



**LUNDS**  
UNIVERSITET

# Synliggörandet och osynliggörandet i mångfaldsarbetet

En kvalitativ studie om en banks arbete med mångfald

Författad av:  
Anna Köhler

Handledare: Sara Goodman  
Genusvetenskapliga institutionen  
VT 2019

Kandidatuppsats 15 hp  
Kurs: GNVK02

## **Abstract**

The aim of this qualitative essay is to examine how diversity is interpreted by a company and study how this interpretation is translated into real-life practice, additionally, it aims to identify possible gaps in the implementation process. A bank is chosen as the object of study and the material is gathered through semi-structured interviews conducted with six managers. Furthermore, an analysis of the company's equality- and diversity policy is included. The study showed that intersectional categories such as disability and sexuality were lost in translation and were never verbally mentioned. Furthermore, categories such as ethnicity and age could mainly be seen in the external work and categories gender, ethnicity and age in the internal work. The study indicates that disability is not talked about in the internal or external work in the form of designated activities or initiatives. A small gap was identified due to a gender pay gap and another one due to that no disabled people were hired at the time of the study, which could mean that they have worse work opportunities than able-bodied individuals. The study also showed more areas of improvement than gaps, which was due to the unspecified and general wording of the policy.

**Keywords:** diversity management; policy; intersectionality; travel of ideas; translation

**Nyckelord:** mångfaldsarbete; policy; intersektionalitet; idéspredning; översättning

# Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1. Bakgrund .....   | 1  |
| 1.1 Forskningsfält .....  | 2  |
| 1.2 Syftet och frågeställning .....   | 4  |
| 1.3 Disposition .....   | 5  |
| 2. Teori .....  | 5  |
| 2.1 Intersektionalitet .....  | 5  |
| 2.2 Idéspridning och översättning .....   | 9  |
| 2.3 Modell för implementering av mångfaldsarbete .....                                  | 9  |
| 3. Metod .....  | 11 |
| 3.1 Forskningsstrategi och angreppssätt .....   | 11 |
| 3.2 Urval och avgränsningar .....   | 11 |
| 3.3 Valda forskningsmetoder .....   | 13 |
| 3.4 Genomförande av intervjuer och kodning .....  | 14 |
| 3.5 Förhållandet till etiska riktlinjer .....   | 15 |
| 4. Resultat-Analys .....  | 16 |
| 4.1 Tolkning av mångfaldsbegreppet .....  | 16 |
| 4.2 Inkludering och exkludering i det externa arbetet .....                             | 17 |
| 4.3 Personer med funktionsvariationer och deras möjligheter .....                       | 19 |
| 4.4 Tillvaratagandet av åldersgruppers kompetenser .....                                | 21 |
| 4.5 Könsfördelning och främjandet av jämställdhet .....                                 | 22 |
| 4.6 Jämlika förutsättningar för samtliga medarbetare? .....                             | 26 |
| 4.7 Spridning av kunskap och information .....  | 28 |
| 5. Avslutande sammanfattning och diskussion .....                                       | 30 |
| 5.1 De intersektionella kategorierna i tolkningen av mångfald och mångfaldsarbete ..... | 30 |
| 5.2 Glapp mellan ord och handling .....   | 31 |
| 5.3 Skav och gnissel i policyimplementeringen .....                                     | 33 |
| 5.4 Framtida forskning .....  | 34 |
| Referenslista .....   | 35 |
| Bilaga 1 .....  | 40 |
| Bilaga 2 .....  | 42 |

# 1. Bakgrund

Den svenska Diskrimineringslagen ämnar till att motverka diskriminering och främja lika rättigheter samt möjligheter oavsett etnisk tillhörighet, kön, könsöverskridande uttryck eller identitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionsnedsättning<sup>1</sup> eller ålder (SFS 2008:567). Lagen är ett resultat av att mångfald och mångfaldsarbetet började användas i Sverige under 1990-talet. I samhällsliga sammanhang diskuteras mångfald utifrån rättvisa och jämlikhet där alla ska ha samma förutsättningar för att få ett arbete, dock har olika grupper av människor svårt idag att komma in på arbetsmarknaden, förslagsvis äldre, personer med funktionsvariationer och utrikesfödda (Widell & Mlekov 2013, s. 109). Ett exempel på detta är Statistiska Centralbyråns arbetskraftsundersökning 2018 som visade att sysselsättningsgraden bland utrikesfödda var 61,8 % motsvarande 70,4 % bland inrikesfödda. Vidare under samma år var arbetslösheten bland utrikesfödda 15,4 motsvarande 3,8 % bland inrikesfödda (SCB 2018a, s. 10–11). I organisatoriska sammanhang diskuteras det exempelvis att kvinnor har historiskt sätt arbetat främst på de lägre nivåerna i hierarkiska organisationer och har haft lägre lön än män för lika arbete, vilket är en problematik som återfinns i dag 2019 (SCB 2018, ss. 74, 109).

Mångfald som begrepp är av flexibel samt spretig karaktär och det existerar inte en allmängiltig instruktionsbok för hur mångfaldsarbetet ska tolkas. Av den anledningen tillämpar och definierar företag och organisationer<sup>2</sup> arbetet och begreppet olika, vilket gör mångfaldsarbetet och tolkningen av mångfaldsbegreppet intressant att studera (Widell och Mlekov 2013, s. 12). Det är ett vanligt förekommande att företag väljer att definiera mångfald utifrån grunderna i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) (Fägerlind 2012, s.7–8). Trots begreppets anpassningsbara angreppssätt, finns det bättre och sämre arbetssätt för att arbeta med förändringsarbete i företag. Om endast lagen används som definition av mångfald kan vissa grupper av människor försummas i mångfaldsarbetet (Fägerlind 2012, s. 8). För att se till att mångfaldsarbetet inte reduceras till att tillgodose några få kategorier av människor, är ett intersektionellt förhållningssätt av betydelse för att ifrågasätta hur ojämlikhet, makt och

---

<sup>1</sup> I den här undersökningen kommer begreppet “funktionsvariation” att användas istället för “funktionsnedsättning.”

<sup>2</sup> I studien kommer företag och organisationer att användas som synonymer till varandra. Med organisation menas icke-statlig organisation.

förtryck produceras och reproduceras utifrån föreställningar om exempelvis funktionsvariationer, etnicitet, ålder och kön (De los Reyes & Mulinari 2005, ss. 7, 9).

I ett organisatoriskt sammanhang brukar ledningens syn och tolkning av mångfald synliggöras i ett policydokument. Det är vanligt att detta dokument formuleras och tas fram av aktörer på de högre nivåerna. I och med att mångfaldsarbetet är öppet för subjektiva tolkningar, kommer varje individ som läser textdokumentet att tolka budskapet olika. För att ord ska gå över till handlingar behöver individer ta till sig idéerna i dokumentet, göra sina egna tolkningar om vad som uttrycks och kommunicera detta vidare till andra aktörer som gör nya tolkningar och sprider idéerna vidare (Latour 1986, s. 267–268). Varje aktör i en hierarkisk organisation är därmed avgörande för att en idé ska gå från ord till handling. Det är följaktligen av intresse att se hur aktörer på lokal nivå tolkar mångfald och mångfaldsarbetet utifrån ett intersektionellt perspektiv och studera hur detta omsätts i praktiken. Detta eftersom att det finns en risk för ett potentiellt glapp mellan ledningens tolkning i policydokumentet och medarbetarna på de lägre nivåernas utövade av arbetet.

## **1.1 Forskningsfält**

Tidigare forskning inom mångfaldsimplementering har bland annat fokuserat på motstånd och maktstrukturer. Pincus (2002) har förslagsvis studerat och analyserat mäns roll i administrativa och politiska ledarskapspositioner när jämställdhetspolicyn skulle implementeras i verksamheten. Undersökningen utgick från tre kommuner i Sverige. Undersökningen visade på olika metoder som manliga ledare använder sig av för att förhindrar implementeringen av jämställdhetspolicyn i verksamheten. En exemplifiering av en sådan metod var passivitet som var den mest förekommande och genomsyrade hela implementeringsprocessen (Pincus 2002, s. 5). Andra forskare som har studerat motstånd är Lombardo och Mergaert (2013) som har undersökt hinder till jämställdhetsintegrering genom att studera vilka former av motstånd som existerar samt vad dessa svårigheter säger om de problem som uppstår vid jämställdhetsintegrering. Undersökningen baserades på insamlade data från två europeiska forskningsprojekt (Lombardo & Mergaert 2013, s. 296). Studien visade att motstånd för förändring och svårigheterna med implementering av mångfald och jämställdhetsintegrering, frekvent beror på det motstånd som existerar kring att det finns ett behov att ändra könsroller, trivialiserandet av jämställdhetsfrågan samt vägran att ta ansvar (Lombardo & Mergaert 2013, s. 305). Ett annat exempel är Acker (2006) som har undersökt arbete, könsrelationer och

löneskillnader i sju svenska bankkontor (Acker 2006 s. 197). Acker kunde utifrån ett medarbetarperspektiv se att banken är ett kvinnligt yrke men när det kommer till styrning och ledarskap är det mansdominerat (Acker 2006, s. 195). Detta beror delvist på att det finns praktiker som begränsar befordringar för kvinnor, dels på föreställningar om vilka yrken som passar bäst för kvinnor och att det är kvinnors huvudansvar att ta hand om barnen och hemmet. Ett ojämlikhetssystem i bankerna produceras och reproduceras utifrån att det finns en könsfördelad arbetsstyrka och en homogenitet bland kvinnor beträffande kvalifikationer på lägre nivåer som förhindrar konkurrensmöjligheter för befordran, högre status och högre löner (Acker 2006 s. 207).

Tidigare forskning som berör hur policydokument omsätts i praktiken har utförts av Ahmed (2007; 2012). I Ahmed (2007) diskuteras och problematiseras politiken som centrerar kring dokument i universitet i Storbritannien. Den centrala diskussionen som argumenteras är att dokumenten ses som självaste mångfaldsarbetet och detta utlovade arbete medför att organisationer framställs som mångfaldiga. Forskaren menar att detta utsmyckade med dokumenten gömmer institutionell rasism (Ahmed 2007, s. 590). Forskaren tar diskussionen vidare i Ahmed (2012) där glappet mellan policy och praktik studeras tillsammans med det institutionella engagemanget för mångfald och hur universitet pratar om mångfald (Ahmed 2012, s. 7). Resultatet av undersökningen tog form i en kritisk diskussion som synliggjorde institutionell vithet där det beskrevs hur mångfaldsimplicering kan dölja rasism och hur mångfald blir ett bevis på att organisationer inte är rasistiska (Ahmed 2012, s. 182). En central diskussion som Ahmed (2012) för är hur dokument kan vara “non-performative” och “performative”. När dokument tolkas som utlovat arbete blir dessa dokument otydliga om arbetet inte utförs. Utlovat arbete tvingar aldrig organisationen i fråga att utföra arbetet och dokument kan därav betraktas som “non-performative” när det som lovas inte utförs och “performative” när ord blir till handling (Ahmed 2012, s. 116). Ett annat exempel är en fallstudie av Rönnqvist (2008) som studerar mångfaldsstrategier och idéer som återfinns på ett arbets- och utvecklingscentra. Resultatet av fallstudien visade att det finns olika förhållningssätt och strategier beträffande mångfaldsarbetet i olika nivåer och delar inom organisationen. Dessa förhållningssätt och strategier följde inte samma riktning som politikens mål och visioner. Det var följaktligen ett stort glapp mellan hur politiska ledare såg på mångfald och hur den lokala nivån uppfattande mångfald (Rönnqvist 2008, s. 62–63).

Tidigare forskning har redan studerat, problematiserat och förklarat det glapp som kan existera mellan policy och praktiskt arbete (Ahmed 2007, 2012; Lombardo et al. 2013; Pincus 2012; Rönnqvist 2008). Detta glapp har analyserats i kontexter som kommuner, myndigheter, institutioner och universitet. Av denna anledning vill jag studera om det finns ett glapp i kontexten av ett företag. Företag förhåller sig inte till samma politiska spelplan och byråkratiska sammanhang som kan handlingsförlama mångfaldsarbetet i politiska organisationer, som exempelvis kommuner, vilket gör företag till ett intressant studieobjekt för undersökningen (Se Brunsson 2002). Tidigare forskning har vidare utgått ifrån antingen ett genusvetenskapligt maktperspektiv (Acker 2006; Lombardo 2013; Pincus 2012), fenomenologiskt perspektiv (Ahmed 2007, 2012) eller organisationsteori (Rönnqvist 2008). Därmed vill jag ringa in denna undersökningen med att kombinera ett genusvetenskapligt maktperspektiv och ett organisatoriskt perspektiv och bidra med ett nytt fokus. Likt hur Ahmed (2007, 2012) och Rönnqvist (2008) studerar hur mångfald definieras inom en organisation kommer det undersökas och problematisera hur ett företag arbetar med mångfald utifrån ett intersektionellt perspektiv. Likt Rönnqvist (2008) kommer det hämtas inspiration från idéspridning för att se hur företagets policy tolkas och implementeras. En strategisk modell för mångfaldsimplicering kommer ävenledes att tillämpas för att skildra styrkor och svagheter med den tolkning av mångfaldsarbetet som har gjorts på lokal nivå. Följaktligen kommer jag utifrån idéspridning, intersektionalitet samt en modell för idealiskt mångfaldsarbete att problematisera, exemplifiera och kontextualisera hur mångfald tolkas av ett företag och om denna tolkning reflekterar företagets jämställdhet- och mångfaldspolicy.

## **1.2 Syftet och frågeställning**

Tidigare studier visar att det finns en risk att olika grupper av människor osynliggörs i mångfaldsarbetet och att vissa former av motstånd förhindrar implementeringsprocessen. Syftet med min undersökning är därmed att jag vill studera hur mångfald tolkas av ett företag och se hur tolkningen översätts i praktiken. Detta för att ta reda på om det råder ett glapp i processen att omsätta mångfaldsarbete från ord till handling. Utifrån nedanstående frågeställningar ska mitt syfte besvaras:

- Hur ser relationen ut mellan mångfaldspolicy och mångfaldsarbete?
- Hur tolkar företag mångfald och mångfaldsarbete?

## **1.3 Disposition**

I följande avsnitt (avsnitt 2) behandlas den teoretiska referensramen som ligger till grund för undersökningen, där teori om intersektionalitet, idéspridning och översättning samt en modell för strategiskt mångfaldsarbete presenteras.

I avsnittet därefter (avsnitt 3) redogörs det för studiens metodologiska ansats och presenterar metoderna för semistrukturerade intervjuer och kvalitativ innehållsanalys. I denna del behandlas även utmaningar och förhållningssätt till etiska riktlinjer.

I kommande avsnittet därefter (avsnitt 4) exemplifieras, kontextualiseras och problematiserar det empiriska materialet och den teoretiska referensramen. Analysen är strukturerad efter externt- och internt mångfaldsarbete samt teman utifrån policyn i relation till empirin.

I det avslutande avsnittet (avsnitt 5) sammanfattas studiens resultat och frågeställningarna besvaras. Vidare framförs det en diskussion utifrån studiens resultat som mynnar ut i rekommendationer för framtida forskning.

## **2. Teori**

I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska referensram. Först presenteras det intersektionella perspektivet med en fördjupad redogörelse om kategorierna: etnicitet, kön funktionsvariation och ålder. Sedan framförs en teori om idéspridning och översättning och slutligen en modell för mångfaldsimplicering.

### **2.1 Intersektionalitet**

Det är svårt att föra en diskussion om mångfald utan att problematisera makt. Diskriminering kan analyseras utifrån ett maktperspektiv och betraktas som ett fenomen som upprätthåller olikheter mellan individer. För att motverka denna diskriminering och ifrågasätta dessa samhällsnormer kan begreppet intersektionalitet användas (Roth 2008, s. 13). Begreppet myntades av juristen Kimberle Crenshaw som kritiserade USA:s antidiskrimineringslagstiftning för att beakta diskriminering mot separata kategorier och inte ta hänsyn till relationer av förtryck som kunde begränsa och diskriminera svarta kvinnor (Crenshaw 1989, s. 139–140). Intersektionalitet används för att analysera skärningspunkten



mellan maktordningar i samhället och en orättvis fördelningen av symboliska- och materiella resurser (De los Reyes & Mulinari 2005, s. 11). Ett intersektionellt förhållningssätt ifrågasätter hur ojämlikhet, förtryck och makt tar form och skapas utifrån föreställningar om olika kategorier som sexualitet, "ras"/etnicitet<sup>3</sup>, klass och kön (De los Reyes & Mulinari 2005, ss. 9, 90). En intersektionell analys synliggör hur ojämlikhet och makt påverkar hur individer förhåller sig till samhällets institutionella praktiker samt strukturer och hur de lever inom dessa ramar (De los Reyes & Mulinari 2005, s. 16) I denna studie används intersektionalitet för att problematisera mångfald som ett mångtydigt begrepp och hur mångfaldsarbetet därav kan reduceras till att innefatta några kategorier. Det intersektionella perspektivet har avgränsats i denna undersökning till kategorierna ålder, kön<sup>4</sup>, etnicitet och funktionsvariation för att kunna föra en fördjupad diskussion om de kategorier som synliggjordes i datainsamlingen. Det finns dock en medvetenhet att perspektivet innefattar fler kategorier som exempelvis klass och sexualitet. Härefter presenteras en utvecklad redogörelse om de kategorier som kommer att analyseras: etnicitet, kön, funktionsvariation och ålder.

### 2.1.1 Etnicitet

Maktordningar i samhället kopplat till etnicitet kan förklaras genom en föreställning om "vi" och "dem" samt "vi" och "de andra". Förutsättningar och villkor för olika möjligheter i samhället skiljer sig för "svenskar" och "invandrare"<sup>5</sup>, även om invandrarna är födda i Sverige. "De andra" är en beskrivning på de individer som tillhör en annan kultur än västerländsk. Dessa andra har andra seder, vanor, traditioner och tillhör en annan etnicitet än svenskar. De andra uppfattas som avvikare från den vita, västerländska kulturen som värdesätts högre än andra kulturer (Sernhede 2010, s. 74). Vilken inverkan denna föreställning har i organisationer kan tydliggöras genom Ryan Smiths (2002) och Pushkala Prasad (2005) refererad i Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007). Smith diskuterar vilken inverkan hudfärg och etnicitet har på karriärmöjligheter inom företag medan Prasad avhandlar uppfattningen om "de andra" utifrån ett postkolonialt perspektiv. Smith menar att icke-vita är underrepresenterade på högre nivåer i företag samt har generellt mindre inflytande än vita män. Prasad argumenterar att minoritetsgrupper har sämre förutsättningar i arbetslivet (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2007, s. 73–74). I organisationer utgör vita, medelklassmän normen och fördomar samt förutfattade

---

<sup>3</sup> De los Reyes & Mulinari (2005) använder begreppet "ras"/etnicitet inom intersektionalitet men i denna studie kommer intersektionalitet diskuteras utifrån begreppet etnicitet utifrån Diskrimineringslagens (2008:567).

<sup>4</sup> Denna undersökning utgår från ett binärt synsätt men det finns en medvetenhet att fler könsidentiteter existerar.

<sup>5</sup> Nysvenskar kommer användas som begrepp härnäst istället för litteraturbegreppet invandrare.

meningar om “de andra” kan ge upphov till ojämlikhet, orättvisor och diskriminering för personer med annan kultur än västerländsk eller icke-vit hudfärg (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2007, s. 95–96).

### **2.1.2 Kön**

Könsmaktordningar i samhället kan förklaras genom Hirdmans (1988) teori om genussystemet. Systemet utgår från två principer. Den första principen innefattar ett isärhållande av kvinnligt och manligt och menar att detta inte ska blandas. Den andra principen behandlar en hierarki där mannen uppfattas som den rådande normen, det allmängiltiga och normala medan kvinnor uppfattas som en avvikelse (Hirdman 1988, s. 51–52). Detta genussystem synliggörs exempelvis genom föreställning om stereotypiska manliga och kvinnliga egenskaper som skapar olika förutsättningar för män och kvinnor i företag (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, s. 57). Män anses vara rationella, bestämda, resultatnriktade och ansvarstagande. Dessa stereotypiska egenskaper värderas högre och anses som bättre än stereotypiskt kvinnliga egenskaper som irrationella, konflikträdsla, vårdande och relationsinriktade (Evertsson 2010, s. 51). Vidare kan könsmaktsordningar i organisationer problematiseras utifrån Ackers (2006a) teori om gender regimes, härmed kallad ojämlikhetssystem<sup>6</sup>. Systemet innefattar varierande praktiker samt processer som möjliggör ojämställdhet och hur dessa praktiker samt processer producerar och reproducerar osynliggörandet och legitimiteten av ojämställdhet. Denna ojämställdhet inom organisationen påverkar hur individer uppfattas utifrån förslagsvis kön (Acker 2006a, ss. 441, 444). En annan aspekt av maktordningar synliggör Kanter (1993) genom hennes undersökning i USA av män respektive kvinnors möjligheter i stora organisationer. Hon presenterade tre problematiska strukturer: möjlighetsstrukturen, maktstrukturen och frekvensstrukturen. Möjlighetsstrukturen berör de olika möjligheter kvinnor har att utvecklas inom organisationen. Dessa möjligheter kan exempelvis vara befordringar, förmåner eller kompetensutveckling som skapar förutsättningar att stiga i karriären. Kvinnor rekryteras till arbetspositioner på lägre hierarkiska nivåer där det inte finns dessa möjligheter motsvarande män som rekryteras till högre arbetspositioner var dessa möjligheter återfinns (Kanter 1993, ss. 132, 136). Maktstrukturen innefattar föreställningen att män är bättre ledare än kvinnor och därav hamnar på fler maktpositioner i organisationer (Kanter 1993, s 197). Denna manliga dominans på högre nivåer medför att män väljer att umgås och identifierar sig med andra män.

---

<sup>6</sup> I Selberg & Mulinari (2011) översätter Henrik Gundenäs Acker (2006a) och använder begreppet ojämlikhetssystem istället för gender regimes

Således rekryteras fler män till dessa toppositioner genom homosocial reproduktion och social konformitet blir en förutsättning för att göra karriär (Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007, s. 55). Frekvensstrukturen berör minoriteter och “tokens”, där exempelvis kvinnor i mansdominerade organisationer får representera kvinnor som grupp i samhället (Kanter 1993, s. 210). Kritik till Kanters undersökning är att hon inte beaktar komplexiteten i könsdiskriminering och missar löneskillnader och sexuella trakasserier (Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007, s. 53). Acker (2006a, 2006) forskning och teori tillgodoser denna brist i studien.

### **2.1.3 Funktionsvariation**

Maktordningar kopplat till funktionsvariation kan förklaras utifrån en rådande exploatering och underordning. Detta tar sig uttryck genom att personer med funktionsvariationer stängs ute från arbetsmarknaden, att de inte får ta egna beslut som påverkar deras liv samt att denna grupp inte representeras i det politiska systemet. Funktionsvariation<sup>7</sup> kan ses som ett begrepp som förklarar varför personer med funktionsvariationer varken får tillträde eller tillgång till varierande samhällsarenor som förslagsvis arbetsmarknaden utifrån samhälleliga processer och strukturer. Funktionsvariation blir på följande sätt ett förtryck utifrån en samhällsmiljö som är anpassad för funktionerade personer. Funktionsvariation i relation till intersektionalitet kan synliggöra en ojämlik fördelning av resurser och makt utifrån en maktordning där denna kategori av människors närvaro inte tillåts (Söder, Hugemark & Grönvik 2016, s. 24–25).

### **2.1.4 Ålder**

Maktordningar kopplat till ålder kan beskrivas utifrån att ålder påverkar individers handlingar, attityder och hur de förhåller sig till andra individer. Det finns föreställningar om vad unga såväl som gamla kan och inte kan göra. Utifrån individers ålder tillskrivs sociala roller och ifall individen inte upplevs förhålla sig till denna roll avviker personen från samhällets logik (Karlsson 2010, s. 125–126). Segerstedt & Lundquist (1952, 1955) refererad i Karlsson (2010) menar att ålder påverkar hur individer förhåller sig till arbetslivet. Rättigheter, skyldigheter privilegier, inflytande och makt fördelar sig olika beroende på individers olika åldrar. Ålder påverkar således individers möjligheter i samhället (Karlsson 2010, s. 136).

---

<sup>7</sup> Söder, Hugemark & Grönvik (2016) använder begreppet funktionshinder.

## 2.2 Idéspridning och översättning

Mångfaldsarbete är ett förändringsarbete som innefattar idéer som förvandlas till ageranden inom organisationen. Idéspridning är ett sätt att förstå hur ageranden verkställs och institutionernas (Czarniawska & Joerges 1996, s. 13). Idéer kan ta form i exempelvis ord som i sin tur kan ta form i handlingar eller objekt. Dessa gestaltningar skapar förutsättningar för förändring - objekt skapas, byter form och ageranden förändras (Czarniawska & Joerges 1996, s. 20). Idéspridning kan tydliggöras genom Latours (1986) översättningsmodell, vilket är en användbar modell för att förstå bland annat meningsskapande och lokal tolkning (Alvesson & Sveningsson 2014, s. 47). Modellen menar att olika individer kommer översätta och tolka objekt, ageranden, bestämmelser på olika sätt. Vissa individer kan förbättra eller lägga till till ursprungsidén, andra kan ta till sig delar av en idé, anpassa den eller ignorera den. För att idén ska spridas krävs det kommunikation, individer med åsikter som tar till sig idén och sprider den vidare. Således är idéspridning beroende av en kraft som skapar den men också av en kraft som för den vidare - likt i ett rugbyspel där bollen passas från spelare till spelare för att göra mål. Varje aktör som sprider vidare idén är avgörande för idéns existens och varje aktör tolkar och översätter idén subjektivt innan den sprids vidare till en annan individ (Latour 1986, s. 267–268). Idéer som inte används sprids inte och detta medför att förändring inte blir till (Czarniawska & Joerges 1996, s. 23). Översättningsmodellen synliggör hur idéer som sprids och anammas inte förblir densamma som ursprungsidén, utan blir onekligen förändrad (Czarniawska & Sevón 2005, s. 8) Översättning är mer än tolkning av en text, det är en ny uppfinning, en förflyttning, en handling som förenar två aktörer - de som skapar texterna och de som använder dem (Czarniawska & Joerges 1996, s. 24). Idéspridning återfinns och kan appliceras i flertal kontexter, exempelvis i mode där designers hämtar inspiration från varandra. I denna uppsats kommer den att appliceras i ett organisatoriskt sammanhang. En förståelse för översättning skapar förutsättningar för att förstå hur idéer sprider sig inom ett företag. Teorin om idéspridning kan således användas för att identifiera olika tolkningar av mångfald och undersöka om det existerar ett glapp i processen att omsätta mångfaldsarbete från ord till handling.

## 2.3 Modell för implementering av mångfaldsarbete

Det återfinns ett flertal modeller som illustrerar hur mångfald kan implementeras i praktiken. Kandola och Fullertons (1998) modell beskriver åtta betydelsefulla faktorer som ligger till grund för ett lyckat mångfaldsarbete. Modellen kommer att användas för att skildra svagheter

och styrkor med den lokala nivåns tolkning av policydokumentet. Fem av åtta faktorer enligt modellen presenteras nedanför i en komprimerad version, se Bilaga 1 för en mer utförlig redogörelse om alla faktorer:

- Ledningsengagemang är grundläggande för att implementera mångfaldsarbete. Det krävs däremot också engagemang och ansvar från medarbetarna som genomför arbetet. Således måste arbetet genomsyra hela företaget genom en kombination av ett bottom-up-förhållningssätt och ett top-down-förhållningssätt (Kandola & Fullerton 1998, s.75–76).
- Nulägesanalys är ett sätt att analysera interna processer, system och företagets kultur. Kultur kan exempelvis innefatta olika föreställningar, normer, värderingar och traditioner. Syftet med nulägesanalysen är bland annat att synliggöra strukturer som diskriminerar vissa individer (Kandola & Fullerton 1998, s. 77).
- Tydlig ansvarsfördelning är a och o vid förändringsarbete. För att mångfaldsarbetet ska vara effektivt måste alla medarbetare ha kännedom om strategierna samt policys och arbetet bör fördelas på alla nivåer i hela organisationen. Processer och system måste integreras med ett mångfaldsperspektiv för att kunna arbeta mot samma mål (Kandola & Fullerton 1998, s. 81).
- Effektiv kommunikation är fundamental för förändringsarbete. Det är viktigt att medarbetare förstår syftet och innebörden med mångfaldsarbetet samt att stereotypiska föreställningar och fördomar får komma på tal, bemötas och sedan utvecklas. Ledningens kommunikation i skrift och i praktisk handlande är en grundläggande förutsättning för implementering av mångfaldsarbetet (Kandola & Fullerton 1998, s. 83–84).
- Samordning av aktiviteter är av relevans för att omsätta skrift till ageranden. Det är vanligt att företagets mångfaldsarbete ses som en del av deras samhällsansvar, det vill säga CSR-arbete. Dock medför detta att det finns en risk för att mångfaldsarbetet negligeras eller glöms bort vid resterande arbete som ingår i CSR-arbetet (Kandola & Fullerton 1998, s. 85; Widell & Mlekov 2013, s. 90–91).

## **3. Metod**

I detta metodavsnitt presenteras vald forskningsstrategi och angreppssätt, följt av urval och avgränsningar samt en presentation av intervjupersonerna. Valda forskningsmetoder och studiens genomförande beskrivs därefter följt av kodning och förhållandet till etiska riktlinjer.

### **3.1 Forskningsstrategi och angreppssätt**

För att besvara syftet har det valts att användas en kvalitativ forskningsstrategi. Ett induktivt angreppssätt har valts där induktion innebär att empirin får utgöra grunden för slutsatser och undersökningens resultat, likaledes att resultatet kontextualiseras utifrån den teoretiska referensramen och tidigare forskning (Bryman 2011, ss. 26, 28). Undersökningen utgår ifrån en tolkningsinriktad ståndpunkt eftersom företagets tolkning är fokuset i studien (Alvehus 2013, s. 23; Bryman 2011, s. 341). Undersökningen utgår från ett fenomenologiskt förhållningssätt eftersom studiens intresse är att skapa förståelse för ett socialt fenomen, i detta fall hur företag arbetar med mångfald (Kvale & Brinkmann 2014, s. 44). Forskningsstrategin är tolkande, induktiv och konstruktionistisk till sin karaktär och behandlar mjuk data som i denna undersökning tar form i respondenternas uppfattningar hur mångfaldsarbetet ser ut (Bryman 2011, s. 340; Ahrne & Svensson 2011, s. 11). Den kvalitativa forskningsstrategin var följaktligen idealiskt att använda för att besvara forskningsfrågorna i denna studie.

### **3.2 Urval och avgränsningar**

Det företag som har valts att studera är ett bankbolag i Skåne. Banksektorn är intressant att studera eftersom att den utgör en stor arbetsgivare. År 2018 var 40 067 anställda registrerade och det fanns nationellt 1312 kontor. Sektorn hanterar ävenledes samhällsekonomin som påverkar människors förutsättningar i livet (Svenska Bankföreningen 2019, s. 4). Bankbolagets jämställdhet- och mångfaldspolicy var offentligt publicerad på företagets webbsida, vilket innebar att det aldrig fanns en risk att inte få tillgänglighet till detta dokument (Bryman 2011, s. 496). För att få kontakt med relevanta aktörer inom företaget som kunde besvara forskningsfrågorna kontaktades ursprungligen en kontorschef i en stad i Skåne som guidade mig vidare till en HR-partner som i sin tur vägledde mig till företagets 'head of gender and diversity'. I samtal med den sistnämnde aktören valdes ett urval. Urvalet begränsades till en HR-partner, en bankchef och fyra av bankchefens kontorschefer i en stad i Skåne där det fanns totalt fem bankkontor. HR-Partnern som arbetade mot kontoren var otillgänglig under perioden

undersökningen genomfördes och därför valdes en HR-partner som verkade mot andra bankkontor i Skåne. Urvalet upplevdes som en god avgränsning för att erhålla en variation bland deltagarna och deras egenskaper och kunskaper. Det mindre hierarkiska ledet av chefer upplevdes vara tillräckligt för att följa idéspidningen inom företaget (Bryman 2011, s. 392). Jag hade ett krav på respondenterna att inneha en grundkunskap om bankens mångfaldsarbete. Arbetsgivare är enligt Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) skyldiga att arbeta för att främja lika möjligheter och rättigheter och motverka diskriminering på arbetsplatsen. Därmed var chefer idealiska att intervjua utifrån undersökningens formulerade forskningsfrågor. HR-partnern omhändertar och tillvaratar anställda och potentiella anställda inom sin yrkesroll vilket medför att även partnern utgjorde en god kandidat att delta i studien.

Det är relevant att ta hänsyn till att studien grundar sig främst på ett chefsperspektiv och att detta har haft en påverkan på de angivna svaren. Detta eftersom att cheferna representerar hela företaget och vill mest troligt framställa banken i gott ljus och inte berätta något som kan framställa företaget som mindre bra (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s. 53). På sådant sätt kan svaren vara reserverade och mindre kritiska än om undersökningen hade baserats på exempelvis ett medarbetarperspektiv. En annan faktor som kan ha påverkat intervjupersonernas svar är min roll som forskare och min utbildningsbakgrund. Min utbildning inom genusvetenskap kan ha fått respondenterna att beskriva och exemplifiera mångfald och mångfaldsarbete utifrån en föreställning som de förväntar sig att jag vill att de ska tycka och tänka om mångfald. I kontrast mot mig själv och mina erfarenheter och kunskaper inom genusvetenskap, kunde en nyckelperson från exempelvis näringslivet erhållit andra svar än mig själv eftersom att den personen hade haft en annan akademisk bakgrund.

### **3.2.1 Presentation av intervjupersonerna**

Alla intervjupersoner som har deltagit i studien har erhållit fiktiva namn för att bevara anonymiteten i studien. Sammanlagt har tre män och tre kvinnor intervjuats och en av männen har en invandrarbakgrund. På de fem kontoren i staden jobbar totalt 120 medarbetare, där cirka 80 medarbetare jobbar på ett kontor och mellan 10 till 12 medarbetare arbetar på de andra kontoren. Åldersspannet på kontoren är mellan 20 och 60 år och personalen pratar totalt cirka 37 olika språk.

**Sebastian:** Sebastian arbetar som chef för kontorsverksamheten i staden och arbetar på kontor "A". Han har åtta chefer som rapporterar till honom och på hans kontor jobbar cirka 80 medarbetare.

**Ida:** Ida arbetar som kontrollansvarig för bankkontoren i staden och åker runt bland kontoren. Hon verkar som ett stöd till Sebastian och de andra kontorscheferna och ansvarar för vissa ansvarsområden för hela staden. Utöver är hon även en coach till nya medarbetare i staden.

**Maria:** Maria är kontorschef för kontor "B" och är personal- och resultatansvarig för den enheten.

**Elin:** Elin är kontorschef för kontor "C" och är personal- och resultatansvarig för den enheten.

**Adam:** Adam är kontorschef för kontor "D" och är personal- och resultatansvarig för den enheten.

**Fredrik:** Fredrik säkerställer och kontrollerar att organisationen efterlever de lagar, förordningar och policys som råder samt skapar rätt förutsättningar för ledarskapet och medarbetarskapet. Han är operativ HR i samtliga personalfrågor och agerar som stöd till främst management inom organisationen.

### **3.3 Valda forskningsmetoder**

Studien har utgått från intervjuer som forskningsmetod inom den kvalitativa forskningsstrategin. Detta för att få reda på vilka ståndpunkter åsikter och värderingar intervjupersonerna har som är grundläggande för undersökningen (Bryman 2011, s. 203). Det har använts en semistrukturerad form på intervjuerna för att få en intervjuguide och en utfrågningsteknik som möjliggjorde att skillnaderna mellan intervjuerna blev små (Bryman 2011, s. 202). Utifrån intervjuguiden kunde teman identifieras utifrån vilka intersektionella kategorier som tog mer eller mindre plats i mångfaldsarbetet (Ahrne & Svensson 2011, s. 40; Kvale & Brinkmann 2014, s. 45). Flexibiliteten i den semistrukturerade formen möjliggjorde att intervjupersonerna besvarade frågorna på sitt egna sätt, vilket var passande eftersom jag ville



erhålla respondenternas tolkning och syn på mångfald och mångfaldsarbetet (Bryman 2011, s. 415). Fem av sex intervjuer skedde genom ett fysiskt möte och en intervju ägde rum via en telefonintervju. En risk med denna intervju var att kroppsspråket inte kunde uppmärksammas men detta upplevdes inte påverka datainsamlingen (Bryman 2011, s. 432–433). På följande sätt var denna metod lämplig för att intervju cheferna och strategen.

För att undersöka hur mångfaldsarbete ser ut i praktiken och ta reda på om det råder ett glapp mellan ord och handling analyserades bankens jämställdhet- och mångfaldspolicy. För att analysera dokumentet användes en kvalitativ innehållsanalys för att identifiera olika intersektionella kategorier i texten (Bryman 2011, s. 505). Policydokumentet används i denna studie som en representation av företagets syn på mångfald. Dokumentet presenteras inte i sin helhet utan delar av den skildras i analysen. Det finns en medvetenhet att valet att presentera delar av policyn ger upphov till subjektiv tolkningen och kan vinkla materialet för att framställa företaget på ett specifikt sätt som besvarar frågeställningarna. Syftet med att delar av texten lyfts fram är dock för att göra en fördjupad analys utifrån de identifierade intersektionella kategorierna i policydokumentet och datainsamlingen.

### **3.4 Genomförande av intervjuer och kodning**

Sammanlagt utgör sex intervjuer underlaget till denna undersökning. Den kortaste intervjun tog cirka 68 minuter och den längsta tog intervjuerna cirka 88 minuter. Samtliga intervjuer ägde rum under en tvåveckorsperiod i april 2019. Intervjuerna spelades in via en röstinspelnings app på en mobiltelefon respektive dator. Inspelningarna av intervjuerna var ett sätt att tillgodose att det insamlade materialet innehöll största möjliga mängd information (Ryen 2004, s. 56). Det var ett aktivt val att inte föra anteckningar under intervjuerna och endast förlita sig på de två inspelningseenheterna, även om forskare rekommenderar att alltid föra anteckningar (Ryen 2004, s. 69). Detta eftersom att jag inte ville göra intervjupersonen medveten om vad jag fann intressant i hans svar eller att respondenten skulle komma av sig i sitt berättande. Samtliga intervjuer förutom telefonintervjun med HR-Partnern ägde rum hos respondenternas arbetsplats i ett kontorsrum under arbetstid. En risk med att ha utfört intervjuerna på respondenternas arbetsplats är att de kan ha framställt företaget och sig själva som bättre än vad de är i verkligheten (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s. 45). Intervjuerna ägde rum på en avsatt tid omfattande 90 minuter och därav upplevdes det inte en stress att hinna genomföra intervjun för

att respondenterna skulle återgå tillbaka till sitt arbete som exemplifieras i Widerberg (2002, s. 107).

En utmaning var att få tillträde till potentiella respondenter inom företagets arena. Bankchefen agerade som en "grindvakt" och intog rollen som en mellanhand i kommunikationen mellan mig själv och de andra kontorscheferna. Bankchefen ville först genomgå en intervju innan vidare kontakt togs med kontorscheferna. Bryman (2011) menar att grindvakter har i åtanke vad företaget kan vinna eller förlora på att delta i en undersökning och hur deltagandet kan påverka företagets image (Bryman 2011, s. 144). Detta upplevdes stämma in på bankchefen utifrån att intervjuer bokades in med kontorscheferna efter att intervjun med bankchefen var genomförd. En reflektion är att bankchefen fick en insikt att motivet och syftet med undersökningen var av goda avsikter. HR-strategen kunde dock direkt kontaktas för en intervju.

Efter att intervjuerna genomfördes och transkriberades användes en fokuserad kodning för att plocka ut viktiga tema som kunde kopplas tillbaka till forskningsfrågorna (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 35). Intervjuerna kodades genom att se över vad företaget hade för internt- och externt mångfaldsarbete. Utifrån den uppdelningen analyserades vilka intersektionella kategorier som synliggjordes i mångfaldsarbetet och hur dessa kategorier kunde återkopplas till företagets policy. På sådant sätt har det använts en tematisk analys som innefattar innehållet i berättelser och fokuserar på det som beskrivs och sägs i materialet (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 59).

### **3.5 Förhållandet till etiska riktlinjer**

För att undersökningen ska förhålla sig till etiska riktlinjer har flertal etiska principer beaktas. Informationskravet och samtyckeskravet har uppmärksammats när initial kontakt vidtogs med intervjupersonerna och studiens syfte presenterades. Samtliga deltagare fick en vecka innan intervjun ett informationsblad. I informationsbladet tydliggjordes det att deltagandet i studien var frivilligt samt att delar av eller hela medverkan i studien kunde när som helst dras tillbaka innan 18 Maj 2019. Datumet beaktande tid för ändringar innan inlämningsdatumet för rapporten. Konfidentialitetskravet beskrevs ävenledes i informationsbladet där det klargjordes att deltagarna skulle erhålla fiktiva namn och att företaget var anonymt. Det framgick även att materialet från intervjuerna skulle hanteras, lagras samt avrapporteras på ett sätt så att ingen obehörig fick tag på informationen. Materialet i form av röstinspelningar och transkriberingar

förvarades på "Google Drive" vars åtkomst var skyddad med lösenord och därutöver anonymiserades namn, stad, kontor och företag i transkriberingarna. Bankens policy var originellt skriven på engelska men översattes till svenska i kommande analys för att beskydda företagets anonymitet. Nyttjandekravet beaktades på sådant sätt att det presenterades i informationsbladet att materialet från intervjuerna skulle endast användas i denna forskningsstudie och för forskningsändamål (Bryman 2011, s. 131–132; Svensson & Ahrne 2011, s. 65). Även en fråga ställdes vid slutet av intervjun om deltagarna ville få undersökningen skickad till sig efter att den var avslutad.

## **4. Resultat-Analys**

I detta avsnitt analyseras studiens resultat utifrån följande rubriceringar: Tolkningen av mångfaldsbegreppet, inkludering och exkludering i det externa arbetet, personer med funktionsvariationer och deras möjligheter, tillvaratagandet av åldersgruppers kompetenser, könsfördelningen och främjandet av jämställdhet, jämlika förutsättningar för samtliga medarbetare och slutligen spridning av kunskap och information.

### **4.1 Tolkning av mångfaldsbegreppet**

Företaget tolkar mångfald i policyn som:

Att varje medarbetare med deras egna förmågor, kvalifikationer och erfarenheter utgör en del av en mångfaldig helhet. Detta menas att alla medarbetare oavsett kön, etnicitet, religion eller trosuppfattning, ålder, sexuell läggning, könsidentitet och könsuttryck eller fysisk förmåga ska ha samma förutsättningar för att nå samma möjligheter och karriärmöjligheter [...] (Min översättning).

Utifrån texten går det att avläsa att företaget identifierar mångfald utifrån Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) men gör ävenledes en bredare definition genom att omnämna olika förmågor, erfarenheter och kvalifikationer (Fägerlind 2012, s. 8). Respondenternas definition av mångfald synliggör begreppets mångtydiga och diffusa natur. Ida tolkade exempelvis begreppet som:

När jag hör begreppet mångfald, då tänker jag att man har personer med olika bakgrunder presenterade och med bakgrund menar jag både att vi kommer från olika länder, olika

utbildningar, olika erfarenheter, män och kvinnor, allt möjligt. Känns som ett ganska samlat begrepp i mina ögon.

Maria tolkade mångfald som:

För mig är mångfald egentligen den här blandningen av unga, gamla, män, kvinnor, olika bakgrunder oavsett från Sverige eller om man är född någon annanstans. Oavsett vad man har för kultur eller religion [...].

Ett annat exempel på en tolkning var Fredrik:

[...] Det handlar ju om så vid gender som att [...] asså att vi inte diskriminerar av någon form utifrån de diskrimineringsgrunder som finns. Mångfald för mig handlar liksom om att, vi är diveristy, kopplat både ursprung, ålder, gender, no matter what liksom. Att vi inte exkluderar någon på grund av någonting.

Respondenternas tolkning av det komplexa begreppet kan förklaras utifrån översättningsmodellen som menar att individer gör olika tolkningar (Latour 1986, s. 267–268). Kön, ålder, religion och etnicitet i form av kultur och ursprung är fyra grunder i Diskrimineringslagen och tre kategorier i det intersektionella perspektivet som används för att förklara mångfaldsbegreppet. Andra intersektionella kategorier eller grunder för diskriminering som exempelvis sexuell läggning, könsidentitet och funktionsvariationer används inte ordagrant för att beskriva begreppet. Respondenternas tolkning av policyn formar förutsättningarna för bankens mångfaldsarbete (Czarniawska & Joerges 1996, s. 20). Detta försummande i tal och tolkning kan leda till att olika grupper av människor frånses i företagets mångfaldsarbete på lokal nivå, även om företaget inkluderade dessa grupper i sin policy (Fägerlind 2012, s. 8). Att vissa kategorier och grunder för diskriminering inte nämns i tal kan förklaras utifrån att individer i sin översättning och tolkning av texter samt bestämmelser kan bortse från delar av ursprungsidén (Latour 1986, s. 267–268). Således påverkar respondenternas tolkning hur mångfaldsarbetet ser ut och vilka grupper av människor som inkluderas i arbetet.

## **4.2 Inkludering och exkludering i det externa arbetet**

Enligt företagets policy är bankens mål att: *Framgå som gott exempel när det kommer till kundrelationer, företagsetik och ansvar beträffande viktiga samhällsfrågor som jämställdhet*

*och mångfald* (Min översättning). Detta mål visar sig främst i företagets externa arbete. Banken håller de äldre uppdaterade genom att erbjuda gratis utbildningskvällar på ett nationellt plan till äldre och andra intresserade som exempelvis nysvenskar, som vill lära sig om Mobilt bankID och internetbanken. Denna aktivitet är bra utifrån att olika åldersgrupper har olika rättigheter, privilegier, inflytande samt makt och detta påverkar deras förutsättningar samt möjligheter i samhället (Karlsson 2010, s. 136). Den äldre generationen, främst pensionärer hamnar idag efter i den digitaliserade utvecklingen. Där arbetare får information och kunskap genom förslagsvis utbildningar på jobbet, blir det upp till pensionärerna själva att läsa sig till informationen och praktisera den. Sökandet efter information blir i sin tur svårt eftersom att stor mängd information idag finns på internet och digitala verktyg måste användas för att erhålla informationen. Det blir betydelsefullt att hålla den äldre generationen uppdaterad i den digitala utvecklingen och motverka att utvecklingen inte skapar hinder för en viss grupp av människor. Banken har även ett nationellt projekt riktat till den yngre generationen där personal kommer till gymnasieklasser två gånger i månaden och lär elever om privatekonomi. Detta blir väsentligt eftersom att det blir svårt att få tillträde till arbetsmarknaden och högre studier om inte privatekonomin ger individen de förutsättningarna och villkoren som krävs (Karlsson 2010, s. 136). Förutom insatser till olika åldersgrupper har företaget ett nationellt projekt tillsammans med arbetsförmedlingen där företaget erbjuder sex månaders-praktikplatser till nysvenskar som har en akademisk utbildning. Praktikanterna får utökat CV och referenser samt att vissa praktikanter erbjuds jobb inom banken. Projektet är fördelaktigt eftersom nysvenskar inte har samma förutsättningar som infödda svenskar att delta och ta plats i samhället. Språksvårigheter och fördomar håller nysvenskar utanför arbetsmarknaden och sätter hinder i uppbyggandet av ett liv (Sernhede 2010, s. 74). Utifrån översättningsmodellen har banken på en lokal nivå tolkat samhällsengagemanget och samhällsansvaret som framgår i policyn som aktiviteter riktat mot kategorierna ålder och etnicitet (Czarniawska & Joerges 1996, s. 24). Således i form av olika projekt till åldersgrupper och nysvenskar tar banken hänsyn till olika individers förutsättningar i samhället.

I kundmöten har personal rutiner för att bemöta exempelvis kvinnor med heltäckande klädsel av kropp och ansikte vid ID-kontroller. Kunden får gå in i ett privatrum med kvinnlig personal och identifieras. Ett annat exempel är personalens språkkunskaper som används för att förmedla viktig information till kunder som inte talar eller förstår svenska eller engelska. På sådant sätt anpassar sig personalen efter kundernas seder och traditioner och därigenom deras villkor och

förutsättningar i samhället (Sernhede 2010, s. 74). Vid en fråga om fysiska kundbemötande av personer med funktionsvariationer berättade Fredrik att den fysiska miljön och tillgängligheten bestämdes utifrån en speciell avdelning i banken. Ida exemplifierade dessa kundmöten:

[...] De som kommer in som hörselskadade till kontoret, antingen har de med sig någon som hjälper dem och tolkar eller så är de duktiga att läsa på läpparna eller så har de med sig papper och penna och då kommunicerar man med papper och penna. Så det löser vi alltid.

Kontoren hade ingen personal med teckenspråkskunskaper vad respondenterna visste om. Förutsättningarna och villkoren för att en kund med hörsel eller tal variation ska få tillträde och framföra sitt ärende till banken, läggs följaktligen på den enskilda individen. Även om dessa kundmöten fungerar väl och servicetagare och servicegivare förstår varandra, finns det ett mönster med att denna grupp av människor frekvent “glöms bort” och individen får anpassa sig efter samhällsarenor och inte tvärtom (Söder, Hugemark & Grönvik 2016, s. 24–25). Utifrån översättningsmodellen har den lokala nivån tolkat goda kundrelationer som avsedda resurser till kategorin etnicitet men inte kategorin funktionsvariation (Latour 1986, s. 267–268). Följaktligen tar bankens kundrelationer form i anpassningar i kundbemötandet utifrån etnicitet.

### **4.3 Personer med funktionsvariationers och deras möjligheter**

Företagsledningen anser att:

Alla medarbetare oavsett kön, etnicitet, religion eller trosuppfattning, ålder, sexuell läggning, könsidentitet och könsuttryck eller fysisk förmåga ska ha samma förutsättningar för nå samma möjligheter och karriärmöjligheter (Min översättning).

Detta tar form i bankens interna arbete. Respondenterna berättade att det inte fanns en medarbetare med en funktionsvariation på de fem kontoren. Fredrik berättade angående rekrytering av personer med funktionsvariationer att de kan: *Med handen på hjärtat säga att vi aldrig diskriminerar i en rekryteringsprocess. [...] Vi väljer inte bort på grund av att någon är rullstolsbunden eller någonting annat.* Även om företaget inte diskriminerar i denna rekryteringsprocess, återfinns det ett mönster mellan saknaden av anställda med funktionsvariationer och det vanliga förekommandet att dessa personer stängs ute från arbetsmarknaden (Söder, Hugemark & Grönvik 2016, s. 24–25). Fortsättningsvis kom samtliga

intervjupersoner in på att de rekryterar utifrån kompetens. Elin menade förslagsvis att även om målet och önskan är en mångfaldig personalstyrka, stämmer detta inte alltid överens med verkligheten:

[...] Det är inte lätt att få tag på kompetens. [...] Man har en bild av att man vill ha allting väldigt jämlikt men det är inte alltid att underlaget är så intresserade av att det ska vara så, förstår du vad jag menar? [...].

Även om rekrytering upplevs utgå från kompetens finns det en risk att fördomar samt förutfattade meningar om arbetssökanden omedvetet påverkar rekryteringsprocessen (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2007, s. 95–96). Vissa personer kan väljas bort omedvetet för att de upplevs inneha egenskaper som inte passar yrkesrollen eller att rekryteraren har en omedveten bild om hur ideal medarbetaren ser ut (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2007, s. 103). Ett exempel på fördomar mot personer med funktionsvariationer där deras tillvaro inte tillåts är föreställningen att de inte klarar av att uppfylla en standard i arbetet. Ett annat exempel är upplevelsen att synliga funktionsvariationer kommer ha en negativ påverkan på kundmöten där kunden eventuellt upplever att hen inte kommer få lika bra hjälp eller stöd som hen hade fått av personal utan funktionsvariationer (Söder, Hugemark & Grönvik 2016, s. 24–25).

Fredrik beskrev en frustration över arbetsmetoderna inom rekryteringsprocessen, där han ansåg att bankens arbete mot fördomar kunde förbättras:

[...] En frustration finns, är att när vi vet om bias så måste vi liksom systematiskt motverka bias. Och det kan man ju göra genom andra olika processer, exempelvis anonymisera CV:n när vi gör urval. [...] Men det där är ju svårt, jag menar vi är en stor arbetsgivare, vi har många medarbetare, det skulle ta oerhört mycket resurser att göra det och det förstår jag.

Varför inte resurser läggs på att exempelvis anonymisera Cv:n inom mångfaldsarbetet kan bero på att resurser prioriteras för samhällsansvar och samhällsengagemang (Kandola & Fullerton 1998, s. 85; Widell & Mlekov 2013, s. 90–91). För ett strategiskt mångfaldsarbete är det fördelaktigt att aktivt arbete förs för att motverka fördomar inom rekryteringsprocessen och därav kan detta ses som ett förbättringsområde (Kandola & Fullerton 1998, s. 81). Utifrån översättningsmodellen kan delar av ursprungsidén falla bort eller få mindre plats i översättningen. Kategorin funktionsvariation kan därför ha försvunnit eller fått mindre

utrymme i den lokala nivåns tolkning av policyn (Latour 1986, s. 267–268). Således när det kommer till innehavandet av samma förutsättningar och möjligheter överensstämmer detta kanske inte för personer med funktionsvariationer.

#### **4.4 Tillvaratagandet av åldersgruppers kompetenser**

Företagets policy menar vidare att:

Förutom ett perspektiv av mänskliga rättigheter blir förmågan att använda olika erfarenheter och kompetenser en grundläggande del av att öka lönsamhet och för att försäkra sig om att banken förblir en attraktiv arbetsgivare [...] (Min översättning).

Detta syns i det interna arbetet. Det återfinns utmaningar i tillvaratagandet av personalens kompetenser och erfarenheter. Sebastian, Elin och Ida anser exempelvis att yngre är mer öppna för förändring och att äldre ibland kan upplevas ha svårt att acceptera förändring. Fredrik och Ida ser det som en utmaning att ta vara på de äldre i en alltmer digitaliserad värld. Ida menar att:

[...] Alla individer är olika. Yngre människor har ibland lättare att anpassa sig efter nya, arbetssätt, nya sätt att göra saker och är lite mer framåt när det gäller teknik. Medan tyvärr, vissa äldre kan vara lite mer bromsklossar som har svårt för förändringar, svårt för den nya tekniken till exempel. Så då är det ett arbete att få med dem som ibland är lite äldre och förstå varför man ska göra kanske någon förändring eller arbeta på något nytt sätt eller ta in något nytt system eller så för det gamla har alltid fungerat. [...] För det enda vi vet är att tekniken går otroligt fort framåt och att alla måste hänga med och är inte vi som bank med i tekniken, så kommer våra kunder välja någon som är med.

Likt vid det externa arbetet mot äldre måste organisationer internt utbilda och omhänderta de äldre beträffande digitalisering för att de ska ha samma möjligheter som yngre på arbetsmarknaden (Karlsson 2010, s. 136). Det blir en personalfråga i och med att personalen ska känna att de utvecklas men det blir också en konkurrensfråga som Ida tydliggör genom att förklara att kunderna eventuellt byter bank om företaget inte följer med i utvecklingen. Ida anser dessutom att en kunskapsöverföring görs mellan olika åldersgenerationer:



Man har oftast kanske en mentor när man kommer in som är lite äldre som delar med sig av sin kunskap och att i och med att de nya är lite, oftast lite mer hungriga på tekniken så brukar de lära de äldre att det är inte så svårt till exempel [...] Det är väldigt mycket kunskapsöverföring ändå i banken både mellan yngre och äldre, mellan äldre och yngre [...].

Å andra sidan ser Elin att tillvaratagandet av de äldre kan utvecklas:

[...] Där kan jag fortfarande tycka att man lite grann tar för givet att de som har varit väldigt, väldigt länge i företag, att man tar för givet att man får behålla den lojaliteten. Så att är du uppe i en viss ålder så räknas du liksom inte, då är du lite grann passerad. Där skulle man nog kunna använda den kompetensen för att stötta och vara lite mentorer till de som då kommer in som unga. Så den mångfalden tycker jag faktiskt att man skulle kunna jobba mer på utifrån ålder.

Det finns olika föreställningar om äldre och unga i banken. Äldre ses sitta på en vishet kring hur man gör karriär och har erfarenhet av problemlösning relaterat till arbetet. Unga anses vara hungriga på kunskap och kunniga inom teknik (Karlsson 2010, s. 125–126). Både äldre och yngre har olika erfarenheter, villkor och kunskaper. I organisatoriska affärssammanhang finns det konkurrensfördelar i att blanda åldrar samt att olika åldersgrupper kan lära av varandra. Utifrån att det återfinns skilda uppfattningar hur väl kunskapsöverföringen sker mellan de äldre och yngre, kan det finnas en förbättringsmöjlighet genom en nulägesanalys att utveckla förmågan att använda kompetenser i enlighet med policyn (Kandola & Fullerton 1998, s. 77). Det blir av betydelse att anpassa verksamheten efter olika åldersgruppers villkor samt att ta tillvara på åldersgruppernas kompetenser för att inneha ett fördelaktigt mångfaldsarbete.

## **4.5 Könsfördelning och främjandet av jämställdhet**

Det står i företagets policy att bankens mål är att:

Skapa grupper av människor med olika erfarenheter och bakgrunder och en jämn fördelning av män och kvinnor på alla nivåer från högsta ledningen till medarbetarnivå [...] Jämställdhet och mångfald påverkar alla medarbetare och främjas på alla nivåer inom banken och bankens dotterbolag (Min översättning).

Detta synliggörs i företagets interna arbete. Inom banken finns det fyra hierarkiska ledningsnivåer. Högst upp är koncernledningen, därefter kommer svenska bankledningen och sedan kommer en ledningsgrupp där rörelseområdescheferna sitter och efter det en ledningsgrupp där samtliga chefer i staden sitter. Elin reflekterade över könsfördelningen i banken och berättade att hennes ledningsgrupp har en god fördelning av kön, där majoriteten av cheferna i gruppen är kvinnor samt en blandning med personer av olika åldrar och etniciteter. De andra nivåerna ansåg hon inte hade samma mångfald: [...] *Där är det fortfarande fler män, inte många från andra länder, inte många unga, där är det lite 'gubbvälde' fortfarande och det tror jag är ganska vanligt.* Representationen inom de hierarkiska nivåerna inom banken speglar dagens mansdominans inom ledande befattningar och bolagsstyrelser (SCB 2018, s. 109). Denna dominans kan förklaras utifrån föreställningen om stereotypiskt kvinnliga respektive manliga egenskaper där olika befattningar och yrken är könsmärkta. Att det finns en majoritet av män som innehar toppositioner inom organisationer kan förklaras utifrån maktstrukturen där män betraktas som bättre chefer än kvinnor (Kanter 1993, s. 197). Denna föreställning grundar sig utifrån bilden av att män är normen och anses som ett ideal som kvinnan jämförs emot (Hirdman 1988, s. 51–52). Män betraktas ha karaktäristiska egenskaper som är typiska för chefskap och ledarskap, exempelvis ansvarstagande, resultatriktad och rationell. Dessa egenskaper anses vara manliga attribut som kvinnor har i mindre utsträckning (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, s. 57; Evertsson 2010, s. 51). Män rekryteras därför till höga positioner genom homosocial reproduktion eftersom de anses vara bäst lämpade för dessa roller (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, s. 55). Fortsättningsvis där det manliga utgör normen och det kvinnliga det avvikande, förstärker vithet bilden av mannen som den allsmäktige. Detta eftersom att vithet och den västerländska kulturen anses bättre än andra kulturer och hudfärger (Sernhede 2010, s. 74). Bristen av mångfald på högre nivåer inom organisationen beträffande etnicitet kan förklaras utifrån Pushkala Prasads (2005) refererad i Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) resonemang att förutfattade meningar om “de andra” kan påverka karriärmöjligheterna för personer med exempelvis annan hudfärg än vit (Eriksson-Zetterquist och Styhre 2007, s. 73–74). Av den anledningen kan främst vita män medvetet eller omedvetet rekryteras till dessa positioner. Rekryteringsprocessen kan på detta sätt legitimera och upprätthålla ett ojämlikhetssystem där män sitter på toppositioner (Acker 2006, ss. 441, 444).

En annan könsdominans inom företag som uppmärksammade av Fredrik, Elin, Adam och Ida var att företagsrådgivning var mansdominerat och att privatrådgivning var kvinnodominerat. De berättade att banken för ett aktivt arbete där de försöker rekrytera fler kvinnor till företagsrådgivning. Ida och Adam reflekterade över att de inte visste vad könsdominansen berodde på. Elin reflekterade även över könsfördelningen: men drog slutsatsen att det berodde på status:

[...] Historiskt sett har det alltid varit lite finare att jobba med företagskunder. Men vi på privatsidan vi jobbar liksom med bredden men kompetensen är densamma. Så kanske till och med bredare skulle jag säga på privatsidan för då har du både bolån och försäkringar och sparande medan på företagssidan så är det väldigt mycket med kreditgivning. De pratar väldigt sällan sparande och försäkring med sina kunder så att egentligen tror jag att det kan kvitta kompetensmässigt men att det nog är mer statusbetingat.

Att vissa befattningar innehåller mer status kan förklaras utifrån att exempelvis privatrådgivning och företagsrådgivning har olika kundbaser. Ekonomi kan upplevas vara ett känsligt ämne för många, Ida berättar exempelvis angående privatrådgivning att: *Ibland så hanterar vi väldigt känsliga situationer, det kan vara någon nära anhörig som har gått bort eller någonting har blivit fel, de går igenom en skilsmässa kanske eller vad som helst.* Inom företagsrådgivning där företag är kunder, uppstår inte dessa känsliga situationer på samma sätt. För att hantera dessa känsliga situationer kan stereotypiskt kvinnliga egenskaper som vårdande och relationsinriktade upplevas vara bra att inneha för att upprätthålla goda kundrelationer. I jämförelse kan stereotypiska manliga egenskaper som förslagsvis ansvarstagande och resultatnriktad upplevas vara idealiska att inneha vid hantering av högre summor pengar inom företagsrådgivning där företag är kunder (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, s. 57; Evertsson 2010, s. 51). Dessa föreställningar kan i sin tur påverka rekryteringsprocessen och ge upphov till homosocial reproduktion där kvinnor rekryteras medvetet eller omedvetet till privatrådgivning motsvarande män till företagsrådgivning. Detta av den anledning att respektive kön anses passa till en specifik yrkesroll och därmed upprätthålls ett ojämlikhetssystem (Acker 2006, ss. 441, 444; Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007, s. 55). Denna homosociala reproduktion synliggör Fredrik bland annat när han beskriver hur en traditionell idealisk bankanställd ser ut: *[...] För att få kundens förtroende, det var en man, medelålders man med vit skjorta, mörk slips och mörk kostym. Det var förtroende.* Vid en

jämförelse mellan de två befattningarna blir företagsrådgivning följaktligen mer statusbetingat eftersom att den befattningen uppfattas mer manlig och därav allsmäktigare. Privatrådgivning uppfattas mer kvinnligt och därav avvikande, vilket gör att befattningen erhåller lägre status (Hirdman 1988, s. 51–52). Således finns det inte nuvarande en jämn könsfördelning på alla nivåer i överensstämmelse med policyn.

När det kommer till bankens främjande av jämställdhet ansåg Elin att detta kunde förbättras på de högre nivåerna inom banken:

[...] Man tycker väl att alla ska vara lika mycket värda så länge som man själv inte blir bortplockad eller bortprioriterad [...] Jag tror verkligen på riktigt att [Företaget] vill jobba med mångfalden och vill nå de målen som vi har satt upp och så, det är jag helt övertygad om. Däremot är jag inte helt säker på att alla medarbetare dessemellan har anammat det.

Enligt översättningsmodellen krävs det lika stort engagemang och ansvar från alla medarbetare för att sprida mångfaldsarbetets betydelse (Latour 1986, s. 267–268). För att exempelvis kvinnor ska representeras på de högre nivåerna inom företag måste mångfald främjas på alla nivåer (Kandola & Fullerton 1998, s.75–76). Utifrån uppfattning av att detta inte görs på alla nivåer kan detta ses som ett förbättringsområde.

Elin uppmärksammade även att det upplevdes som att viss diskriminering togs mer på allvar än andra:

Vi är väldigt snabba att agera när det handlar om rasism, vi är inte lika snabba att agera när det är en könsdiskriminering, för att vi har ju ganska många kunder, manliga kunder som inte accepterar kvinnliga chefer [...] Där borde man nog vara lite mer tydlig med att inte bara skicka fram den här manliga chefen för att kunden ska bli nöjd. Så där har jag inte gjort någon anmälan på det, det kunde jag ha gjort [...] Men jag tror faktiskt att rasismen [...] den vill man liksom inte [...] att det ska bli en sak av det. Man vill nog inte hamna i någon ålder fråga heller.

Utifrån översättningsmodellen har de på lokal nivå tolkat främjandet av mångfald och jämställdhet på ett sätt där könsdiskriminering inte upplevs uppmärksammas med samma allvarlighet som rasism. Vid översättningen av policyn kan delar av policyn betraktas som mer

eller mindre allvarligt arbete utifrån den subjektiva tolkningen (Latour 1986, s. 267–268). Detta kan förklara uppfattningen att diskrimineringar utifrån rasism och ålder uppmärksammas mer än sexism. Utifrån ovanstående upplevelse går det att se att kundmöten kan innehålla strukturer som könsdiskriminerar eftersom att dessa fall inte upplevs uppmärksammas med samma allvar som andra fall av diskriminering. En nulägesanalys hade kunnat identifiera detta som ett förbättringsområde där mångfaldsperspektivet kan utvecklas (Kandola & Fullerton 1998, s. 77; Kandola & Fullerton 1998, s. 81). Det är av relevans att samtliga medarbetare och chefer på alla nivåer tar ett gemensamt ansvar för att se till att uppmärksamma alla former av diskriminering om detta inte vore fallet (Kandola & Fullerton 1998, s.75–76). Följaktligen främjas inte jämställdhet på alla nivåer och policyns mål är inte uppfyllt än.

## **4.6 Jämlika förutsättningar för samtliga medarbetare?**

I policyn framgår det att:

Arbetsförhållanden, löner, förmåner och andra relaterade faktorer är utformade för att skapa jämlika förutsättningar och ska göra det lättare för alla medarbetare att kombinera jobb, privatliv och familj [...] (Min översättning).

Detta interna arbete syns bland annat i ett nationellt program riktat mot medarbetare som fyller 58 år där individerna får ansöka om att jobba fyra av fem arbetsdagar mot 90 % ersättning och full avsättning till pension. Denna insats är aktuell eftersom kroppen hos äldre känner mer av fysiska aktiviteter, stress samt trötthet och återhämtar sig inte lika snabbt som yngre. Vad kroppen klarar av är individuellt och även om de finns flertal äldre som orkar lika mycket som yngre individer återfinns ett behov hos den äldre generationen att inneha mer tid för att återhämta sig (Karlsson 2010, s. 125–126). Således utifrån detta program tillgodoser företaget de äldres förutsättningar. Förutom programmet till äldre erbjuder banken föräldrar att vara längre hemma och till högre ersättning, där banken går in och betalar 10 % av föräldrapenningen. I modern tid är det ett vanligt förekommande att män inom stereotypiska manliga yrken som exempelvis ingenjörer tjänar mer än kvinnor inom stereotypiskt kvinnliga yrken som exempelvis äldreomsorgen (SCB 2018, s. 75). Utifrån att mannen har tjänat mer pengar än kvinnan har det varit vanligt att kvinnan stannar hemma längre än mannen med barnet på grund av ekonomiska orsaker. Därav är bankens utökade föräldraledighet fördelaktigt för att motverka ekonomiska orsaker bakom fördelningen av föräldraledigheten mellan föräldrarna.

Dock även om fler män tar föräldraledig idag är det fortfarande en majoritet av kvinnor som är hemma med barnen. Detta skildrar Adam i sin intervju: [...] *Tyvärr så är det ju så att idag är ju mer kvinnor som är föräldralediga än vad män är.* Förutom en ekonomisk orsak kan ett strukturellt problem ligga bakom att kvinnor tar mer föräldraledighet än män. Kvinnor kan upplevas som mer kompetenta att ta hand om barnen än män utifrån föreställningen att kvinnan har särskilda egenskaper som exempelvis omhändertagande och vårdande som mannen inte har på samma sätt (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007, s. 57; Evertsson 2010, s. 51). Kvinnor kan därför omedvetet eller medvetet erbjuda sig att stanna hemma med barnen längre än den andra föräldern. Utifrån översättningsmodellen har banken på en lokal nivå tolkat policyn och avsett specifika resurser till kategorin ålder och kön för att skapa jämlika förutsättningar (Czarniawska & Joerges 1996, s. 24)

Det går ytterligare att identifiera ett mönster mellan att kvinnor stannar hemma med barnen och strukturella löneskillnader beträffande lika lön för lika arbete. Fredrik, Adam, Elin och Sebastian diskuterade att banken arbetar aktivt för att justera osakliga löneskillnader. Fredrik berättade exempelvis att: *Vi kommer ju från en period där vi har jobbat väldigt mycket med osakliga löneskillnader.* Adam berättade att banken hade mätetal inom osakliga löner och att banken jobbar för att justera dessa skillnader. Elin reflekterade att föräldraledigheten kunde vara en bakomliggande orsak till löneskillnaderna:

[...] Det här är någonting som ligger så långt tillbaka [...] Vi tjejer har inte varit så duktiga på att förhandla utan vi har varit så nöjda och så glada och så har vi varit lite hemma med barnen och sen så tackar vi och tar emot den lilla pengan som erbjuds och så, medan killarna har varit duktiga på att ta för sig.

Kvinnor har historiskt sett haft lägre lön än männen (Acker 2006; SCB 2018, s. 74). Detta går att förklaras utifrån föreställningen att mannen utför samma arbete bättre än kvinnan likaledes att män sitter på fler arbetspositioner som möjliggör att de kan klättra i karriären, utöka sin kunskap och konkurrera med andra män för att få en högre lön (Hirdman 1988, s. 51–52; Kanter 1993, ss. 132, 136). Följaktligen återfinns det förhindrande strukturer i banken som medför att medarbetare inte har jämlika förutsättningar utifrån lön som omnämns i policyn.

Vidare reflekterade Elin över bankens arbetssätt att justera löneskillnaderna genom årliga lönerrevisioner och att inte justera det på ett annat sätt:

[...] Det är nästan lite jobbigt att vara kille, för att om du har en bra lön men du presterar väldigt bra, så under flera år kan du få stå tillbaka för att tjejerna ska komma ikapp [...] Det borde inte tas från samma kassa utan det borde vara någonting som gjordes en justering på istället för att, jag tror ju inte att de, om du blir anställd idag [...] då lönesätts du utifrån kompetens [...] Men jag tror att banken hade vunnit på att göra de här justeringarna [...] Men det gör man inte, nä, det blir för dyrt.

Elin upplever att ledningen anser att justering av lönerna utanför revisionen blir för dyrt. Detta går att diskuteras utifrån ledningens engagemang och samordning av aktiviteter i mångfaldsarbetet. I prioritering och uppdelning av mångfaldsarbetet av exempelvis resurser kan arbetssättet för motverkan av löneskillnaderna vara baserad på att bankens jämställdhet- och mångfaldsarbete fokuserar på samhällsansvar och samhällsengagemang framför resterande interna mångfaldsarbete (Kandola & Fullerton 1998, s. 85; Widell & Mlekov 2013, s. 90–91). Ledningsengagemanget är fundamental för gott mångfaldsarbete och deras val av arbetsformer och arbetssätt påverkar mångfaldsarbetets styrkor och svagheter (Kandola & Fullerton 1998, s.75–76). På följande sätt kan det finnas ett förbättringsområde inom arbetssättet för lönerevisioner och fördelningen av resurser mellan det interna och externa mångfaldsarbetet.

## 4.7 Spridning av kunskap och information

Det står ytterligare i policyn att:

Jämställdhet och mångfald är kunskapsfrågor och att kunskap är avgörande och grundläggande för att öka jämställdhet och mångfald i företaget och samhället [...] Varje chef har ett ansvar att förespråka målinriktat arbete med jämställdhet- och mångfaldsarbete vilket innebär att genomföra förändringar, sprida information och göra kontinuerliga uppföljningar av denna sorts arbete (Min översättning).

Detta syns i det interna mångfaldsarbetet. För att öka kunskapen inom företaget och sprida information bland medarbetare och chefer genomför banken bland annat workshops som är specificerade på mångfaldsfrågor. Utbildningar baseras på ett top-down förhållningssätt. Stefan utbildas exempelvis tillsammans med de andra från regionledningen av en mångfaldsansvarig från Stockholm. Sedan får Stefan ett material som han sprider till sina kontorschefer, som i sin tur utbildar sina medarbetare. Cheferna kommunicerar sedan resultatet uppåt i banken till mångfaldsansvariga i Stockholm. Under de senaste åren har fördomar angående etnicitet och

kön varit aktuellt inom banken och även frågor om kränkande särbehandling. Ida exemplifierade en aktivitet som genomfördes under en workshop:

[...] Man har gjort olika påståenden där man har fått hålla upp ett grönt kort att det här tycker jag var okej, gult kort sådär, rött kort nej det är inte alls okej. Och då fick man också en diskussion om att vi alla tycker olika saker där man uppfattar olika saker olika helt enkelt.

Utifrån genussystemet finns det föreställningar om att kvinnor är sämre än män när det kommer till exempelvis arbetsuppgifter och att kvinnor behöver extra hjälp. Det finns ytterligare uppfattningar att kvinnor är objekt och att män är subjekt där männen kan säga och göra vad de vill med kvinnorna, exempelvis objektifiera deras kropp (Hirdman 1988, s. 51–52). Personen med annan hudfärg än vit uppfattas på liknande sätt sämre än vita människor och förväntas inte göra ett lika bra jobb som en vit person (Sernhede 2010, s. 74). Dessa föreställningar missgynnar kvinnor och icke-vita personer i arbetslivet och det är därav fördelaktigt att prata om dessa diskrimineringar och tydliggöra hur detta kan uttrycka sig. Utifrån Översättningsmodellen går det att se att den lokala nivån tolkar kunskapsfrågor som utbildning kring kategorierna etnicitet och kön (Latour 1986, s. 267–268).

Förutom att sprida kunskap genom workshops återfinns mångfaldsperspektivet i uppföljningsmöten varje månad, två medarbetarundersökningar där en är större enkätundersökning går ut två gånger per år och en mindre varannan månad. Banken ringar in upplevd diskriminering, välmående på arbetsplatsen och det upplevda ledarskapet inom dessa undersökningar. Det har även förekommit en diskrimineringsundersökning år 2017. För att få ett lyckat mångfaldsarbete är det viktigt att analysera interna system, processer samt kulturen. Kultur kan exempelvis innefatta olika värderingar, normer och attityder. Det är fördelaktigt att banken genomför nulägesanalyser i form av workshops, medarbetarundersökningar och diskrimineringsundersökningar för att identifiera potentiella diskrimineringar, särbehandlingar och andra förbättringsområden där mångfaldsarbetet brister (Kandola & Fullerton 1998, s. 77). Fortsättningsvis är det relevant att samtliga inom en organisation förstår syftet med mångfaldsarbete samt att åsiktsskiljaktigheter synliggörs och inte undångöms. Övningen i workshopen som Ida beskrev med de olikfärgade korten var ett bra exempel på en övning där fördomar får tas upp i grupp och sedan diskuteras och utvecklas. Av den anledning är top-down metoden i workshopen gynnsam för att föra effektiv kommunikation och sprida kunskap inom



organisationen (Kandola & Fullerton 1998, s. 83–84). Top-down förhållningssättet inom organisationen visar på ett stort engagemang för mångfaldsfrågor inom banken. Detta engagemang och kommunikation från medarbetare och chefer i olika hierarkiska nivåer är grundläggande för att sprida idéer, i detta fall om mångfaldsarbetets innebörd och betydelse (Latour 1986, s. 267–268). Således på lokal nivå sprider cheferna information, genomför förändringar samt genomför kontinuerliga uppföljningar av jämställdhet och mångfaldsarbete i enlighet med policyn.

## **5. Avslutande sammanfattning och diskussion**

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur mångfald tolkas av ett företag och studera hur tolkningen omsätts i praktiken. Detta för att ta reda på om det återfinns ett glapp i implementeringsprocessen från ord till handling. För att undersöka detta formulerades två frågeställningar för att se hur ett företag tolkar mångfald och mångfaldsarbete och hur relationen ser ut mellan mångfaldspolicyn och mångfaldsarbetet.

### **5.1 De intersektionella kategorierna i tolkningen av mångfald och mångfaldsarbete**

Undersökningen visar att bankledningen gör en bred tolkning av mångfald i policyn, genom att hänvisa till diskrimineringsgrunderna i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) och inkluderar individers olika erfarenheter, kvalifikationer och förmågor i deras definition. Samtliga intersektionella kategorier synliggörs i ledningens tolkning utifrån De los Reyes & Mulinaris (2005) redogörelse. Denna tolkning skiljer sig från tolkningen på lokal nivå. Respondenterna nämnde fyra diskrimineringsgrunder som var kön, ålder, religion, etnisk tillhörighet och inkluderade människors erfarenheter och utbildningar i sin tolkning. I respondenternas tolkning synliggjordes även tre intersektionella kategorier som var ålder, etnicitet och kön. Andra diskrimineringsgrunder eller intersektionella kategorier som exempelvis funktionsvariation och sexualitet pratades det inte om när respondenterna tolkade begreppet. Följaktligen kan inte denna undersökning svara på om den lokala nivån inkluderar exempelvis funktionsvariation eller sexualitet i sin tolkning av mångfald, endast visa att dessa kategorier inte nämndes i tal.

Kategorier som inte pratades om kan anknytas till tidigare forskning där Fägerlind (2012) och Widell & Mlekovs (2013) diskussion om att mångfaldsbegreppets komplexitet och spretiga

karaktär kan medföra att vissa grupper exkluderas från mångfaldsarbetet. Latours (1986) resonemang att idéer kan väljas bort, anpassas och göras om utifrån ursprungsidén kan dessutom återkopplas till att vissa kategorier inte omnämns i tal.

Hur den lokala nivån tolkar mångfaldsarbetet framkom i analysen. Kategorierna etnicitet och ålder synliggörs i det externa arbetet. Kategorin etnicitet visas i samhällsengagemanget och kundrelationer där praktik erbjuds till nysvenskar, personalens språkkunskaper möjliggör effektiv kommunikation med kunden och arbetssätt möjliggör identifiering av kvinnor i heltäckande klädsel som täcker kropp och ansikte. Kategorin ålder skildras i samhällsengagemanget där utbildningstillfällen ges till äldre beträffande digitalisering och de yngre angående privatekonomi. I det interna arbetet framhävs kön, etnicitet och ålder. Arbete med kategorin kön uttryckte sig i strukturella problem såsom löneskillnader och könsdominerade befattningar samt i arbete för att motverka fall av könsdiskriminering, fördomar och upplevd sexism. Kategorin etnicitet behandlas i arbete mot att motverka diskriminering utifrån etnisk tillhörighet, fördomar och rasism. Arbete utifrån ålder fokuserade på att ta tillvara och omhänderta äldre och yngres egenskaper och kunskaper. Studien pekar på att kategorin funktionsvariation inte pratas om i det interna eller externa arbetet i form av utsedda aktiviteter eller initiativ. Utifrån detta kan inte empirin visa om den lokala nivån inkluderar funktionsvariationer i sitt mångfaldsarbete, endast visa att denna kategori inte synliggjordes i tal om mångfaldsarbetet som är ett vanligt förekommande enligt Söder, Hugemark & Grönvik (2016).

## **5.2 Glapp mellan ord och handling**

Utifrån relationen mellan policyn och det praktiska arbetet går det att identifiera följande glapp. I policyn beskrivs diskrimineringsgrunderna i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) i en kontext som innefattar att alla medarbetare ska ha samma karriärmöjligheter och möjligheter. Undersökningens resultat visar att ingen medarbetare på de fem kontoren av sammanlagt 120 anställda har en funktionsvariation. Detta kan innebära att personer med funktionsvariationer inte har samma möjligheter eller karriärmöjligheter på de undersökta kontoren eftersom att de inte syns i samma utsträckning som andra grupper av medarbetare på kontoren. Således kan det återfinns ett glapp mellan det som sägs och det som görs. Studiens resultat visar dock inte om medarbetare med funktionsvariationer skulle finnas på andra kontor runt om i landet. I policyn framgår det även att bland annat löner ska vara skapta för att ge jämlika förutsättningar för

samtliga medarbetare. Denna undersökningen visar att det finns strukturella löneskillnader som banken arbetar aktivt emot för att motverka, men som nuvarande ger upphov till ett glapp.

Vidare klargör studien förutom löneskillnader för lika arbete att det finns en upplevelse att toppnivåerna på banken idag domineras av vita män medan bankyrket på medarbetarnivå är kvinnodominerat. Denna könsfördelning och löneskillnad reflekteras även i Ackers (2006) undersökning beträffande könsfördelningen och löneskillnaderna inom banksektorn. Detta innebär att minimal förändring har skett över ett decennium. I policyn återfinns det ett mål att skapa en jämn fördelning av kvinnor respektive män på alla nivåer och att mångfald och jämställdhet ska främjas på alla nivåer. Frågor som uppstår i studien och som undersökningen inte kan besvara är varför ingen markant förändring har skett de senaste tio åren? Hur lång tid måste det gå innan det uppstår ett glapp mellan det som utlovas och det som görs? En närliggande diskussion till dessa frågeställningar förs i tidigare forskning där motstånd uppfattas sätta stopp för förändringsarbetet. Ahmed (2012) menar att dokument kan vara *non-performative* och *performative*, det vill säga att det som sägs i dokumenten utförs eller inte. Ahmed (2012, 2007) diskuterar att mål kan bli till utlovat arbete som företag inte måste arbeta emot. Målen anger inte vilken standard praktiskt arbete ska inneha och målen blir därav otydliga om det som sägs inte utförs. Företag som har utlovat arbete kan prioritera det arbete som de finner viktigast vilket medför att annat arbete som anses mindre viktigt kan hamna i skymundan. Resultatet av denna undersökning kan inte avgöra om bankens policy är non-performative eller performative eftersom det inte finns en kännedom om bankens historiska arbete om hur de har arbetat med främjandet av jämställdhet och mångfald på alla nivåer. Pincus (2002) resonerar att manliga ledare använder olika arbetsmetoder, exempelvis passivitet för att förhindra implementering av jämställdhet i verksamheter. Denna studie kan dock inte svara på om det återfinns en passivitet eller andra metoder hos manliga ledare som används för att motverka förändringsarbete. Lombardo & Mergaert (2013) menar att motstånd för förändring angående jämställdhet och mångfald beror på att det saknas en förståelse för arbetets relevans och innebörd samt bristande ansvarstagande. Rönnqvist (2008) resonerar vidare att olika förhållningssätt och strategier kan skilja sig från policydokumentet och att detta kan förklara ett eventuellt glapp. Empirin i studien visar dock inte att det finns en bristande förståelse för jämställdhet och mångfald eller olika förhållningssätt inom banken.

### 5.3 Skav och gnissel i policyimplementeringen

I analysen framkom det fler förbättringsområden än glapp. Detta eftersom att policydokumentet är ospecificerad samt allmän i sina formuleringar och ordval, vilket innebar att eventuella svagheter i arbetssätt och arbetsformer inte behövde innebära ett glapp. Resultatet av undersökningen visar att det finns en upplevelse att kunskapsöverföringen mellan äldre och yngre kan förbättras inom företaget. En förbättrad kunskapsöverföring skulle generera ut i högre konkurrenskraft för banken om upplevelsen stämmer överens med verkligheten, vilket inte framgår i denna undersökning. Empirin lyfter även fram att det finns ett önskemål om att investera i anonymiserandet av Cv:n och personliga brev i rekryteringsprocessen för att motarbeta fördomar. Det framgår inte i studien om det finns fördomar som förhindrar vissa grupper av människor men en sådan investering skulle kanske innebära att fler kvinnor och personer med annan etnicitet än västerländsk rekryteras till de högre nivåerna inom organisationen, likaledes att fler personer med funktionsvariationer anställs. Studien uppmärksammar även att det finns en upplevelse att sexism inte tas på lika stort allvar i kundmöten i form av uppmärksammanden och anmälningar som rasism. Undersökningen kan inte skildra att sexism inte tas på lika stort allvar som rasism men det är fördelaktigt att samtliga medarbetare ser problematiken med alla diskrimineringar och uppmärksammar dessa händelser för att sexism inte ska betraktas som en normal företeelse. Studien visar att företaget skulle behöva i första hand se över sin ansvarsfördelning och genomföra en nulägesanalys och i andra hand se över sin kommunikation och ledningsengagemang utifrån Kandola och Fullertons (1998) faktorer för strategiskt mångfaldsarbete. Fortsättningsvis existerar det en medvetenhet att undersökningens resultat inte kan generalisera en helhetsbild för hela banken.

En gemensam faktor med ovannämnda förbättringsområden är att områdena utgör en del av bankens interna mångfaldsarbete. I mångfaldsbegreppets svårtolkade och flertydiga karaktär kan arbetet ta form i riktade insatser utåt i samhället för att främja jämlikhet och rättvisa medan det interna arbetet hamnar i skymundan. En fråga som uppstår som empirin inte besvarar är varför denna prioritering av externt- och internt mångfaldsarbete görs? Sara Ahmed (2007, 2012) resonerar att policydokument och samhällsengagemang kan dölja institutionell vithet. I denna undersökning går det dock inte att återfinna empiri som menar på att det finns institutionell vithet och att det skulle vara en orsak varför det existerar förbättringsmöjligheter inom det interna arbetet.

## 5.4 Framtida forskning

Avslutningsvis har studien väckt frågeställningar som empirin inte kan besvara. Av den anledningen rekommenderas vidare forskning inom ett par områden inom banksektorn. Ett forskningsområde är att undersöka om banker inkluderar förslagsvis könsöverskridande uttryck eller identitet och sexualitet i sitt mångfaldsarbete. Ett annat förslag är att studera om personer med funktionsvariationer har samma möjligheter och karriärmöjligheter som personer utan funktionsvariationer. Fortsättningsvis att undersöka om det existerar fördomar som förhindrar att vissa grupper av människor rekryteras i bankers rekryteringsprocess. Andra rekommendationer är att studera hur och om medarbetare inom banksektorn upplever sexism eller om det finns institutionell vithet. Fortsättningsvis rekommenderas det att studera om det existerar en passivitet för förändring samt bristande förståelse och ansvarstagande för jämställdhet- och mångfaldsarbetet inom banksektorns högre hierarkiska nivåer. Ett sista förslag på vidare forskning är att undersöka bankers mångfaldsarbete utifrån ett historiskt perspektiv för att ta reda på hur de har arbetat med främjandet av jämställdhet och mångfald på olika hierarkiska nivåer.

## Referenslista

Acker, Joan (2006a). "Inequality regimes gender, class, and race in organizations." *Gender and Society* 20:4, 441–464.

Acker, Joan (2006a). "Inequality regimes gender, class, and race in organizations" i Selberg, Rebecca & Mulinari, Paula (red. 2011), *Arbete: Intersektionella perspektiv*, översättare Gundenäs, Henrik. Malmö: Gleerup.

Acker, Joan (2006). "The gender regime of Swedish banks." *Scandinavian Journal of Management* 22:3, 195–209.

Ahmed, Sara (2007). "You end up doing the document rather than doing the doing: diversity, race equality and the politics of documentation." *Ethnic and Racial Studies* 30:4, 590–609.

Ahmed, Sara (2012). *On being included: racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press.

Ahrne, Göran & Svensson, Petter (2011). "Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap" i Ahrne, Göran & Svensson, Petter (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB, ss. 10–17.

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB.

Brunsson, Nils (2002). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. 2. uppl., Malmö: Liber Ekonomi.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl., Malmö: Liber AB.

Crenshaw, Kimberle (1989). "Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics." *Univeristy of Chicago legal form* 1989:1, 123–167.

Czarniawska, Barbara. & Joerges, Bernward. (1996). "Travel of Ideas" i Czarniawska, Barbara. & Sevón, Guje (red.), *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter, ss. 13–48.

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2005). "Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel" i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red.), *Global Ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber AB, ss. 7–14.

De los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana (2005). *Intersektionalitet: kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. Malmö: Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran (2011). "Intervjuer" i Ahrne, Göran & Svensson, Petter (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB, ss. 36–56.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber AB.

Evertsson Marie (2010). "Kön" i Edling, Christofer & Liljefors, Fredrik (red.), *Ett delat samhälle: makt, intersektionalitet och social skiktning*. Stockholm: Liber AB, ss. 50–73.

Fägerlind, Gabriella (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl., Malmö: Liber AB.

Hirdman, Yvonne (1988). "Genussystemet: reflexioner kring kvinnors sociala underordning." *Tidskrift för Genusvetenskap* 1988:3, 49–63.

Kandola, Rajvinder & Fullerton, Johanna (1998). *Diversity in action: managing the mosaic*. 2. uppl., London: Institute of Personnel and Development.

Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men and women of the corporation*. 2. uppl., New York: Basic Books.

Karlsson, Magnus (2010). "Ålder" i Edling, Christofer & Liljefors, Fredrik (red.), *Ett delat samhälle - makt, intersektionalitet och social skiktning*. Stockholm: Liber AB, ss. 119–145.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur AB

Latour, Bruno (1986). "The power of association" i Law, John (red.), *Power, action and belief: a new Sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul, s. 196–233.

Lombardo, Emanuela & Mergaert, Lut (2013). "Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation." *NORA - Nordic Journal of feminist and gender research* 21:4, 296-311.

Pincus, Ingrid (2002). *The politics of gender equality policy: a study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities*. Diss. Örebro: Örebro universitet.

Roth, Ann-Katrine (2008). *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. 2 uppl., Stockholm: Norstedts Juridik.

Rönnqvist, Sofia (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?; om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Diss. Lund: Lunds universitet.

SCB (2018a). *Statistiska meddelanden: Arbetsmarknadssituationen för hela befolkningen 15–74 år, AKU 2018*. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Tillgänglig: [https://www.scb.se/contentassets/781c2ff72a694e3aa20c2b4b3c397ea7/am0401\\_2018a01\\_sm\\_am12sm1901.pdf](https://www.scb.se/contentassets/781c2ff72a694e3aa20c2b4b3c397ea7/am0401_2018a01_sm_am12sm1901.pdf).



SCB (2018). *På tal om kvinnor och män: lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Tillgänglig: [https://www.scb.se/contentassets/528dd6d093b64a38895735f333a89a8a/le0201\\_2017b18\\_br\\_x10br1801.pdf](https://www.scb.se/contentassets/528dd6d093b64a38895735f333a89a8a/le0201_2017b18_br_x10br1801.pdf).

Sernhede, Ove (2010). "Etnicitet" I Edling, Christofer & Liljefors, Fredrik (red.), *Ett delat samhälle - makt, intersektionalitet och social skiktning*. Stockholm: Liber AB, ss. 74–96.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Kulturdepartementet.

Svenska Bankföreningen (2019). *Bank- och finansstatistik 2018*. Stockholm: Svenska Bankföreningen. Tillgänglig: [https://www.swedishbankers.se/media/4216/1905\\_bank-och-finansstatistik\\_2018\\_se03.pdf](https://www.swedishbankers.se/media/4216/1905_bank-och-finansstatistik_2018_se03.pdf).

Svensson, Peter & Ahrne, Göran (2011). "Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt" i Ahrne, Göran & Svensson, Petter (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB, ss.19–33.

Söder, Mårten., Hugemark, Agneta & Grönvik, Lars (2016). "Intersektionalitet och funktionsförmåga" I Söder, Mårten & Hugemark, Agneta (red.), *Bara funktionshindrad?: Funktionshinder och intersektionalitet*. Malmö: Gleerups, ss. 13–34.

Widell, Gill & Mlekov, Katarina (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?. 2. uppl.*, Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

## **Muntliga källor**

Intervju 1: Fredrik. 2019-04-12

Intervju 2: Sebastian. 2019-04-14

Intervju 3: Ida. 2019-04-23

Intervju 4: Maria. 2019-04-23

Intervju 5: Elin. 2019-04-24

Intervju 6: Adam. 2019-04-25

# Bilaga 1

## Modell för strategiskt mångfaldsarbete

- En tydlig och klar vision som beskriver vad företaget vill uppnå och varför detta är betydelsefullt för företaget. Denna vision kan ta form i en policy som samtliga medarbetare och arbetsplatser ska inneha kännedom om. Om bara vissa medarbetare har kännedom om denna policy kan mångfaldsarbetet upplevas som någonting som endast berör vissa och inte ses som allas ansvar (Kandola & Fullerton 1998, ss. 71,74).
- Högsta ledningens stöd, ansvar och engagemang är grundläggande för att implementera mångfaldsarbete. Det krävs däremot också engagemang och ansvar från medarbetarna som genomför arbetet. Således måste arbetet genomsyra hela företaget genom en kombination av ett bottom-up förhållningssätt och ett top-down förhållningssätt. Mångfaldsarbete måste kommuniceras i skrift såväl som i praktiska handlingar (Kandola & Fullerton 1998, s. 75–76).
- Nulägesanalys är ett sätt att kartlägga personalens demografi på olika nivåer och delar inom företaget, vidare analysera interna processer, system och företagets kultur. Kultur kan exempelvis innefatta olika föreställningar, normer, värderingar, traditioner, vision och personal. Syftet med nulägesanalysen är att synliggöra strukturer som diskriminerar vissa individer, vidare identifiera förbättringsområden och underlag för en handlingsplan (Kandola & Fullerton 1998, s. 77).
- Utformningen av klara kort- och långsiktiga mål är ett sätt att förstärka företagets vision. Till denna utformningen ligger en nulägesanalys som underlag till målen. Målen som kan vara både kvalitativa och kvantitativa kan ta uttryck i handlingsplaner men kan också integreras in i företagets processer. Det är betydelsefullt att målen anknyts till verksamhetsmålen men att dem inte upplevs som något som ska uppnås utan mer som riktlinjer (Kandola & Fullerton 1998, s. 79–80).
- Tydlig ansvarsfördelning är a och o vid förändringsarbete. För att mångfaldsarbetet ska vara effektivt måste alla medarbetare ha kännedom om strategierna och policys. Det är

vanligt att HR eller personalavdelningen får ansvaret för företagets mångfaldsarbete, men dock bör inte HR få allt ansvar för detta arbete och arbetet bör istället fördelas på alla nivåer i hela organisationen. Nyckelpersoner bör utses som leder samt stödjer mångfaldsarbetet och även processer och system måste integreras med ett mångfaldsperspektiv för att arbeta mot samma mål. Det är alltid avdelningschefen som har huvudansvaret för att se till att systemen och processerna inte diskriminerar någon individ (Kandola & Fullerton 1998, s. 81).

- Effektiv kommunikation är fundamental för förändringsarbete. Det är av betydelse att medarbetare förstår syftet och innebörden med mångfaldsarbetet samt att stereotypiska föreställningar och fördomar får komma på tal, bemötas och sedan utvecklas. Kommunikation kan ske på olika sätt, förslagsvis genom handlingsplaner, policys och utbildningar. Ledningens kommunikation i skrift och i praktisk handlande är en grundläggande förutsättning för implementering av mångfaldsarbete (Kandola & Fullerton 1998, s. 83–84).
- Samordning av aktiviteter är av relevans för att omsätta skrift till ageranden. Förutom ledningens stöd och engagemang finns det behov av att arbetsgrupper eller enskilda individer utarbetar och samordnar strategier för förändringsarbetet. Det är vanligt att företags mångfaldsarbete ses som en del av deras samhällsansvar, det vill säga CSR-arbete. Dock medför detta att det finns en risk för att mångfaldsarbetet negligeras eller glöms bort vid resterande arbete som ingår i CSR-arbetet (Kandola & Fullerton 1998, s. 85; Widell & Mlekov 2013, s. 90–91).
- Utvärdering bör ses som ett nödvändigt kontinuerligt arbete. Resultat ska rapporteras till alla medarbetare och feedback ska ges på det utövade individuella arbetet. Goda och sämre resultat och erfarenheter från exempelvis olika avdelningar ska lyftas fram för att ge möjligheter till lärande (Kandola & Fullerton 1998, s. 87).

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide**

#### **Allmänt**

Vad jobbar du som? Vad är ditt uppdrag?

Hur länge har du arbetat här? Hur är [Företagets namn] som arbetsplats?

#### **Definition och tolkning av mångfald**

Vad tänker du på när du hör begreppet mångfald? Vad innebär/innefattar begreppet för dig?

Hur tolkas och uppfattas begreppet mångfald av individer på din arbetsplats?

I vilken mån tror du att din tolkning av mångfaldsbegreppet och dina medarbetares tolkning av begreppet är representativ för organisationens syn på mångfald? Hurdå?

Vad tänker du på när du hör mångfaldsarbete?

Vad ser du för utmaningar i företagets arbete med mångfald?

Vilka effekter kan du se av mångfald i en arbetsgrupp eller på en arbetsplats? Vilka effekter kan du se av mångfald för företaget i stort?

#### **Policy**

Det står i eran policy att jämställdhet och mångfald är kunskapsfrågor och att kunskap är avgörande och grundläggande för att öka jämställdhet och mångfald i företaget och samhället.

Hur arbetar din arbetsplats med att öka kunskapen hos medarbetare när det kommer till jämställdhet och mångfald?

I er mångfaldspolicy står det att arbetsförhållanden, löner, förmåner och andra relaterade faktorer är utformade för att skapa jämlika förutsättningar och göra det lättare för alla medarbetare att kombinera jobb, privatliv och familj. Kan du ge exempel på olika aktiviteter eller processer som möjliggör medarbetare på din arbetsplats att kombinera dessa element?

Hur tycker du företagets ledning har formulerat mångfaldsarbetets innebörd för verksamheten i policyn? Har de klargjort varför mångfald är ett viktigt arbete för företaget?

Hur tycker du mångfaldens innebörd och effekter knyter an till företagets kärnverksamhet och verksamhetsmål i policyn eller via annan kommunikation från ledningen?

### **Ledningens engagemang**

Hur ser du på ledningens engagemang i mångfaldsarbetet?

Hur tycker du deras engagemang reflekteras i deras praktiska arbete?

Finns det någonting du saknar från ledningen angående stöd, verktyg eller information för att arbeta med mångfald på din arbetsplats?

I vilken mån anser du att du har kunskap och rätta verktyg för att kunna arbeta med mångfaldsfrågor just nu?

### **Nulägesanalys**

Hur arbetar ni på arbetsplatsen med att få reda på era medarbetares åsikter, värderingar och attityder beträffande mångfald på arbetsplatsen och mångfaldsarbete? Hur ser det ut på arbetsplatsen angående detta?

## **Uppsättning av Mål**

Har ni några målsättningar beträffande mångfaldsarbete på din arbetsplats?

Arbetar du med uppföljning av mångfaldsmål på något sätt? I så fall hur?

## **Ansvarsfördelning**

Hur skulle du beskriva din roll i företagets arbete med mångfald?

Vilka personer inom organisationen förväntar du dig ska delta i arbetet med mångfald?

## **Kommunikation**

I vilket mån tror du medarbetare på din arbetsplats är medvetna om företagets jämställdhet- och mångfaldspolicy och företagets mångfaldsarbete?

Hur får medarbetarna kännedom om ert mångfaldsarbete och dess resultat som ni utför på arbetsplatsen? Hur får resten av företaget reda på ert resultat?

## **Samordning:**

Samverkar du med någon annan angående mångfaldsarbetet? Har ni på er arbetsplats genomfört några samarbeten eller sökt hjälp av andra beträffande mångfaldsarbetet?