvantifiera individer som ser "annorlunda" ut. Vitthet eller funktionalitet, till exempel, blir det normativa, att inte vara vit eller att inte vara funktionell blir det som är det "onormala". Ett exempel på detta var när den tyska mjukvaruföretaget SAP gick ut i media med att de ville rekrytera autistiska individer som programutvecklare. Detta eftersom autistiska individer anses ha en stor förmåga till koncentration (Louvrie 2014:324). Här gör man antagandet att individer med autism automatiskt passar som programutvecklare just på grund av de är autistiska. Ahmed (2006:72) skriver att de individer och grupper som tillhör normen i en organisation till exempel vita och icke rasifierade personer inte tvingas representera sin grupp så som till exempel rasifierade ofta får göra. I sin forskning har Ahmed (2006:68) sett hur etniska minoritetsgrupper ofta får bära ansvaret för mångfald i organisationen och att individer i majoritetsgruppen är mindre benägna att ta ansvar eller förväntas ta ansvar för organisationens mångfald och mångfaldsarbete.

3. 3 Ett postkolonialt perspektiv

Den kapitalistiska världsekonomin har sedan sin födelse haft en stor inverkan på världens uppbyggnad och kategorisering av individer och grupper. Ania Loomba (2005:19) beskriver detta på

följande sätt “/.../ kolonialismen var barnmorskan som assisterade vid den europeiska kapitalismens födelse, eller att övergången till kapitalismen i Europa hade varit omöjlig utan den koloniala expansionen”.

Den sociala verklighet som omger oss och som bestämmer våra val i livet representeras inte i första hand av nationalstaterna där vi alla är medborgare, utan av någonting större, ett världssystem (Wallerstein 2004:11). Den koloniala expansionen har varit ryggraden för det vi kallar världssystemet, ett system som styr oss och bestämmer våra valmöjligheter (se t.ex. Wallerstein 2004). Detta skapar makthierarkier kring vem som får inkluderas i ett “vi” och vilka som exkluderas i ett “dem”. På samma sätt som världssystemet bestämmer vilken roll och vilken makt vi får, finner vi hur organisationer kategoriserar individer och skapar makthierarkier mellan interna grupper. Bland dessa interna grupper inkluderas vissa grupper och individer i “vi:et” medan andra exkluderas och “vi:et” skapar genom sin maktutövning “dem” som exkluderade. “De” blir inte legitima i samma utsträckning som “vi:et”. På liknande sätt sorterar världssystemet grupper och individers status och valmöjligheter (se t.ex. Elmes & Connelley 1997).

Vi finner det därför viktigt att bära med sig ett postkolonialistiskt perspektiv vid analyser av varför vissa individer utelämnas från organisatoriska institutioner i vårt samhälle, samt vem det är som har rätten att säga det hen vill och vem som inte har den rätten. Detta då många av kolonialismens ojämlikheter består än idag. Ett land kan vara postkolonialt i den mening att det formellt är självständigt men samtidigt kan det ses som nykolonialt då det fortfarande står i en ekonomisk och/eller kulturell beroendeställning till det kolonialiserande makten (Loomba 2005:22). Loomba (2005:23) menar även att termen “postkolonial” inte ägs av dem som befinner sig längst ner i den hierarkiska trappan, alltså de som fortfarande lever i “*nationalstatens yttre ekonomiska marginaler*” utan termen ägs av kolonisatörerna.

För att komma in på hur det manliga ledarskapet historiskt och kolonialhistoriskt tagit sig friheter genom att leda andra vill vi nämna patriarkatets betydelse. Termen och fenomenet *patriarkat* har länge fungerat som ett tecken för att förmedla bilden av en ojämlikhetsstruktur men kan också vara en bred term då den samexisterar med andra sociala strukturer så som kolonialism (Loomba 2005:31). Med detta vill vi förmedla den betydelse postkolonialism har på vilket sätt individer och grupper ses utifrån och behandlas på i organisationer, till exempel att de förvandlas till essentiella skillnader, på liknande sätt som kolonimakter behandlar sina gamla kolonier.

Vi lever fortfarande delvis eller helt i ett världssystem där den vita mannen ses som ledare och som den bestämmande normen. Den vita mannen har förtur för vad som tillåts och vem som är legitim och vem som inte är det. Det grundar sig i hur kolonisatorerna tog sig frihet att generera stereotyper av de "främlingar" de mötte. Definitioner som aggression, lathet, våldsamhet, girighet, irrationalitet är exempel på hur engelska, holländska, franska, portugisiska och spanska kolonisatorer beskrev afrikaner, turkar, judar, infödda amerikaner irländare, indier samt andra på. På liknande sätt beskrevs även den inhemska arbetarklassen och kvinnorna i Europa (Loomba 2005:113). Gwele (2009) lyfter detta genom att visa hur svårt det egentligen är att arbeta med mångfaldsimplicering på grund av den romantiserade bild vi har av det. Denna romantiserade bild skapas, enligt Gwele (2009), genom att bortse från olikheter och kulturskillnader, vilket kan medföra att implementeringen blir kontraproduktiv. Organisationens individer inte kan tillgodogöra sig den. Kulturkrockar blir helt enkelt för stora. Det vill säga den kulturen som är dominerande har makten över de som anses avvikande och att den inte klarar av att möta andra perspektiv. Detta medför att dikotomin mellan "vi" och "dem" ökar istället för att minska och att "vi:et" får en ökad makt över "dem". Det är de här kulturkrockarna Gwele (2009) redogör för som får de som äger makten att skapa stereotyper av främlingar så som kolonisatorer beskrev sin koloniserade population.

Loomba (2005:111) problematiserar att man i dagens forskning ofta belyser ideologiska och historiska funktioner i kolonialismens historia och att man då reproducerar kolonialismens binära motsatspar, "vi" och "dem". Samma risk finner vi när man pratar om diversity management, genom att diskutera mångfald och olikheter är risken att man reproducerar olikheter istället för att ifrågasätta normer och stereotyper i en kolonialistisk anda.

4. Ledarskap i litteraturen: En diskursanalys om framställningen av ledarskap i ledarskaps -och diversity management litteratur

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet med hjälp av en diskursanalys. Då studiens fokus ligger på ledarskapets framställning i ledarskap -och diversity management litteratur kommer större delen av analysen att fokusera på de mönster diskurser skapar.

4.1 En kapitalistisk diskurs

I framställningen av ledarskap ur ett diversity managementperspektiv presenterar vi här ett antal citat och utdrag utifrån vårt urval av empiri som i sin tur bidrar till skapandet av ett sammanhängande mönster.

“Drivkrafterna för att säkra rekryteringsprocess ur ett diskrimineringsperspektiv är att kvalitetssäkra och öka kompetensförsörjningen.” (Hjertson & Svaleryd 2011:106). I det här korta citatet finner vi en framställning av en ledarskapsinriktning på diversity management som speglar att motivet för att ha en rekryteringsprocess fri från diskriminering är att kvalitets- och kompetenssäkra organisationen. Citatet visar hur författarna ger tyngd åt ett ekonomiskt motiv för diversity management och inte på en social rättvisa. “By bringing others into the diversity discussion, new resources are uncovered, a new level of accountability is established and synergies are realized” (Baker 2011:23). Detta citat visar hur ett ekonomiskt argument bundet till diversity management ofta verkar sättas i första hand för att organisationer skall upptäcka dess potential. Potentialen ligger i att lönsamhet kan uppstå om organisationer tar tillvara på sina medarbetares kunskaper och färdigheter samt erfarenheter (Franzén 2012:23-24). Gwele (2009:6) menar att stor del av övrig litteratur i ämnet har sitt fokus i de ekonomiska fördelar diversity management kan bidra med. Vi finner även detta hos Fägerlind (2012) då hon skriver

”En longitudinell studie av 215 av USA:s 500 största företag visade att de med en hög andel kvinnor i högsta ledningen och i styrelsen var mer lönsamma jämfört med median företagen i aktuella branscher”. (Fägerlind 2012:39)

Detta beskriver hur lönsamheten ökar om fler kvinnor tar plats i ledning och styrelse. Franzén (2012:22) för också ett resonemang om detta när hon skriver att det finns empiriska studier som visar att heterogena arbetsgrupper hanterar organisatoriska förändringar sämre än homogenagrupper. När Baker (2011:4) skriver “Sustainable diversity requires that your initiatives be somehow profitable for the organization, otherwise they can not be “sustainable” framställer han det samma. Lönsamhetsperspektivet blir ett självklart krav samt en självklar konsekvens för ledarskap inriktat på diversity management. Det är här vi märker hur det problematiska i diversity managementforskning, nämligen sökandet efter en social rättvisa (se t.ex. Elmes & Connelley 1997) exkluderas och ersätts av ekonomiska argument.

Ur de empiriska citaten ovan upptäcker vi något som kan vara början till en diskurs om hur ekonomiska fördelarna kring diversity management framställs samt vad de kan bidra med. Diskursen som skapas i framställningen i vårt urval av empiri visar att ett ledarskap där motivet för mångfaldsarbete inte enbart kan ligga i social rättvisa. Diskursen om lönsamhet konstrueras genom vår studie av empiri och från det vi härleder i läsningen. Det är utifrån det vi kan dra slutsatsen om att en kapitalistisk diskurs påverkar inriktningen och framställningen på arbete för mångfald.

4.1.1 Diskursens motsägelser

Vi finner en form av motsägelse i diskursen när Fägerlind (2012) skriver

”Viktigt att poängtera när det gäller effektivitet, lärande och kvalitet är att sådana effekter inte uppstår “automatiskt” när man sätter samman olikheter. För att nå dit krävs att organisationerna är inkluderande, att mångfald uppskattas och olikheter respekteras”. (Fägerlind 2012:31)

Motsägelsen ligger här i att det verkar svårare än vad Fägerlind och de andra författarna först påstår att faktiskt få ekonomisk vinning av diversity management. Det ligger ett stort och förmodligen kostsamt arbete för att göra organisationen inkluderande för att sedan kunna dra nytta av det i en kapitalistisk diskurs. Därmed verkar den sociala rättvisan, enligt Fägerlind (2012), vara nödvändig för att kunna få ekonomisk vinning i en kapitalistisk diskurs. Enligt van Dijk et al. (2012:73) är diversity management ekonomiskt lönsamt enbart när olikheter tas till vara vilket i sin tur leder till ökad kreativitet, högre kvalitet på beslut, mer innovativa lösningar som bidrar till organisationens lönsamhet. Det är just med hjälp av perspektivet om sociala rättvisa som diversity management kan lyckas tillvarata mångfaldens kompetenser inom organisationer.

Fägerlind (2012:43-44) skriver också att sambandet mellan att inkludera till exempel kvinnor och minoritetsgrupper i organisationers ledningar och styrelser inte behöver vara den förklarande faktorn till de ökande ekonomiska resultaten. Fägerlind (ibid.) ger en annan möjlig förklaringsmodell som skapar en vaghet som vanligtvis döljs i diskursen. Denna vaghet ligger i att framgången istället, enligt Fägerlind (2012), kan finnas i att organisationen sedan tidigare haft “duktiga” ledare och ledargestalter i ledningen och styrelse samt att det är deras förmåga att se helheter som gjort dem inkluderande. Därmed är det de befintliga ledarna som bidragit till det förbättrade resultatet och inte själva inkluderingen av oprivilegierade. Detta skapar en betydande svaghet och vaghet i det mönster som den kapitalistiska diskursen skapar.

Motsägande är att det finns en kapitalistisk diskurs samtidigt som diversity management någonstans också måste handla om rättvisa och lika möjligheter. *“/--/ And a properly executed diversity strategy can also contribute significantly to an organization’s objectives respecting social responsibility.”* (Baker 2011:24). Baker (2011) visar i detta citat att ett välfungerande diversity managementperspektiv kan bidra till att synen på organisationens sociala ansvar förbättras. Det är dubbeltydigt då syftet i citatet inte helt verkar vara grundat i social rättvisa utan vara menat som en imagefråga snarare än faktiskt organisatorisk rättvisa. Detta då ett kapitalistiskt system på många sätt motsätter möjligheten till rättvisa och likabehandling då det är uppbyggt i en hierarkisk och ojämlik

kontext. Denna kontext bygger på att det finns en hierarki med underordnade och överordnade. Detta då det rådande världssystemet inte tillåter att alla grupper och individer är jämlika och har lika mycket makt att utöva (Wallerstein 2004). Vårt samhälles kapitalistiska uppbyggnad är beroende av att det finns makthierarkier som inkluderar några och exkluderar andra (Elmes & Connelley 1997). Social rättvisa är inget som enligt Rennstam (2012:427) är ett mål för organisationer, däremot något som kan vara viktigt för deras rykte och av vikt för uppfylla lagens krav. Det är här motsägelsen ligger, någonstans måste ett rättvis perspektiv finnas samtidigt som det inte är ett legitimt mål för organisationer samt att den kapitalistiska diskursen motsätter de flesta former av social rättvisa.

Diskursen om affärsnyttan kring ett ledarskap inriktat på diversity management utestänger de flesta andra motiv än affärsnytta för mångfaldsarbete. *“För att få verklig mångfald, där olikheter tas tillvara och gagnar verksamheten, måste begreppet dock sättas in i ett organisatoriskt sammanhang”* (Hjertson & Svaleryd 2011:30-31). Återigen identifierar vi hur den empiriska framställningen är starkt påverkad av ett ekonomiskt argument och även om social rättvisa förekommer i citatet får den inte huvudfokus. Istället hamnar fokuset på att mångfald måste gagna organisationen. Anledningen till att affärsnytta har sådan betydelse är att den kapitalistiska kontexten inte erkänner rättvisa som legitimt och hållbart motiv för mångfaldsarbete just därför att diskursen utestänger andra motiv när den skapar sig själv som en kapitalistisk diskurs.

4.1.2 Den kapitalistiska diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt

Den kapitalistiska diskursen utestänger i form av att förbjuda. Förbudet ligger i att vem som helst inte kan säga vad som helst. Baker (2011) skriver om att “den rätta saken att göra” inte är motiv nog för ett hållbart arbete kring diversity management för dagens ledare

“Finding the right balance between attitudes and behaviours is critical if an organization hopes to succeed with diversity. While most people would like to believe that positive attitude alone will lead to success, the painful reality is that ‘It’s the right thing to do’ doesn’t meet the test for sustainability- financially or behaviour” (Baker 2011:21).

Här visar Baker (2011) att det finns bättre och sämre motiv för diversity management. Denna diskurs fungerar även utestängande i det att det kapitalistiska motivet ses som det enda förnuftiga, enligt Bakers (2011) citat. Andra motiv utanför det kapitalistiska presenteras nära det Foucault (1993) beskriver som vansinnet. Diskursen utestänger därmed även vad som får framställas som det sanna och riktiga och det medför att det också finns andra motiv som ses som falska (t.ex. social rättvisa).

Här finner vi ett antal subjekt som är bärare av diskursen. Ledare som subjekt påverkas i diskursen av objektens framgång (eng. success) och lönsamhet (eng. profit). Baker (2011:25) uttrycker detta i *“Don’t let diversity in your company or public agency become just another project”*. I citatet har ledaren ansvaret för att inte låta mångfaldsimpakteringen misslyckas och blir därför den enda som kan säkra organisatorisk framgång. Ett annat exempel på detta är *“.../ a diversity manager must be capable of gaining and maintaining credibility with the operating units as they pursue their ‘What’s in it for me?’ /---/.”* (Baker 2011:28). Det är på så sätt ledaren blir subjekt i diskursen, genom att bära ansvaret för den ekonomiska vinningen av diversity management. I sin tur påverkar detta även följaren som också utgör ett subjekt i denna diskurs. Detta då det, precis som Sveningsson och Alvesson (2010) menar, att det inte går att leda utan följare. Ledaren och följarens relation som subjekt ligger alltså i att följare legitimerar ledarens rätt att leda.

Vi återfinner ett subjekt till och det är “vi:et”. Vi, alla individer och grupper i detta samhälle är med och bär samt (re)producerar diskursen om att en ledare för att vara legitim måste prestera ekonomiskt resultat. Vi är medvetna om att det även finns ett “de” som inte tillåts bära diskursen samt inte får möjlighet att påverka den, därför missgynnas “de” av diskursen. Wallerstein (2004:11) menar att den kapitalistiska världsekonomin har haft stor betydelse för uppbyggnaden och indelningen av grupper och individer. En uppdelning där den vita hegemoniska mannen tagit sig friheter att differentiera sig från andra till exempel från kvinnor, arbetarklassen och ursprungsbefolkningar. Detta har bidragit till det system varifrån de som äger makten också har rätten att göra uppdelningen i “vi” och “dem” (Loomba 2005:113). Utan ett “vi” som delaktigt subjekt har vi därför svårt att se hur denna diskurs skulle kunnat få fäste, hur denna framställning i ledarskaps- och diversity management litteratur blivit så tydlig.

Hjertson och Svaleryd (2011:31) skriver *“Fokus på olikheter riskerar att förstärka skillnader istället för att överbygga klyftor mellan människor”*. Detta är högst troligt inget som gemene man tänker på. De bär med sig “vi:et”, vilket vi alla gör utan större reflektioner kring vem som missgynnas vilket förstärker diskursen. Det vill säga att “vi:et” bär upp olika diskurser och ordnar dem på så sätt att samhället uppfinner vem som tillåts uttrycka sig och vem som inte får göra det, alltså “de”. I praktiken och ur en diversity managementkontext betyder det att privilegierade individer och grupper i organisationer drar nytta av att det finns mindre privilegierade. Fägerlind (2012:20) skriver *“Det manliga och vad män säger och gör anses viktigare och värderas högre än det kvinnliga och det kvinnor säger och gör.”* Det anser vi reproducera “de” mindre privilegierades roller istället för att utmana de föreställningar som gör dem missgynnade. Fahlgren (1998:23) för ett resonemang om hur

vi som tolkare av texten också skapar oss själva som subjekt i diskursen. Hon frågar sig sen vem det då är som skapar diskursen om vi som forskare också finns i den, hon hävdar då att diskursen skapar sig själv. Vi skulle vilja dra det till att vårt samhälle är uppbyggt på detta sätt och synliga så som osynliga mönster skapas i bärandet av subjekt. Den kapitalistiska diskursen gör så som den även historisk sätt gjort, exploaterar oprivilegierade för att legitimera och skapa sig själv. Diskursen inkluderar därför inte alla trots diversity managementkontexten på ledarskap.

4.1.3 Den kapitalistiska diskursens bidrag

Den kapitalistiska diskursen i ledarskaps-och diversity managementlitteratur bidrar till att skapa en framställning av ledaren som vi anser vara högst normativ. Diskursens drivkraft och därmed dess strategiska kontext är att den gör andra motiv för diversity management illegitima. En ledare är någon som skapar värde genom sin ledning med ekonomiska resultat baserat på framställningen i empirin. Andra värden så som social rättvisa utesluts och blir inte legitima i ett ledarskap. Fägerlind (2012:40) skriver om en amerikansk studie som visar *“att en ökande andel kvinnor i företagets ledning hade en positiv effekt på aktiens pris när den introducerades”*. Vi ser framförallt att en sådan framställning skapar ett normativ och en relativt elitistiskt framställning av ledarskap. Vi tror detta påverkar vilken självbild dagens ledare har. Detta framförallt då vårt urval av empiri är baserad på den mest säljande ledarskapslitteratur i Sverige, och då också kan antas vara de källor till kunskap många ledare i praktiken använder. Badaracco (2006:48) menar att det är i litteraturen som ledarskapsstudenter finner den största källan kring hur man skall agera som ledare, och det är de teorier som ofta tenderar att ge en missvisande bild på vad ledarskap kan innebära. Vi tror att detta får resultat i det praktiska ledandet och framförallt i att man ser på mångfald som en mer eller mindre outnyttjad resurs som kan användas till ett ökat ekonomiskt resultat. *“It isn’t until organizations begin to discover ‘What’s in it for me?’ that they also begin to understand they cannot work in a diversity vacuum any longer* (Baker 2011:23). Detta citat speglar att det praktiska ledandet påverkas av den kapitalistiska diskursen i sin mångfaldsimplementering. Ledaren riskerar att endast drivas av ekonomiska motiv och bortser från ett verkligt inkluderande, även om ett perspektiv kring mångfaldimplementering i framställningen av ledarskapet finns bidrar det inte med ett större inkluderande utan förstärker de privilegierades ställning.

Det ligger i den kapitalistiska diskursens natur att ett perspektiv fokuserat på affärsnyttan blir betydelsefullt. Social rättvisa är inte legitimt men någon slags rättvisa verkar ändå rymmas i den, även om diskursen döljer det väl.

4.2 Diskursen om en enda väg

I vår läsning av empiri har vi funnit ytterligare en framträdande och betydande diskurs. Olika citat ur empirin har gjort oss medvetna om att det finns en underliggande faktor som påverkar ledarskapets framställning i empirin.

Baker (2011) inleder sin bok på följande sätt

“Ten solid approaches, distinct from each other yet critically intertwined, formed my list of how companies, public agencies and other organizations can succeed if they decide to take diversity seriously”. (Baker 2011:1)

Han framställer här att det går att använda sig av 10 olika tillvägagångsätt för ledarskapet ska kunna arbeta med mångfald på ett seriöst sätt. Vi finner också en koppling till detta i hur Fägerlind (2012) löpande i sin handbok för mångfald i praktiken har “Att göra”- listor där man enligt framställningen i punktform kan skapa ett idealledarskap. (Se bilaga 1).

Detta verkar med andra ord vara en diskurs om att det finns absoluta sanningar om hur man dels blir en idealledare men även att det finns en enda väg (även om vägen dit ser olika ut beroende på bok och författare) att ta sitt ledarskap. “Som ledare bör du kunna lyssna öppet, även till åsikter som strider mot dina egna.” (Hjertson & Svaleryd 2011:50). Det betyder att det finns, enligt framställningen i empirin, fasta vägar att ta oavsett vilken kontext du som ledare och din organisation befinner er i. Kärreman & Rennstam (2012:176) menar att ett ledarskap innebär dirigering och mobilisering av makt vilket innebär att ett tydligt maktperspektiv finns i fenomenet ledarskap. Sandahl et.al (2010:19) skriver att det finns två huvudsakliga vägar att ta sitt ledarskap. Antingen försöker ledaren bli accepterad av gruppen som auktoritet eller så ser ledaren till att bli accepterad genom att utöva maktmedel. Det senare menar författarna ofta föder ett oengagemang och förakt mot ledarskapet. Därför är det märkligt att vår empiri på ett sådant tydligt sätt förespråkar normativa ledningsvägar som kan jämföras med de Sandahl et al. (2010) menar skapar förakt och oengagemang.

I vår läsning av hur ledarskap framställs i ledarskaps -och diversity managementlitteratur går det att hitta en röd tråd i att det finns en bild av en given mall, som på förhand skall följas. Följer du mallen framställer litteraturen att du kommer lyckas som ledare. Denna diskurs talar alltså om att det i framställningen av ledarskap finns en etablerad idé om att det går att uppnå ett idealledarskap genom att till exempel följa 10 steg, genomföra övningar på ett specifikt sätt eller genom att acceptera meningar i en bok som absoluta sanningar.

4.2.1 Diskursens motsägelser

Baker (2011) skriver följande

“In practise, initial focus in the 1960s and ‘70s was one race, followed by gender (late ‘70s- early ‘80s), age (‘80s), sexual orientation (‘80s and early ‘90s) disability (‘90s) and, or recently, obesity and non-christian religions. This was (and still is) the wrong approach”. (Baker 2011:9)

Återigen finner vi hur framställningen av ett enda sätt att leda är centralt i litteraturen, vilket i sin kontext är motsägelsefull då litteraturen också talar för ett inkluderande ledarskap som bör tillgodose människors olika behov *“Att leda handlar om att kunna tillgodose människors olika behov av styrning och ledning”* (Fägerlind 2012:65). Ett enda sätt att leda blir därför problematiskt och kontraproduktivt vid implementeringen av diversity management. Detta då det medför att man som ledare måste kunna anpassa sig efter mångfalden bland följarna. Hur kan du göra det om du leder efter en mall?

Olika människor har olika behov av ledning vilket blir motsägelsefullt om det finns en mall i ledarskapet. Ett sådant ledarskap kan omöjligt bli kontext- eller individanpassad och det skapar en vaghet i diskursens styrka. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010:10) skapas inte ledarskap i ett socialt vakuum utan i sociala processer där följare inkluderas. Därför är det högst problematiskt att framställa ledarskap som normativt och baserat på mallar. Goffee och Jones (2010) skriver hur bokaffärer är fulla med böcker med denna typ av framställning och att den inte kunde vara längre från sanningen. Motsägelsen verkar sträcka sig längre än så. Barker (1997) skriver hur dagens studenter erbjuds en svårtydd bild på ledarskap och blir därför medhjälpare i skapandet av konstruktionen samt myten om idealledaren i den generella populationen. Detta är något som Collison och Tourish (2015:577) utvecklar och menar att mainstreamstudier av ledarskap haft ett stort inflytande i undervisning kring ledarskap, vilket har gett en romantiserad bild av individuella ledare samt en bild som undervärderar de dolda aspekterna av ledarskap.

Sveningsson & Alvesson (2010:10) skriver om hur ledarskapsforskning med fokus på efterföljare belyser att ledaren automatiskt utövar någon slags makt över sina följare. Det är i detta vi finner hur ledarskapets framställning i empirin är starkt influerat av att visa den maktrelationen som finns mellan en ledare och en efterföljare. Förekommande fraser som *“Du som ledare bör...”* i Hjertson & Svaleryd (2011) och *“Du som ledare skall göra...”* i Fägerlind (2012) lyfter fram att det finns en tydlig mall över hur en ledare skall leda och därmed visar det även att det finns en fråga kring vilka som leds och vilka som får bli ledda. Fägerlind (2012) skriver

“Hur är vår organisationskultur? Är den tillåtande mot olikheter? Är den inkluderande? Får man vara både ‘cirkel’, ‘trekant’ och ‘fyrkant’ hos oss? Eller har vi en organisationskultur med snäva normer som signalerar att man måste vara på ett visst sätt, ‘fyrkant’, för att passa in, fullt ut få bidra och komma vidare i sin karriär?”. (Fägerlind 2012:23)

Detta citat speglar att det är viktigt att ha i åtanke att i ett snävt sätt att leda kanske inte alla individer och grupper får bli ledda. Tillhör du inte ledarens och organisationens norm finns risken att du på ett missgynnat sätt inte inkluderas i följarskapet. Hjertson & Svaleryd (2011) visar hur vissa individer utesluts av normen i följande citat

“/.../ en undersökning där 675 svenska chefer fick tycka till om mångfald i arbetslivet. Även om fler än tre av fyra säger att det är viktigt för dem som chefer att jobba aktivt med frågan, så tror nästan sex av tio av de tillfrågade att chefer helst rekryterar personer som är lika dem själva”. (Hjertson & Svaleryd 2011:107)

I likhet med Foucaults (1993:7) resonemang om utestängningsmekanismer finner vi att individer som inte passar den normativa mallen blir utestängda från följarskapet. I ett ledarskap som utgår från en enda väg ökar förmodligen risken för att normbrytande och avvikande individer utifrån ledarens norm, uteslutas från att få bli ledda.

4.2.2 Diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt

I denna diskurs återfinns följande subjekt: författaren/sändare, läsaren/mottagare och “ trovärdigheten”. Författarna sänder budskapet hur ledarskapet med inriktning på hur diversity management skall förstås och hur det skall sättas i praktik. Det finns ett enda sätt som informationen kan tas upp, och det är genom läsarens uppfattning, detta finner vi i ett exempel från Hjertson och Svaleryds (2011:50) bok *“Du som ledare kan [bör] iakta vad männen och kvinnorna placerar sig vid olika påståenden /.../”* här ger författarna instruktioner till en värderingsövning där de också på förhand utgår från att män och kvinnor kommer ha olika värderingar. De reproducerar därför essentiella skillnader och ger uttryck för sina egna förutfattade meningar. I detta citat ser vi även hur ett budskap skapas för att mottagas av läsaren. Mottagare blir därför också ett subjekt i denna diskurs genom att ta upp informationen och skapar en mening utifrån den. Det tredje subjektet blir “ trovärdigheten” som skapas genom interaktionen mellan sändarens framställning och mottagarens läsning och brukandet av denna framställning.

Empirins framställning om ett normativt sätt att leda förmedlar detta till en viss grupp. Vi undrar vad detta är för grupper, vilka det är som författarna vänder sig till? Frågan har sin bakgrund i funderingar kring om författarna till empirin verkligen kan se mångfald i en organisation och vem som i så fall skall bidra med denna mångfald. På baksidan av Fägerlinds (2012) bok står följande *“Boken vänder*

sig till dig som är chef eller ledare, men även till HR-personal och medarbetare". Baker (2011) har valt att kalla sin bok "*Leadership Strategies for Sustainable Diversity*" och Hjertsson och Svaleryd (2011) har valt undertiteln "*En handbok för chefer: så följer du den nya diskrimineringslagen*". Empirin vänder sig därför i huvudsak till ledare och chefer men även som i Fägerlinds (2012) fall till HR-personal och medarbetare. De verkar därför vända sig i huvudsak till de grupper och individer som tillhör "vi:et", till den inkluderade och maktägande gruppen. Baker (2011:12) skriver "*From a leadership perspective, the case for diversity needs to be built on the fact that the world is changing (...)*", detta förtydligar att empirin är skriven utifrån ledares perspektiv och att det också är ledarskapet som avgör hur arbete med mångfald ska se ut vilket innebär ett maktutövande.

"Men varför är det så likriktat på svenska arbetsplatser, trots att de flesta vill att alla ska få vara med?" detta citat är hämtat ur Hjertson och Svaleryd (2011:107). I denna framställning visar de att svenska organisationer fortfarande lider av att "vi:et" utestänger "dem". Detta blir intressant i denna diskurs då det påverkar synen att det finns ett enda idealsätt att leda. Baker (2011:9) skriver "*Whether the primary focus is on gender, immigrants, gays, seniors, people with disability or some other criteria- /---/ the overall approach can light-heartedly be describes as, 'same-same but different' "*", det är alltså de avvikande individerna som delar av vår empiri förväntas bära och tillföra mångfald. Det finns en homogen norm som några individer ska komplettera med sin avvikelse utifrån Ahmeds (2006:72) resonemang att rasifierade personer får i uppgift att bära organisationens mångfald.

Hjertson och Svaleryd (2011) skriver däremot följande

"Om kvinnor, invandrare, funktionsnedsatta, homosexuella, gamla, unga eller religiösa uppfattas som särskilda kategorier- vilka är då den identifierade normen, det som är likt? Jo, den grupp som finns kvar och som fungerar som norm är då svenska, heterosexuella medelåldersmän utan funktionsnedsättning" (Hjertson och Svaleryd 2011:31)

och Fägerlind (2012) skriver

"I en organisation där främsta syftet är med mångfaldssatsningen är att få till en mer heterogen personalstyrka rekryteras personer som till en ökad mångfald ifråga om exempelvis kön, bakgrund eller ålder. /.../ Allt detta ger positiva effekter vd gäller personalstyrkans sammansättning. /---/ Som konsekvens missar organisationen att ta till vara på olika perspektiv, kunskaper och erfarenheter som kanske på något sätt bryter mot normen". (Fägerlind 2012:57-58)

Delar av vår empiri framställer det motsägande och problematiska i att vissa individer ska bära mångfalden och åtskiljas från normen. Författarna till vår empiri ser därför olika på vem och vilka som ska bidra med mångfald, vilket skapar en vaghet och en motsägelse bakom det alla mottagare är inlärd att se i diskursen. Därför skiljer sig också deras syn på om de kan tänka sig en organisation

som mångfaldig. Hjertson och Svaleryd (2011) och Fägerlind (2012) ser att mångfald går att uppnå men att den inte får sin fulla potential om man som Baker (2011) verkar hävda att essentiella skillnader är det som skapar mångfald.

Relation mellan subjekten skapar även andra tydliga utestängningsmekanismer. Diskursen bestämmer att det finns ett sätt att leda som ger en ledare rätt att vara auktoritär och bestämmande samtidigt som den gör ledaren förnuftig. Den ger också ledaren legitimitet i vad han säger och gör vilket då framställs som sanningar. Subjektet "trovärdigheten" är präglad av den auktoritet som sändarna förmedlar i framställningen, vilket medför att detta subjekt präglas av makt. Ett postkolonialistiskt perspektiv återfinns därför i denna exploatering av individer då förhållandet mellan "vi:et" och "dem" kan ses utifrån en ekonomisk och/eller kulturell beroendeställning (Loomba 2005:22). Loomba (2005:23) påpekar hur dessa förhållanden mellan en dominerande grupp gentemot en minoritetsgrupp beror på makten som finns i den dominerande gruppen, det vill säga de som har rätten att utöva sin makt och de som anses förnuftiga. Makt ligger nära utestängningsmekanismerna på så sätt att de tydligt bekräftar vem som har rätt, vem som har fel, vem som får leda och vem som inte får det samt vilka som får bli ledda och vilka som inte får det. Det finns ett idealsätt att leda vilket utestänger och förbjuder andra lednings -och styrningssätt. Det är detta som är diskursens drivkraft och strategiska kontext, att utestänga utvalda individer från maktutövning och möjlighet att påverka. Det är även här dess exploaterande funktion återfinns. Diskursen exploaterar de som offras när det bara finns en enda väg att gå med ledarskapet. Det är på deras bekostnad det fungerar att ha en sådan normativ syn på ledarskap. Exploateringen skapar det vi tidigare nämnt som ett "vi" och "dem". "Vi:et" verkar bestå i normen som äger makten att bestämma vilket enda sätt som är det bästa sättet att leda. "Dem" är de som inte passar in i detta enda sätt att leda eller som tvingas bära mångfalden och fungera som kontrast till det "vi:et" representerar, "de" inkluderas alltså inte.

4.2.3 Diskursens bidrag

Diskursen om ett enda sätt att leda påverkar på så sätt hur implementering av diversity management kan försvåras samt att ledarskapet inte når sin fulla potential, så som Fägerlind (2012:23) menar, att man inte fullt ut kan tillgodose sig allas erfarenheter och kunskaper, då ledarskapet inte är kontext anpassat. Detta speciellt om syftet med diversity management ligger i ett nyttoperspektiv (i vår läsning av empiri har vi sett att detta är fallet), att öka kreativitet, få högre kvalitet på beslut och få mer innovativa lösningar för att på så sätt maximera affärsnyttan (van Dijk et al. 2012:73). I denna normativa och stereotypa framställning av hur ledarskap bör appliceras hittar vi aspekter som

försvarar att sätta ledarskapet i sin rätta kontext och istället sätts det i en allmän och generell kontext. Framställningen medför i likhet med Ravazzanis (2016:157) resonemang att minoritetsgrupper blir isolerade till vissa synliga image positioner för att matcha den bild företaget vill förmedla samt att de inte tillåts att bli ledda. Diversity managementimplementeringen får därför svårt att kombineras med ett enda sätt att leda på grund av den enformiga och opragmatiska framställningen av ledarskap. Diskursens strategiska bidrag finner vi i att ett enda normativt sätt att leda har som syfte att "vi:et" skall kunna behålla sin maktposition och fortsätta vara normen. Detta medför att empirin som framställt denna diskurs trots sitt mångfalds och diversity managementperspektiv inte bidrar till att utmana normer utan bidrar istället till att reproducera dem.

4.3 Diskursen om den storartade ledaren

I vår läsning har vi tydligt sett, även om det inte uttrycks konkret, att denna diskurs i allra högsta grad är existerande. Följande avsnitt kommer redogöra för hur diskursen formar sig.

"För att kunna ta aktiv ställning måste ledningen ha kunskap om mångfald och mångfaldsarbete, ha vilja till förändring och - igen - veta varför det är lönsamt för verksamheten att satsa på mångfald. Detta fungerar som en grund för att motivera och engagera resten av organisationen" (Fägerlind 2012:53).

Arbetet för mångfald är, enligt vår läsning, upp till ledaren om det ska lyckas, vilket vi anser skapa en position för ledaren där han har chansen att få heroiska egenskaper. Det finns en likhet här i det Sandahl et al. (2010:16-17) skriver om att ledarskapsteorier har benägenhet att leta efter ett "positiv" ledarskap som har heroiska och framgångsrika karaktärsdrag och hur detta alltid verkar kopplas till ledaren.

Diskursen talar också om hur ett egenskapsbaserat ledarskap framställs i ledarskap -och diversity managementlitteratur för att legitimera ett "halv nytt ledarskap" format av processer i enlighet med Sandahl et al. (2010:16-17). Processerna byggs upp av ledarens och följarnas interaktioner där känslor är centralt. Tanken med processerna är att bygga djupare relationer mellan ledare och efterföljare för att efterföljaren skall känna delaktighet och inkludering i framgångar, men i själva verket florerar ett normativt ledarskap. I Baker (2011) framkommer det hur ledningen inte inkluderar sig i HR-arbetet kring mångfaldsimplementering.

"In the first case, diversity has long been the domain of human resource (personnel) departments, which all-too-often have 'second class citizen' status in the organization. Diversity may therefore be perceived as 'unworthy' of top management's time". Baker (2011:14)

Ledarskapet i detta citat anser att de inte är värdigt att hantera mångfaldsfrågor. Mångfaldsimpliceringen framgång hänger alltså endast på ledaren. Framställningen skapar därmed en sorts hierarkisk status mellan HR-avdelningen, som är i behov av en hjälpande hand, medan ledaren legitimerar sig själv som hjälten och räddaren i nöden.

Denna diskurs talar om att ledare i vår empirilitteratur framställs som hjältar, att de ska bära upp arbetet med mångfald och är den enda möjligheten för att mångfald skall råda i en organisation. Utan en stark ledare med rätt egenskaper, med rätt kunskap och inställning är det omöjligt att implementera en mångfaldsstrategi, enligt framställning och det formar denna diskurs.

4.3.1 Diskursens motsägelser

Vi identifierade även följande i Fägerlinds (2012) beskrivning

“Här spelar både chefer och medarbetare en viktig roll. Medarbetarnas beteende och bemötande, liksom chefernas ledarskap, behöver utvecklas så att de blir mer inkluderande och stödjer utvecklingen mot en inkluderande organisationskultur”. (Fägerlinds 2012:23)

Detta skapar en motsägelse och vaghet i de mönster diskursen kreerar som vi är inlärd att acceptera. Medarbetare har enligt detta citat också en möjlighet att genom sitt medarbetarskap vara med och leda, därmed påverka. Detta rubbar ledarens roll som hjälte och gör hans ställning svagare, samtidigt som de motsäger det Fägerlind (2012) och de andra författarna framställer där de faktiskt bidrar med att stärka den heroiska diskursen.

Intressant är att titta på vem som tillåts att bli ledd. Baker (2011:22) skriver om vad noll-tolerans kring arbetsplatsdiskriminering betyder och att ledaren då har makten att avskeda individer som inte respekterar noll-toleransen. Denna makt framställer ledaren som hjälte men visar också att individer som inte respekterar på vilket sätt ledaren leder inte längre är värdiga att ledas. Fägerlind (2012:77) skriver att *“/.../ arbetsgruppens förväntningar på vad mångfald kan ‘användas till’ påverkar i vilken utsträckning gruppen kan hantera och dra nytta av mångfalden”*. I detta citat framställs hur viktigt det är för ledaren att inkludera medarbetarnas åsikter för att uppnå resultat. Det speglar också den makten som efterföljaren har, då de enbart kan bli leda när det finns en likhet med deras förväntningar. Detta skapar även en motsägelse utifrån att ledaren som hjälte också får utstå maktutövning från sina egna följare. Detta i enlighet med Sveningsson och Alvesson (2010:15) som lyfter att följare skapar hjälten och att ledaren inte är någonting utan sina följare.

4.3.2 Diskursens utestängningsmekanismer och dess subjekt

Denna framställning fungerar utestängande på flera sätt. Ledaren är den enda enskilda eller med andra i ledningsposition som till exempel har möjlighet att skapa en organisation präglad av mångfald, vilket utestänger andra individer och arbetsgrupper från att få tillräckligt med inflyttande för att bidra till en reell förändring. Ett exempel är hur Wahl et al. (2010:119) beskriver hur organisationskulturer skapas av [vita] män och deras villkor, vilket medför att det finns en form av maktutövning kring vem som tillåts leda. Detta i sin tur bidrar till att en del individer inte tillåts leda och deras ledarskap eller försök till ledarskap därför inte blir legitimt. I enlighet med Loomba (2005:113) kan ett postkolonialistiskt perspektiv återfinnas i denna diskurs då hon lyfter fram hur vi fortfarande delvis lever i ett världssystem där den vita mannen ses som ledare och som den bestämmande normen. Den vita mannen har förtur för vad som tillåts och vem som är legitim och vem som inte är det.

Följande citat från Baker (2011:13) *“Without exception, ‘Tone at the top’ is the most critical component of a diversity strategy if an organization is going to be successful at pursuing sustainability”* visar hur Baker (2011) i sin framställning menar att endast ledare och ledning kan ses på med förnuft och som legitima i form av att de framställs som bärare av sanning i denna fråga. Detta ser vi också i de andra författares framställningar. De skapar hjältar av ledare och utestänger andra. Vi tar avstamp för detta när Fägerlind (2012:159) skriver *“Mångfaldsstrategen och/eller HR-avdelningen behöver ha stöd för sitt arbete både från sin närmaste chef och från högsta ledningen”* och när Hjertson och Svaleryd (2011:82) skriver *“Låt arbetet först få förankras i ledningsgruppen och kommunicera att förändring av mötesstruktur är en del i organisationens jämställdhetsarbete. Detta blir en bra förklaringsgrund och motivation för medarbetarna.”*. De här citaten visar på hur mångfaldsimplementeringen är beroende av ledarens engagemang och att det är bara en ledares engagemang som tillåts samt ses på med förnuft och sanning enligt Foucaults (1993) utestängningsmekanismer. Ledaren ska genom karisma och heroiska egenskaper skapa engagemang och glöd bland sina medarbetare (Sveningsson & Alvesson 2010:30-31).

Ytterligare exempel på hur denna diskurs utestänger och därmed utövar makt är när den behandlar kunskap och kunskapsägande. Den framställer vikten av kunskap hos ledare för att kunna användas som maktutövning i implementering och i “motiverande” av följare. Exempel på detta ur empirin är hur Hjertson och Svaleryd (2011:103) konstruerar och framställer ledare som legitima maktutövare. *“Den som äger frågan har makten, bemöt skämt med en fråga”*, det är alltså den som har kunskapen att kunna bemöta ett skämt eller ifrågasättande av mångfaldimplementering som har den makten.

Hjertson och Svaleryd (2011) skapar det som Foucault (1993) skriver, att makten avgörs av vem som får tala med auktoritet och vem som inte får det. De bidrar där med till diskursen att skapa och återskapa ledaren som en hjältefigur. Ur denna framställning gör vi kopplingen till hur män och manliga ledare historiskt sätt tagit sig frihet att utöva makt över andra mindre privilegierade grupper och skapa samt (re)producera en bild av sig själva som heroiska hjältar med hjälp från sina följare. Den vita mannen och ledaren har alltid gett sig själv förtur till att avgöra vem som är legitim och vem som inte är det (Loomba 2005:113). Detta medför att vi drar slutsatsen utifrån vår empiri att framställningen av den heroiska ledaren inte skapar utrymme för att se på ledarskap ur ett nytt perspektiv och gör inte heller skillnad när ett diversity management perspektiv finns. Det fungerar snarare så att det reproducerar stereotyper och normer istället för att fungera normbrytande.

I denna diskurs finner vi följande subjekt: hjälten, följaren och samhället. Ledarens "personliga" ledarskap legitimeras genom egenskaper (t.ex. karisma) och ledaren konverteras därför till hjälte. Efterföljaren utsätts för den karismatiska ledarens maktutövande och blir därmed delaktig i legitimerandet av ledaren som hjälte. Det tredje subjektet som vi funnit är organisationen (samhället) som bär och skapar de förutsättningar som krävs för att hjälten skall tillåtas. Det viktigt att poängtera att det även finns de som utesluts ur samhället och ur organisationen. De tillåts inte delta utan är endast ett föremål för maktutövning. Det är de här individerna som är oprivilegierade i organisationen (samhället) och som skulle gynnas av att diversity management fungerade som stereotyputmanande snarare än reproducerande av deras roll. Fägerlind (2012:63) uttrycker det på följande sätt "*Försök att få träffa personer från andra kulturer ansikte mot ansikte och ställ frågor, diskutera och lyssna till vad de har att berätta om sin kultur och religion*", även om "de" ska lyssnas på tillåter inte denna framställning att de får delta på lika villkor. Deras uppgift är inte att delta utan att vara "annorlunda", de blir därmed oprivilegierade. Baker (2011) uttrycker sig liknande

"Why, then, do so many organizations spend valuable time and money trying to first develop the internal organization, without asking the marketplace what it need? Or listening to customers or citizens /.../". (Baker 2011:17)

Han framhäver hur det finns de som utesluts från det centrala, men som samtidigt är viktiga komponenter för skapandet av det vi kallar för samhället och organisationen. Författarna gör därför antagandet i sina framställningar att ledaren alltid är den bestämmande kraften och den normbärande i organisationen. Detta kan därför kopplas till det Wallerstein (2004:11) kallar världssystemet, vilket avgör vem som får delta och vem som inte får det. Det räcker inte att stanna och försöka finna

förklaring i den sociala verkligheten, vi måste gå längre än så för att förstå och lösa utestängningsmekanismernas problematik.

Relationerna mellan subjekten finner vi i den karismatiska ledarens maktutövning över efterföljarna och där organisationen (samhället) är den arena där detta utspelar sig. Detta speglar en tydlig men förmodligen inte alltid synlig dominans genom manipulation och ledning där ledaren får rollen som samhällets och organisationens hjälte. Rollen som hjälte är enligt vår läsning och förståelse något positivt laddat, ett ledarskap att föredra av både ledare och följare. Ledaren framstår som "sympatisk" och inte tyrannisk.

4.3.3 Diskursens bidrag

Framställningen i vår empiri döljer alltså de negativa och dolda aspekter som en karismatisk ledare av det halv nya ledarskapet utför. Diskursen exploaterar följare och de dolda aspekter de får utstå för att kunna framställa ledare som heroiska och därmed legitimerar sig själv som diskurs. I själva verket är denna framställning oärlig på flera sätt, då den inte problematiserar det dolda maktförhållande som detta medför. Det är en framställning som månar om ledarens image och döljer diskursens bärande subjekt och dess relationer. I relationerna mellan den karismatiska ledaren, efterföljaren och organisationen utmärks alltså en *disciplinär makt*. Det vill säga den makt på mikronivå som med "positiva" medel leder, formar, skapar och tränar individen (Foucault 1993). Makt kan emellertid också användas och beskrivas i termer av "negativa" funktioner, vilket kan identifieras i bestraffningar och restriktioner.

Det diskursen gör, enligt vår läsning av framställningen, är att den på ett mer eller mindre dolt sätt är disciplinerande, manipulerande och att den leder följare. Diskursen om den storartade ledarens drivkraft och därmed dess strategiska kontext finner vi i skapandet av en framställning där ledaren får hjälteliknande egenskaper. Det sker när ledaren utövar sin makt och det sker även där beroenderelationer i organisationen (samhället) tillåter detta. Diskursen påverkar den framställning ledaren och ledarskapet får i ledarskapslitteratur, i vårt fall i ledarskaps- och diversity managementlitteratur.

Slutsatsen vi kan dra utifrån denna diskurs är att uppkomsten av ett normativt ledarskap går ut på att ledaren skapas och skapar sig själv som hjälte. Ledaren är den enda i organisationen som har möjlighet att genomföra förändringar kring mångfaldsarbete, vilket resulterar i att andra utestängs och inte får delta eller bära diskursen. Därför fungerar inte ledarskaps- och diversity management

litteratur som normbrytande i denna diskurs, alla inkluderas inte heller trots ett diversity managementperspektiv.

4.4 Hur deldiskurserna samverkar till ett mönster av skillnad

Vi vill i denna studie undersöka vilka individer och grupper ett diversity managementperspektiv på ledarskap inkluderar i framställningen samt hur ledarskap framställs i ledarskaps- och diversity managementlitteratur. För att kunna genomföra detta har vi i vår analys identifierat tre olika deldiskurser (se ovan), vilket har lett till en identifiering kring ett större mönster av skillnader.

Den kapitalistiska diskursen påverkar inriktningen och framställningen i ledarskap ur ett mångfaldsperspektiv. Trots en stark kapitalistisk diskurs måste ledarskap och mångfaldsimplicering handla om social rättvisa även om det skapar en motsättning. Här riskerar ledaren att endast drivas av ekonomiska motiv i sitt ledarskap och mångfaldsarbete, vilket endast förstärker framställningen av privilegierade grupper och utestänger de oprivilegierade.

Diskursen om en enda väg exploaterar och utestänger andra former av ledarskap. Ett sådant normativt sätt att leda sker på baskostnad av oprivilegierade individer och grupper. "De" som inte passar in i detta normativa sätt att leda tillåts inte att bli ledda.

Den storartade ledarens diskurs handlar om att ledaren har en roll som hjälte då bland annat hela mångfaldsimpliceringen hänger på ledaren. Här hittar vi en motsägelse som berättar att följaren också har makt över framställningen av ledaren som hjälte. Diskursen exploaterar följare för att legitimera sig som hjälte vilket i slutändan utestänger andra från att påverka ledarskap och processen i mångfaldsimplicering.

Det gemensamma kring diskurserna ligger i att deras skillnader tillsammans bildar ett mönster som visar på att framställningen leder till ett normativt och stereotypiskt ledarskap samt att diskursernas oprivilegierade individer och grupper inte inkluderas. Studien bidrar således genom vår analys till att upplysa kring de negativa aspekterna som döljs i en normativ framställning som i sin tur skapar en avsaknad av målkongruens kring ledarskap. Ledarskap med inriktning på diversity management fungerar inte normbrytande utan snarare reproducerar ett normativt ledarskap och ledarens makt att missgynna utvalda minoritetsgrupper.

De tre diskurser vi funnit har alltså med sina skillnader skapat ett gemensamt mönster som visar att framställningen av ledarskap är den samma som i annan mainstreamlitteratur om ledarskap. Ledaren framställs baserat på egenskaper samt en normativ och stereotyp syn. Vi finner därför inte att ledarskaps- och diversity managementlitteratur ger nytt utrymme för en ny eller annorlunda framställning av ledarskap. Det ger inte heller utrymme för att inkludera alla (priviligierade som opriviligierade) trots ett diversity managementperspektiv.

5. Sammanfattande slutdiskussion

I detta kapitel sammanfattas vår studie och analys. Parallellt med detta lyfter vi blicken och diskuterar de slutsatser vi dragit i analysen i ett bredare perspektiv. Avslutningsvis reflekterar vi över vårt arbete med studien samt ger förslag till liknande framtida forskning.

5.1 En koppling mellan problembakgrund och problematisering till slutdiskussion

Vårt syfte med studien har varit att undersöka hur ledarskap framställs i dagens ledarskaps- och diversity managementlitteratur. Det empiriska materialet hämtades utifrån tre böcker inriktade på ledarskap med ett diversity managementperspektiv. Vi frågade oss därför vilka är det som inkluderas och får ta plats i ett diversity management perspektiv på ledarskap samt hur ledarskap framställs i ledarskaps- och diversity managementlitteratur.

Ledarskap med inriktning på diversity management fortsätter att ha en normativ framställning även när vi studerar det i en mer inkluderande kontext som diversity management. Vi finner ledarskapets komplexitet i det empiriska materialet då vi identifierar normativa ledarskapsteorier som fortfarande lever kvar i vårt samhälle. Framställningar av ledarskap som till stor del påverkats av den tidigare ledarskapsforskningen är inte representativ, till exempel att ledarskap är något som går att definiera och förutbestämma. Samtidigt bidrar ledarskapets tvetydighet och komplexitet till att det borde gå att finna nya vägen i hur det framställs, till exempel genom diversity management.

Vår analysmetod har bidragit med identifieringen av olika diskurser, diskurser vi upplever döljer fenomen i hur ledarskap idag framställs och vilka motiv ledarskap egentligen har. Diskurserna döljer framställningar av det vi alla är inlärda att se som sanningar men i själva verket går och bör de att ses på som exploatörer som utestänger och döljer andra perspektiv eller synsätt. Det så kallade mer inkluderande och nya ledarskapet (transformativt och karismatisk ledarskap) är egentligen ett exkluderande ledarskap där följare och individer i relation till ledaren blir tvungna att anpassa sig till

ledaren, exkluderande även i den bemärkelsen att följaren blir passiva och medverkar på så sätt inte i styrningsprocessen. I ledarskapets framställning låter sig följaren manipuleras av de rådande diskurserna och ett beroendeskap till ledarens och ledarens mål skapas hos följaren. Det vill säga att följaren inte längre kommer att drivas av sina egna målsättningar och värderingar, vilket i slutändan resulterar i att det humana kapitalet och kompetensen som varenda efterföljare bär med sig riskeras att inte tas tillvara.

Det är i de här resonemangen som en längtan efter ett inkluderande ledarskap har skapats men inte riktigt separerats från de rådande diskurserna (kapitalistisk, ett sätt att leda och heroisk) där ledaren anses vara en del av den organisatoriska affärsnyttan. Det är därför vi identifierar hur ett diversity managementperspektiv inte lyckas att ge en annorlunda framställning av ledarskapet. Det normativa tänket i framställningen av ledarskap och ledarskapsforskning ledarskaps- och diversity managementlitteratur är för starkt. Det är bland annat därför till exempel ett perspektiv om social rättvisa inte tas hänsyn till och stöter på motgång vid mångfaldsimplementering.

5.2 Slutsats och framtida forskning

Vi har studerat framställningen av ledarskap med ett diversity managementperspektiv. Där har vi funnit att ledarskap inriktat på diversity management framställer samma typ av ledarskap som mer traditionell och normativ ledarskapslitteratur och forskning gör men i en ny kontext. Diversity management skänker därför inget nytt utrymme för en ny framställning av ledarskap och ger heller inte utrymme till alla (oprivilegierade). Sammanfattningsvis och för att återknyta till studiens syfte och frågeställningar framställs ledarskap med ett diversity managementperspektiv på samma sätt som tidigare ledarskapsforskning trots diversity managementkontexten. Vår studie ser därför inte att diversity management bidrar med att förändra framställningen av ledarskap. Vi ser även att oprivilegierade grupper och individer som inte inkluderas i "vi:et" inte får ta plats i framställningen av vårt urval.

Vi har enligt Potter och Wetherell (1987:169-171) försökt generera nya lösningar i vårt forskningsområde. Vi ser en möjlighet kring fortsatt forskning om ledarskap med ett diversity managementperspektiv. Den måste i större utsträckning fortsätta finnas inom sociala interaktioner, vilket är det som verkar mer rimligt och fungerande för att utmana det normativa ledarskapet och den normativa människosyn som finns i empirins framställning. Detta kan bidra med ett mer inkluderande perspektiv. Vårt intresse ligger i att ledarskapsböcker och populärlitteratur inriktad på ledarskap borde öppna ögonen ytterligare för det ledarskap som är baserat utifrån sociala kontexter

och interaktioner. Framställningen måste även fortsätta visa ledarskapet som skapat ur sociala interaktioner och att ledaren och ledarskapet inte går att se som normativt, egenskapsbaserat och med hjältestatus. Vi har sett försök till detta som inte når hela vägen därför efterfrågar vi nu att litteratur och forskning försöker ge en mer representativ, ärlig och rättvis, i alla fall mer varierad, framställning av ledarskap. En lösning vi ser är att låta andra perspektiv som till exempel diversity management få genomsyra och få bidra till en ny framställning.

Vi har konstaterat att ledarskapsforskning och diversity management är två fält som har potential att ha en stor påverkan på varandra men att den traditionella ledarskapsforskningen inte verkar vara mottaglig för att ta tillvara det diversity management kan tillföra. Det finns en öppning i forskningsfältet kring ledarskap genom att se på ledarskap som mindre normativt. I vår studie är detta något vi sett potential för men som vi tror ännu inte gjorts fullt ut. För validiteten i studien har vi nu för avsikt att finna nya problem i enlighet med Potter och Wetherell (1987:169-171). En diskursanalys löser inte bara problem utan framförallt skapar den nya. De nya problemen vi ser finns i det normativa ledarskapet. Det bidrar med att ett stort antal missgynnade- och minoritetsgrupper utesluts från makt och påverkan och deras roller som oprivilegierade reproduceras istället för att utmanas.

5.3 Avslutning

Det mest intressanta som framkommit i denna undersökning i förhållande till studiens syfte och frågeställningar är att ledarskap framställs på ett ytterst normativt vis och att ett diversity management perspektiv inte får chans att bidra till en förändrad framställning av ledarskap eller får möjlighet att inkludera alla. Detta medför att oprivilegierade individer och grupper i organisationer påverkas på så sätt att deras organisatoriska roller reproduceras och inte utmanas.

Vi skulle vilja ge förslag till framtida forskning inom en liknande ram samt förslag på vilka förändringar som bör göras i forskningsupplägget. En studie med ett annat metodologiskt arbetssätt skulle kunna medföra en mer verklighetsförankrad bild av hur organisationer är blinda för den normativa framställningen av ledarskap. Detta skulle kunna bidra med ett annat tillvägagångssätt för företag och organisationer att arbeta med ledarskap och mångfaldsimplicering. Vi skulle vilja se att den normativa i framställningen kring ledarskap inte längre var dolt. Ett metodologiskt arbetssätt som hade kunnat bidra med detta är att man utför intervjuer och observationer kring hur organisationer använder sig av sitt ledarskap och hur den påverkar deras anställda. Det hade också varit intressant att undersöka ledarskap med ett diversity managementperspektiv för att se hur

ledarskap och organisationer i praktiken förhåller sig till det. Detta hade kunnat bidra med att man fick en större verklighetsförankring och ett mindre teoretisk resultat, vilket hade kunnat medföra att forskarna kunnat presentera hur diversity management faktiskt kan bidra kring hur ledarskap utövas. En sådan studie kan åstadkommas om man bär med sig den kritiska bilden om ett normativt ledarskap som denna studie framhäver. Vi föreslår därför att vår studie kan vara ett underlag till framtida och mer praktisk orienterad forskning kring ledarskap och diversity management.

Avslutningsvis bidrar vår studie med insikten till samhället att man måste vara försiktigt med den tillgängliga och populärvetenskapliga ledarskaps- och diversity managementlitteraturen. Detta eftersom den är problematisk då den har sina rötter i en normativ och oflexibel framställning av ledarskap och ledarskap vid mångfaldsimplementering.

Källförteckning

- Ahmed, S. (2006). *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector*. Glodsmiths: University of London
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber. Upplaga 1
- Badaracco, Jr. & Joseph L. (2006) Leadership In Literature. *Harvard Business Review*, 84 (3), 47-55.
- Baker, G. (2011). *10 Leadership Strategies for Sustainable Diversity*. Blurb Inc
- Barker, A. R. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50 (4), 343-362.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). Diskursanalys. I Bergström, G. & Boréus, K. (red.) *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (ss. 353-411) Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 3:7.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upplaga 2:5
- Coleman, W. E. (1986). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence (3rd Ed.). *Personnel Psychology*, 39 (1), 238-240.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The Triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 83 (7), 136-146.
- Collison, D. & Tourish, D. (2015). Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14 (4), 576-594.
- van Dijk, H., van Engen M. & Paauwe, J. (2012). Reframing the Business Case for Diversity. A Values and Virtues Perspective: *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 73-84.
- Elmes, M. & Connelley, L. D. (1997). Dreams of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organization. I Prasad, P. *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. (ss. 148-167). London: Sage

Fahlgren, S. (1998). *Diskursanalys, kunskap och kön. Ett försök att utveckla en teoretisk ram och ett arbets sätt för en diskursanalys av vetenskapliga texter*. Umeå universitet: Institutionen för socialt arbete.

Foucault, M. (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag.

Franzén, C. (2012). Ledningsstyrjt jämställdhetsarbete. Däldehög, A-S. et al (Red.). I *Genusmedvetet ledarskap- resa från icke fråga till tillväxtfråga*. (ss. 18-30) Malmö: Liber AB. Upplaga 1:1.

Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber AB. Upplaga 2:1

Goffee, R. & Jones, G. (2010). THINK AGAIN: WHAT MAKES A LEADER? *Business Strategy Review*, 21 (3), 64-66.

Gwele, N. S. (2009). Diversity management in the workplace, beyond compliance. *Curationis*, 32 (2), 4-10.

Hertz, M. & Johansson, T. (2011). *Maskuliniteter. Kritik, tendenser, trender*. Malmö: Liber AB. Upplaga 1:1

Hjertson, M. & Svaleryd, K. (2011). *Likabehandling i arbetslivet. En handbok för chefer: så följer du den nya diskrimineringslagen*. Malmö: Liber AB. Upplaga 1:1

Holck, L., Muhr, S. L. & Villeséche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management, Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 35 (1), 48 - 64

Ivancevich, Dr. J. M. & Gilbert, Dr. J. A. (2000). Diversity Management: Time for new approaches. *Public Personnel Management*, 29 (1), 75-89.

Kärreman, D. & Rennstam, J. (2012). Styrning- beteende, resultat och normer. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (Red.) *Organisationer, ledning och processer* (ss. 175-196). Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 2:1

Loomba, A. (2005). *Kolonialism/Postkolonialism: en introduktion till ett forskningsfält*. Stockholm: Tankekraft

- Louvrier, J. (2014). Diversity Management: At the center of HRM and Leadership. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, (4), 323-329.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34 (10), 1310-1322.
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber. Upplaga 1:3.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: SAGE Publications Ltd. Upplaga 1.
- Ravazzani, S. (2016) Understanding approaches to managing diversity in the workplace. *Equality, Diversity & Inclusion*, 35 (2), 154-168.
- Rennstam, J. (2012). HRM-arbete. I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (Red.) *Organisationer, ledning och processer* (ss. 413-437). Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 2:1
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och Kultur. Upplaga 1:5
- Spisak, B. R., O'Brien, M J. Nicholson, N. & van Vugt, M. (2015). NICHE CONSTRUCTION AND THE EVOLUTION OF LEADERSHIP. *Academy of Management Review*, 40, (2), 291-306.
- Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber. Upplaga 1:3.
- Svenningsson, S. Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I *Ledarskapsboken*. Jönsson, S. & Strannegård, L. (Red). (ss. 30-56). Malmö: Liber. Upplaga 1:2
- Tollin, K. (2011). *Sida vid sida: En studie av jämställdhetspolitikens genealogi 1971-2006*. Stockholm: Atlas Akademi.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallerstein, I. (2004). *Världssystemanalysen: En introduktion*. Stockholm: Tankekraft
- Wallo, A. (2016). Chefers arbete. I *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Ellström, P-E (Red). (ss. 77-94). Lund: Liber. Upplaga 2:2

Bilaga 1

“Att göra:

- *Du som ingår i högsta ledningen, tar alla tillfällen att visa i ord och handling att du tar ställning till mångfald.*
- *Du som är chef på lägre nivå, tar också du alla tillfällen att visa i ord och handling att du tar ställning till mångfald, allt för att underlätta er satsning.*
- *Du som har underställda chefer, säkerställer att du regelbundet följer upp när det gäller deras arbete med mångfald. Var tydligt med vilka resultat du förväntar dig och kom överens med varje chef om vad hon/han ska genomföra inom sitt ansvarsområde för att uppnå resultat.” (Fägerlind 2012: 56)*