



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

På tal om mångfald

En kvalitativ studie om mångfaldens utmaningar

Monique Feikes de Groot
Olivia Thell

Antal ord: 14 956
Gruppnr: 46

Handledare:
Elisabeth Högdahl

Examensarbete
VT 2018

Vi vill uttrycka ett varmt tack till alla som har stöttat oss i vårt arbete med uppsatsen. Ett stort tack till vår kontaktperson som assisterat och varit en hjälpande hand. Vi vill även särskilt tacka vår handledare Elisabeth Högdahl som stöttat oss i vårt arbete i både framgångar och motgångar och som alltid gett oss ny energi efter varje möte tillsammans.

Monique & Olivia

Sammanfattning

Titel - På tal om mångfald - En kvalitativ studie om mångfaldens utmaningar

Universitet - Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för service management

Författare - Monique Feikes de Groot & Olivia Thell

Handledare - Elisabeth Högdahl

Syfte - Syftet med vårt arbete är att undersöka vilka förutsättningar samt utmaningar en IT-organisation ställs inför vid en implementering av ett mångfaldsarbete

Frågeställning - Vilka förutsättningar har organisationen för att utföra en lyckad mångfaldsplan? Hur möter organisationen utmaningarna som finns med en mångfaldsimplicering? Vilken roll har ledningen och HR vid implementering av mångfaldsarbete i organisationen?

Metod - Ett kvalitativt tillvägagångssätt där insamling av empiri är gjorts utifrån semistrukturerade intervjuer och analys av officiella dokument. Sju intervjuer genomfördes och analysen gjordes på företagets hemsida.

Slutsatser - Mångfaldsarbete är komplext och behöver anpassas beroende på vilken organisation som implementerar det. Vidare är ledningen central för att skapa en gemensam vision och för att få alla ombord i strävan mot ett mer mångfaldigt företag. Ledningen har dessutom en avgörande roll för att organisationen ska erhålla en jämn balans gällande engagemang och ansvarstagande.

Nyckelord - Mångfald, mångfaldsarbete, ledning, vision, diversity management och dokument

1. Inledning	4
1.1 Problembakgrund	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställningar	6
2. Metod	7
2.1 Val av metod	7
2.1.1 Val av studieobjekt	8
2.2 Semistrukturerade intervjuer	10
2.2.1 Verkställande av intervjuer	11
2.3 Relation till respondenter - dialog och uppfattning	13
2.4 Att analysera officiella dokument	14
2.5 Val av litteratur	15
2.6 Etik och källkritik	15
3. Teori	18
3.1 Mångfaldsdimensioner	18
3.1.3 Diversity management	20
3.2 Ledningens roll i mångfaldsarbete	21
3.3 Att genomföra en förändring	23
3.3.1 En utmanande handling	24
4. Analys	27
4.1 Mångfaldens förutsättningar i en IT-organisation	27
4.1.1 Tolkningen av mångfald inom organisationen	28
4.2 Utmaningarnas domän	30
4.2.1 Den interna och externa spridningen	31
4.2.2 Visionens spridning	32
4.2.3 Dokumentets slagkraft	33
4.2.4 Värderingar	35
4.3 Ledningens roll	35
4.3.1 Varje persons arbetsverktyg	36
4.3.2 Rätt person på rätt plats	37
4.3.3 Walk the talk - från ord till handling	38
5. Diskussion	41
5.1 Vilka förutsättningar har organisationen för att utföra en lyckad mångfaldsplan?	41
5.2 Vilka utmaningar finns med en mångfaldsimplementering för organisationen?	42
5.3 Vilken roll har ledningen vid implementering av mångfaldsarbete i organisationen?	42
6. Slutsats	44
6.1 Vidare forskning	45
6. Källförteckning	46
7. Bilaga 1 - Intervjuguide	50

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

“It’s not about ranking, ratios, or percentages. Neither is it about reaching specific goals. No, it’s about a culture of organization, an ongoing process of permanent evolution, change and adaptation, and you can never say: I’ve done it” (Iñiguez de Onzoño 2016:121)

Under 1990-talet introducerades mångfaldsarbete i Sverige och har genom åren blivit en allt mer central fråga för organisationer och inom arbetsmarknadspolitiken. Samtidigt expanderar globaliseringen och skapar ett öppnare EU vilket främjar till arbete utanför nationerna. Idag är mångfald och migration med andra ord en realitet då människor runt om i världen lättare kan förflyttas, både frivilligt och tvångsmässigt (Widell och Mlekov 2013).

Tidigare forskning har visat att det är utmanande att utföra ett mångfaldsarbete.

Ahmed&Swan (2006) hänvisar till Benschop (2001) som redogör att en utmaning med mångfald är att förstå den omfattande och dolda beteckningen av begreppet. De los Reyes (2000) poängterar att mångfaldsattributer, såsom funktionsvariation, ålder och annan etnisk bakgrund, sammankopplas med en lägre status på arbetsmarknaden i Sverige.

En bransch som ställs inför utmaningar kopplade till inkludering av mångfaldsarbete är IT-branschen som än idag är mansdominerad. En rapport från 2012 ”women active in the ICT sector”, beskriver vilka hinder kvinnor möter. Endast 19,2 procent av arbetstagarna har kvinnliga chefer motsvarande 45,2 procent i andra branscher, vilket medför en kompetensbrist. Förutom bristen på kvinnor står branschen inför utmaningen att inkludera ytterligare mångfaldsattribut för att kunna anpassa sig i takt med förändringarna som sker på den svenska arbetsmarknaden (European commission 2012). Under 2006 skapades Womentor som är ett förändringsprogram för den svenska IT-branschen där jämställdhetsfrågor, inkludering och mångfald ligger i fokus. Anna Wahl, vicerektor vid KTH och professor i genus, organisation och ledning deltog på en workshop som hölls av

Womentor 2018. Hon poängterar att inkludering är en central del i förändringsarbete samtidigt som det är en stor utmaning. Många gånger är det svårt att skapa en inkluderande arbetsplats eftersom känslan av inkludering känns självklar om du redan är inkluderad, det är först när en känsla av exkludering träder fram som problemet blir synligt (womentor.se).

1.2 Problemformulering

I följande arbete har vi studerat ett företag inom IT- och telekombranschen. Verksamheten är intresseväckande eftersom den är expansiv, föränderlig och nyskapande, men samtidigt anställes en väldigt liten andel kvinnor och IT-branschen pressas allt mer till att tillsätta en mer mångfaldig arbetskraft. 2015 visade en undersökning från Statistiska centralbyrån att kvinnor inom IT-branschen hade minskat från 22 till 20 procent, den påvisade även att individer med annan bakgrund hade en svårighet att ta sig in på arbetsmarknaden även om de hade relevant kompetens.

I en artikel uttalar Hamilton¹ att det förväntas existera en brist på 70 000 anställda med kompetens inom IT enligt en recent rapport från IT&Telekomföretagen. Vidare skildrar Hamilton att lösningen på det bland annat skulle vara en ökad mångfald, men att det krävs insikt och kunskap inom området (Langdal 2018). Senare 2018 gjorde Dice (2018) en rapport som behandlar diskriminering och bias inom IT-marknaden. Rapporten belyser, trots #Metoo och andra rörelser för rättvisa, att 85 % kvinnor och 62 % män tror att diskriminering förekommer på deras arbetsplats. Det framgår även att endast 62 % som identifierar sig som HBTQ känner sig bekväma med att uttala sin sexualitet, jämförelsevis med heterosexuella där 90 % är komfortabla. Samtidigt visar rapporten att de flesta heterosexuella inte har fördommar om HBTQ-personer, medan 40 % av de som identifierar sig som HBTQ anser att diskriminering mot sexuell läggning existerar på arbetsplatsen.

Simard, Davies Henderson, Gilmartin, Schiebinger och Whitney (2008) presenterar i sin studie att mångfald inom IT-branschen är ett avgörande verktyg att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Simard et al., 2008). Många gånger likställs en mångfaldsplan med företagets policy och skapas på ledningsnivå medan den tillämpas på lokal nivå, vilket kan leda till ett

¹ Carl Johan Hamilton, ordförande i IT&Telekomföretagens kompetensråd och vd för Ants

glapp mellan vad som står i policyn och hur den utförs rent praktiskt och på så sätt inte bli mer än en produkt som ligger på skrivbordet. I studien intresserar vi oss för vilka förutsättningar en mångfaldsimplicering på IT-organisationen behöver för att utföras rent praktiskt. Eftersom en policy ofta framställs av HR-avdelningen frågar vi oss vilka omständigheter som kan influera implementeringen samt anser att det är betydande att granska och medvetandegöra starten av processen då den ligger till grund för ett framgångsrikt mångfaldsarbete.

1.3 Syfte

Syftet med vårt arbete är att undersöka vilka förutsättningar samt utmaningar en IT-organisation ställs inför vid en implementering av ett mångfaldsarbete.

1.4 Frågeställningar

- Vilka förutsättningar har organisationen för att utföra en lyckad mångfaldsplan?
- Hur möter organisationen utmaningarna som finns med en mångfaldsimplicering?
- Vilken roll har ledningen och HR vid implementering av mångfaldsarbete i organisationen?

2. Metod

I följande avsnitt presenterar och motiverar vi vilken metodologisk inriktning som används som underlag i studien. Första delen består av att redogöra för val av inriktning för att sedan övergå till vilka tillvägagångssätt som används för att samla in material. Avslutningsvis diskuterar och granskar vi val av litteratur, etik och källkritik.

2.1 Val av metod

Då vi ämnat att undersöka ett socialt fenomen var vi eniga om att en kvalitativ forskningsstrategi var det naturliga valet (Bryman 2016:40). Genom att välja en kvalitativ inriktning var ett induktivt tillvägagångssätt centralt då empirin även skulle vara den styrande faktorn till frågeställningarna. En induktiv approche innebär att data sammanställs utifrån en relation mellan teori och praktik, där teorin frambringas utifrån resultaten av empiri (ibid:341). Samtidigt fick vi en uppfattning om att vi berörde ett deduktivt angreppssätt, då vi sedan innan har en viss förståelse för ämnet som avses att undersökas och således gett oss en insikt i att analysera vår empiri. Detta resulterar i ett abduktivt angreppssätt, då vi både använder ett induktiv och deduktiv angreppssätt (ibid 2016:28). I första hand har uppsatsen framförts utifrån en induktiv ansats, samtidigt kan vi uppfattar deduktiva egenskaper vilket i sin tur kan leda oss till en eventuell slutsats om en abduktiv ansats.

Då valet är att undersöka ett socialt fenomen tar vi på oss en tolkande roll vilket medför att uppsatsen är tolkningsinriktad och att vikten ligger på en uppfattning av den sociala realiteten. Att vi utgår ifrån att skapa en förståelse genom empiri och den sociala verkligheten vittnar om en konstruktivistisk ontologi, vilket innebär att den sociala verkligheten enbart kan tolkas utifrån sociala konstruktioner, såsom språk (ibid:341). Valet att ta sig an en kvalitativ forskningsstrategi har även sina komplikationer, kvantitativa forskare menar på att kvalitativa verk har en tendens att konstrueras utifrån förutfattade meningar om vad som anses vara viktigt och betydelsefull för forskarna. Å andra sidan påbörjar kvalitativa forskare på ett relativt disponibelt sätt jämförelsevis med kvantitativa forskare, där frågeställningarna

gradvis anpassas efter arbetet. (ibid:368). Detta är även något vi haft i åtanke medan vi skrivit vår uppsats och när vi utformat våra studieobjekt.

Ahrne&Svensson (2013:11) beskriver hur kvalitativ kontra kvantitativ forskning länge har satts i förbindelse med ”mjuka” gentemot ”hårda” värden som de ifrågasätter och menar på att påståendet även innebär en motsättning och en motpol. ”Mjuka” värden går inte att mäta medan ”hårda” går att mäta. Författarna beskriver att definitionen av kvalitativ forskning blir en svårighet då den kan tolkas på många olika sätt. Istället för att begreppet ska tolkas som att det inte går att mäta bör avgränsningen för definitionen fokusera på att forskare fastställer att data finns, vart den figureras och hur den verkar. Samtliga av våra frågeställningar kan inte uttryckas i kvantitet utan är kvalitativt utarbetade och detaljrik information är på så sätt en central faktor för vårt arbete (Bryman 2016). Bortsett från vad författarnas ståndpunkt är kan vi notera att vår studie är av kvalitativ mening då fokus ligger på att undersöka ett socialt fenomen i relation till våra respondenter och tidigare forskning. Sammanfattningsvis utgår vi ifrån en induktiv, tolkande epistemologi och konstruktionistisk ontologi vilket gör vår tillämpning av kvalitativ forskningsstrategi till en tillgänglig och levande metod. Kärnan i undersökningen navigerar och förändras kontinuerligt utifrån det empiriska materialet som i sin tur ger tecken på att vara djupgående. Stoffet utmärks av personliga åsikter och ytterligare kvalitativ data som framkommit med hjälp av semistrukturerade intervjuer och en innehållsanalys av hemsidor.

2.1.1 Val av studieobjekt

För insamling av material till uppsatsen har vi utfört sju semistrukturerade intervjuer, samtliga intervjuer skedde på samma företag eftersom vi valde att basera vår uppfattning kring visioner om en mångfaldsimplicering på ett och samma företag. Då vi intresserade oss för att studera startskottet på mångfaldsimplicering började vi med att ta kontakt med personer som vi har någon form av relation till för att få en uppfattning om vart deras arbetsplats befinner sig i processen. Företaget som valdes blev ett IT-företag som grundades på kanadensisk mark och finns idag bland annat i Sverige, Filippinerna och Danmark. Det framgick tydligt att studieobjektet var i startskedet inför en mångfaldsimplicering och var därför ett lämpligt val. Dessutom är IT-branschen ett arbetsområde som växer allt mer i

dagens samhälle vilket medför en större personalomsättning i företagen och på så sätt blev det en intressant kombination för vårt arbete.

Vi valde att göra ett PM i syfte för att utforma en översiktlig bild av vårt forskningsområde och vilka forskningsfrågor vi ämnade att undersöka (Bryman 2016:92) som sedan skickades ut till vår kontaktperson. Utifrån vårt PM valde kontaktpersonen ut samtliga intervjupersoner. Kontaktpersonen kan bedömas som en gatekeeper eller ”grindvakt” (Bryman 2016:288) som varit medverkande att välja ut samtliga respondenter och även vart intervjun skulle äga rum. Vilket medför att vi eventuellt fick kontakt med personer som inte förekommit utan kontaktpersonen. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att företag ofta vill skapa en bra bild och på så sätt väljer personer som är insatta i ämnet. Parallellt med att en gatekeeper öppnar många dörrar innehar hen även ett visst inflytande som kan påverkat uppsatsen innehåll.

I sin tur innebär det att vi använt oss av ett målinriktat urval med ett strategiskt urval (Bryman 2016:400) och att personer valts ut utifrån en överensstämmelse mellan forskningsfrågor och urval, där färdiga kriterier på personerna är definierade. Vi efterfrågade personer som gärna hade en högre position för att på så sätt få ut en så bra helhetsbild av företaget så möjligt. Detta eftersom chefer många gånger har en längre arbetslivserfarenhet och på så sätt en bredare bild på organisationens förutsättningar. Genom att intervjua personer med en högre position på företaget tror vi att det kan öppna upp för mer reflektioner angående utmaningar, framgångar och möjligheter. Däremot var det viktigt att även ta del av medarbetarnas syn på implementering för att få en verkligare uppfattning, vilket blev tre intervjuer. Då uppsatsen är av kvalitativ inriktning tror vi att blandningen av chefer och medarbetare kan vidga vår förståelse för hur ett företag tillsammans arbetar med en implementering och vilka utmaningar som de eventuellt möts av. Då företaget är anonymt genom uppsatsen kommer följande referens göras när utdrag från hemsida eller dokument citeras X. Detta innebär dessutom att bilagor av företagets policy och information från hemsidan inte kan bifogas i uppsatsen, dock har materialet lämnats in till examinatorerna för granskning för att stärka tillförlitligheten.

Under arbetet kommer samtliga personer som medverkat tilltalas respondent och förkortas R1, R2, R3 etcetera. Eftersom vi har sju stycken anser vi vikten i att läsaren har en viss förståelse för varje respondent, därav har följande medverkat;

Respondent 1, teknisk konsult som dessutom är verksam i facket

Respondent 2, resource manager, resurshantering och HR

Respondent 3, konsultchef

Respondent 4, regionsansvarig i södra delen av Sverige

Respondent 5, konsultchef

Respondent 6, konsult

Respondent 7, konsult och med i företagets ledarskapsprogram

2.2 Semistrukturerade intervjuer

Vi ville skapa oss en djupare förståelse utifrån våra respondenter om hur organisationen rent praktiskt arbetar med implementering av mångfald och på så sätt har det lagts stor vikt på att gå in med så lite förförståelse så möjligt. Då mångfald, för många, är ett relativt känsligt ämne där individer inte alltid vill öppna upp sig har vi haft i åtanke att våra respondenter inte ska få en känsla av att de behöver hålla tillbaka eller att våra frågor inte är för framfusiga.

Då uppsatsen är av kvalitativ framställning har semistrukturerade intervjuer tillämpats. Detta innebär i sin tur att forskaren använder sig av en lista med teman som i sin tur ska behandlas under intervjun, även kallat intervjuguide. Vi valde ut tre teman, vilket var följande: mångfalddokument, implementering och mångfald/CSR. Utöver det hade vi en inledande och en avslutande del. De teman som vi valde bearbetades fram utifrån de frågeställningar vi ville besvara, tidigare forskning och litteratur som behandlar vilka utmaningar som kan uppkomma när företag ska implementera mångfald. Däremot har frågeställningarna omarbetats under uppsatsens gång, vilket var ett resultat utifrån den insamlade empirin från intervjuerna. Det första temat som berördes under intervjun var mångfalddokument. Enligt 3 kap. § 6 i diskrimineringslagen (SFS 2008:567) måste företag med fler än 10 anställda ha riktlinjer för att aktivt arbeta med jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Av den anledningen kunde vi anta att IT-organisationen hade verkställt en policy kring detta och därför ansåg vi

att det var relevant. Å andra sidan hade ett mer lämpligt namn för temat eventuellt varit företagsdokument eller företagspolicy då det är mer allomfattande likt frågorna som ställdes. Det andra temat, implementering, valdes på grund av att arbetet i sin helhet handlar om vilka utmaningar en IT-organisation ställs inför i början av en mångfaldsimplicering. Dessutom ville vi skapa en förståelse kring vilka verktyg eller metoder de tror implementering av mångfald kan innebära. Det tredje temat baseras på företagets nuvarande offentliga CSR-policy, som bland annat innehöll riktlinjer för mångfaldsarbete. Vi ville undersöka hur företaget använde sig av den i sitt dagliga arbete och dess påverkan i organisationen.

Semistrukturerade intervjuer beskrivs som en flexibel intervjuprocess där tyngdpunkten har sitt fokus på hur intervjuaren tolkar och uppfattar olika händelser för det som anses vara centralt för undersökningen. Både intervjuaren och respondenterna har förhållandevis stor frihet när det kommer till att formulera svaren, frågorna behöver inte ställas utifrån samma ordning och följdfrågor är inte ovanligt. Det är däremot viktigt att en följdfråga har ett samband med vad respondenten tidigare nämnt (Bryman 2016:415). Förmågan att ställa sekundärfrågor innebär att aktivt lyssna och inte enbart på vad som sägs utan även hur respondenten säger det, vilket lägger mer tyngd på att intervjuaren går in med största möjliga öppenhet. Det krävs att de som intervjuar har en viss kunskap om ämnet, vilket vi har genom vår utbildning. Å andra sidan måste intervjuaren ha en förståelse för känslighet och den sociala relationen till respondenten när hen vill ställa en utomstående fråga (Kvale&Brinkmann 2014:180). En semistrukturerad intervju är sammanfattningsvis mer av en dialog eller ett samtal som dirigeras med hjälp av teman. Frågorna ska i sin tur vara utformade så att respondenternas svar blir så tydliga så möjligt (Bryman 2016:422).

2.2.1 Verkställande av intervjuer

Innan intervjuerna skulle verkställas valde vi att fastställa vilken roll var och en skulle ha under intervjuerna. Den ena intervjuade medan den andra förde anteckningar, uppgifterna delades upp så att båda fick chans att utföra intervjun och anteckna. Valet gjordes för att dels underlätta för oss, men i största mån för respondenterna. Vi tydliggjorde för respondenterna vem som hade vilken roll under samtliga intervjuer och förklarade även att den som

antecknade var fri att ställa följdfrågor om personen ansåg att den var bidragande till studiens fokus. Både Kvale&Brinkmann (2014:218) samt Ahrne&Svensson (2013:52) talar för att anteckningar är användbart att utföra under intervjuer. Bryman (2016:306) menar däremot på att anteckningar kan vara ett distraherande tillägg för respondenten men även för den som intervjuar. Vi hade förmånen att vara två stycken på samtliga intervjuer och beslutade på så sätt att enbart en skulle anteckna, den som inte intervjuade, för att det inte skulle bli någon förvirring eller avledande fokus för samtliga under intervjun. Ahrne&Svensson (2013:46) beskriver även att koncentration är en viktig faktor när det kommer till att utföra intervjuer då dessa ofta är mer krävande än vad många föreställer sig. Författarna ger en riktlinje på att intervju högst fyra personer per tillfälle vilket även var vårt max antal under en dag och samtliga blev ungefär en timme. Efter att intervjun var avslutad lämnade de flesta lokalen direkt, medan vi fick chans att göra bekanskap med ett fåtal för att lära känna ytterligare och vi fick även tillfälle att bekanta oss med deras arbetsplats. Vi hade även minst 30 minuters intervall mellan intervjuerna för att tillsammans diskutera och gå igenom vad vi hört och även vad som antecknats.

Som nämndes tidigare hade vi en kontaktperson på organisationen som förutom att hjälpa oss med urvalet, även bokade lokal för samtliga intervjuer på deras arbetsplats under arbetstid. Att intervjun utförs på respondentens arbetsplats menar Ahrne&Svensson (2013:45) kan vara en bidragande faktor att denne uttrycker saker som har en starkare koppling till platsen. Även Bryman (2016:208) poängterar fördelsaktigheten med att intervjuerna utförs på arbetsplats då forskarna kan få en uppfattning av respondenternas arbetsplats. Detta är även en miljö som samtliga respondenter känner sig trygga och obekymrade på vilket vi tror kan vara en fördel när det kommer till att utföra intervjuer. Vi har däremot haft i åtanke att mångfald kan vara ett relativt känsligt ämne, vilket kan bidra med att respondenterna känner en viss osäkerhet att uttrycka sig på sin arbetsplats. För att reducera osäkerheten valde vi att samtliga respondenter satt med ryggen mot fönstret ut mot kontoret och att det även var fördraget. Vilket gjorde att respondenten kunde lägga fokus på oss innan, under och efter inspelningen av intervju.

Valet av att spela in samtliga intervjuer låg till grund för att i efterhand utföra en transkribering där vi sedan kunde utarbeta tydliga teman att sätta i relation till empirin med

hjälp av respondenternas svar. Genom att genomföra en ordagrann transkribering blir risken för felaktigheter eller misstyrdanden så liten så möjligt (Ahrn&Svensson 2013:52). Vi frågade även samtliga respondenter om de ville ta del av transkriberingen innan påbörjad analys varav en svarade ja. Då Ahrn&Svensson (2013:55) beskriver att en mer skriftspråklig transkribering föredras när det kommer till att en respondent ska läsa sina egna ord, valde vi att göra detta. Det gjordes en enklare redigering där meningarna var mer sammanhängande och underrättade respondenten att texten ändå kan verka talspråkligt och oslipad. Både för att respondenten inte skulle få en känsla av att vi som forskare inte förvrängt eller missförstått vad denne ville förmedla, dessutom blir det enklare för respondenten att läsa och förstå materialet. Efter vi genomfört transkriberingen på samtliga intervjuer valde vi ut fyra teman för att underlätta inför analysen av vårt empiriska material. En analys går ut på att söka efter teman som bland annat är återkommande, likheter och skillnader eller innehar specifika begrepp (Bryman 2016:530). När vi analyserade vårt material använde vi oss av tematisk analys som innebär att utforma ett antal centrala teman. Vi utgick från våra frågeställningar och sökte igenom empirin för att få svar på vardera fråga. De underliggande meningar som fanns i respondenternas berättelser undersöktes för att framställa våra teman. För att komma fram till dessa försökte vi komma i underfund med vad som var viktigt för respondenterna, vad de uttalade sig om och återkommande nyckelord. Följande teman som skapades var; vision, utmaning, chefer och mångfald. Vi markerade även varje tema med en färg för att enkelt kunna separera temana från varandra. Därefter analyserade vi vår empiri i relation till teorin för att besvara våra frågeställningar.

2.3 Relation till respondenter - dialog och uppfattning

Då vi kom i kontakt relativt sent med organisationen i uppsatsprocessen var tiden för att boka in möten med respondenterna begränsad. Däremot ansåg vi att det var viktigt att respondenterna fick skapa sig en bild av vad arbetet skulle handla om. I PM:et beskrev vi vilka vi var som ”forskare”, vad vårt ämne handlade om och hur intervjun skulle gå till, för att på så sätt påbörja en relation och dialog. Vår kontaktperson på organisationen skickade sedan ut PM:et till dem som hen ansåg skulle kunna bidra till vårt arbete. Vi fick då ett färdigt schema med samtliga intervjuer, tidpunkt och plats av kontaktpersonen. Detta innebar att vår första direkta kontakt med samtliga respondenter var vid intervjutillfället. Trost

(2010:62) poängterar att första kontakten är otroligt viktig både när det kommer till om intervjun blir av eller hur den kommer att bli. Då vi redan skickat ut ett PM som samtliga fått chans att läsa och sedan gett samtycke till att vara med anser vi att detta var startpunkten för vår relation och dialog till respondenterna.

Då vi i början av intervjun klargjorde vilka teman som skulle fördjupas, hade vi även en avslutande del där bland annat frågan om respondenterna vill ta del av vårt färdiga arbete framkom. Samtliga svarade ja och att de förlitade sig på att vi skulle använda empirin på ett tillförlitligt sätt. En respondent ville däremot korrekturläsa transkriberingen på sin intervju och återkom sedan med godkännande via mail och samtidigt en förfrågan på att ta del av arbetet innan det publicerades, vilket vi valde att acceptera. Efter transkriberingen tematiserades samtliga intervjuer utifrån fyra teman; vision, begreppet mångfald, chefer/ledning och utmaningar, för att sedan analyseras i relation till teorin.

2.4 Att analysera officiella dokument

Då vår studie ämnar att undersöka hur organisationen arbetar med mångfald hade vi som avsikt att ta del av deras policy om mångfaldsarbete. När det visade sig att organisationen inte utformat en färdig mångfaldspolicy sökte vi oss vidare på deras hemsida där vi bland annat kunde ta del av deras CSR-policy (Corporate Social Responsibility) som fokuserar på hållbarhet och deras värderingar. Samtliga dokument som vi tog del av är virtuella, vilket innebär att dessa finns på internet (Bryman 2016:499). Ahrn&Svensson (2011:132) beskriver hur analys av text är något som kan grundas på individens idé om samhället, influera relationer mellan medlemmar eller frambringa en identitet. När forskare väljer att analysera texter hänvisar Bryman (2016:489) till Scott (1990) fyra kriterier som är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Då granskas texten för att skapa en uppfattning om dess ursprung, felaktigheter, överensstämmer med liknande dokument och materialets tydlighet. Då organisationen som studeras är internationell och ett av Sveriges ledande IT-företag ökar trovärdigheten på att källan är tillförlitlig. Då företag ofta framställer sina dokument utifrån egna riktlinjer blev det en svårighet i finna liknande dokument. Däremot är företaget välkänt och det stärker på så sätt representativiteten. Slutligen var texten snyggt uppdelad och enkel att förstå vilket speglar materialets meningsfullhet. Då

organisationens värderingar även var en del av policyn, varav en berörde mångfald, valde vi att använda denna i intervjuguiden för att skapa en oss en bättre förståelse om dess verkan i deras dagliga arbetsliv. Dokumentet används som ett komplement för att stärka bilden av dokumentets påverkan.

2.5 Val av litteratur

Vårt första steg till att söka litteratur var att söka inspiration via www.uppsatser.se där vi verifierade vilka källor och teman liknande arbeten hade använt sig av. Under vår första handledning fick vi som råd att välja ut tre stycken teman som sedan skulle ligga till grund för uppsatsen. Efter flera genomsökningar valdes följande huvudteman: mångfald som begrepp, ledningens inflytande och utmaningar. För att finna lämplig litteratur används sedan bland annat Google Scholar där artiklar som fångade något av våra teman valdes ut. Om hela artikeln inte fanns tillgänglig på Google Scholar sökte vi via LuBsearch för att få tillgång till fulltext. Genom dessa upptäcktes ytterligare kvalificerade källor som användes i uppsatsen. Både på Google Scholar och LuBsearch kombinerade vi ord så som *diversity workplace*, *diversity organizational culture* eller *language of diversity*.

Den övervägande delen av vårt material består av vetenskapliga artiklar från erkända författare inom vårt val av ämne, till exempel Sara Ahmed som bland annat benämns som feminismens förgrundsgestalt enligt SVT (<https://www.svt.se/kultur>) eller Pushkala Prasad som är en erkänd författare inom mångfald- och identitetsforskning. Resterande del består av böcker som bland annat fokuserar på mångfald i praktiken, ledning eller kultur och identitet. Författare som benämns är exempelvis Johan Alvehus, Gabriella Fägerlind eller Gill Widell och Katarina Mlekov. Samtliga av dessa är omtalade inom sitt ämne där bland annat Fägerlind tillämpas inom uppsatser som fokuserar på mångfald, vilket även gäller för Widell&Mlekov. Vad gäller Alvehus är det en författare som analyserats och studerats i stor omfattning inom vår utbildning.

2.6 Etik och källkritik

Under arbete har vi oavbrutet haft etik och källkritik i åtanke för att uppsatsen ska vara så trovärdig och rättvis så möjligt. Bryman (2016:131) tar upp fyra punkter som är viktiga att

tänka på när det kommer till etik nämligen: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet fokuserar på att samtliga som ska delta i en undersökning ska vara införstådda i vad som gäller, vilket vi gjorde genom vårt PM och även en upprepning innan intervjun påbörjades som spelades in. Samtyckeskravet hänger på så sätt samman med informationen där de gav klartecken för inspelning och transkribering. Respondenterna fick även ge sitt samtycke till att ta del av arbetet innan det publiceras och information om deras rättigheter till att hoppa av klagjordes. Vi uppgav även att samtliga namn skulle behandlas konfidentiellt och att de kommer benämnas som respondenter genom hela arbetet men tillfrågades om deras titlar fick framgå, vilket samtliga gav godkännande till. Motiveringen var att detta skulle ge en starkare grund för arbetet och en bättre trovärdighet. All information som samlats in kommer enbart användas till forskningsändamål vilket i sin tur uppfyller nyttjandekravet.

Precis som inom etik finns det främst fyra punkter för källkritik som Thurén (2013:13) tydliggör: Äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Författaren beskriver att källkritik många gånger anses vara någorlunda onödigt att lägga tid på då det tycks vara en självklarhet. Thurén (2013:13) menar på att det snarare är tvärtom, att källkritikens fyra kriterier är relativt svårt att sätta sig in i praktiken, vilket är motiveringen till valet av fokusering på källkritik. Alla källor som kommit till användning i arbetet har sökts upp genom reliabla sökmotorer vilket ökar källans äkthet och att den inte är något annat än den uppges vara. Texterna som bearbetats är skrivna i samtid vilket författaren belyser är en viktig aspekt i att uppfylla tidssamband. Vi har alltså försökt erhålla så mycket nutida forskning som möjligt, däremot sticker ett antal artiklar och böcker ut exempelvis som *Managing the Organizational Melting Pot* och *Diversity at work*, då den första är tryckt 1997 och den andre 2000. Å andra sidan är både dessa skrivna av omtalade författare inom området av mångfaldsarbete, varav den första även används som kurslitteratur. Båda bidrar även med en viktig aspekt om hur mångfaldsarbetet utvecklats över tid vilket vi anser är bidragande till uppsatsens trovärdighet. Att en källa är oberoende innebär att den kan stå för sig själv, vi har lagt stor vikt vid att urskilja primär-och sekundärkällor. Är det en sekundärkälla som använts har det klagjorts genom förtydligande eller så har vi sökt upp primärkällan. Den sista punkten går ut på att källan inte ska ge en felaktig bild av verkligheten, det är alltså viktigt att

ifrågasätta vilken verklighetsuppfattning föreskriften, boken eller artikeln eventuellt kan bidra med. Förutom följande punkter klargör Thurén (2013:13) att tolkningar, urvalsprocessen och trovärdigheten i källan har en viktig roll i kontexten.

3. Teori

Följande avsnitt är sammansatt efter tre olika teoretiska referensramar. Teorin inleds med att presentera mångfald utifrån tre aspekter, mångfald som begrepp, dokumentets handling inom mångfaldsarbetet och diversity management. Därefter redovisas teoretiska resonemang kring ledningens roll i mångfaldsarbete och avslutningsvis en fördjupning av utmaningar som är en följd av mångfaldsarbetet. Avsikten är att sedan analysera samtliga teorier i relation till empirin för att redogöra vilka utmaningar som går att synliggöras.

3.1 Mångfaldsdimensioner

Widell&Mlekovi (2013:12) delar in mångfald i en primär respektive sekundär dimension. I den primära dimensionen inkluderas egenskaper som är enkla att synliggöra, men komplicerade alternativt omöjliga att förändra, såsom etnicitet, fysisk förmåga och kön. I den sekundära dimensionen beskriver Widell&Mlekovi (2013:13) istället om föränderliga skillnader, liksom utbildning, arbetslivserfarenhet, boendeort, religion, civilstånd, språk, kommunikationssätt, medborgarskap och inkomst. Beroende på vad vi gör och vid erhållande av nya livserfarenheter förändras dessa egenskaper och utvecklas stegvis. I samband med att mångfald på arbetsplatsen diskuteras är diskurs en beståndsdel att inkludera på grund av att det ger en förståelse för hur olika aspekter samverkar för att definiera mångfald (de los Reyes 2000:255). Oavsett hur organisationer väljer att definiera mångfald är det viktigt att definitionen är tydlig, annars är det enkelt att varje individ skapar sin egen tolkning av det (Fägerlind 2013:11). Prasad et al. (1997:13) yttrar på detsamma, men skildrar att en enhetlig betydelse är ett komplext önskvärt resultat då mångfald betyder olika saker för olika grupper och individer i organisationer.

Avsikten till presentationen av mångfaldsdimensionerna är att ge läsaren en förståelse för mångfaldens komplexitet och tolkningsbredd.

3.1.2 Dokumentets handling inom mångfaldsarbetet

DiTomaso et al. (i Jonsen et al. 2011:36) menar att mångfaldsarbete innebär en sammansättningen av arbetsenheter (arbetsteam, organisation, yrke, firma eller etablering) med symboliskt meningsfulla och framträdande kulturella eller demografiska egenskaper. Att vara duktig på att arbeta med mångfald menar Ahmed&Swan (2006:98) kan medföra en känsla av organisatorisk stolthet, vilket kan bli en konsekvens för organisationens erkännande av ojämlikheter. Istället blir mångfald och jämlikhet ett sorts kapital och skapar en känsla av godhet som genomsyras av organisationen. Genom att fokusera på effekterna av mångfald innebär det att upptäcka hur mångfald i sin tur utnyttjas inom organisationen, både på individnivå och organisationsnivå. Patrick (2010:69) tillägger att mångfald inte enbart fastställer effekterna av mångfaldsarbete inom organisationen, utan även vilken grad av öppenhet det finns mellan organisationens arbetsgrupper och medarbetare. Författaren tydliggör att trots teknikens underverk gällande kommunikation och internationella relationer är det nödvändigt att individer bemöter varandra på ett personligt plan. För att detta i sin tur ska vara effektivt måste språk och stereotypiska karaktärsdrag övervinnas.

Ahmed (2007:591) skildrar hur dokument har en påverkande faktor när det rör sig om mångfaldsarbete. Författaren hänvisar till Prior (2003) som menar att dokument är vad som formar eller till och med skapar en organisation. Ahmed (2007:591) redogör att en grupp oftast blir tilldelad ett ansvar kan även skapa en känsla av ägandeskap av dokumenten som bildas och i sin tur att gruppen ensam har ett ansvar för dokumenten. Ahmed (2007:591) beskriver att dokumenten sedan blir ett individuellt ansvar att ta del av vilket kan det leda till, å ena sidan att organisationen godkänner och skriver under, å andra sidan att organisationen vägrar att ta ett ansvar för dokumenten. Många antar att desto mer dokumenten cirkulerar på en organisation, desto mer kommer de att bidra med, men en spridning behöver inte alltid innebära något mer än att nya ord har lagts till i ett dokument. Ahmed (2007:592) ifrågasätter tanken över att dokument spelar en viss roll och spekulerar kring vilken typ av handling de egentligen utför. Författaren beskriver två synsätt där det första är att organisationen framför en viss image och den andra att de utför ett bra arbete. Att en organisation har skapat ett dokument blir översatt till att de gör ett bra mångfaldsarbete, men om dokumentet inte är en utgångspunkt är det inte heller slutpunkten (Ahmed 2007:594). I sin artikel beskriver även författaren hur RRAA (Race Relations Amendment Act) har utformat en sektion kopplat till

engagemang. Författaren menar att dokumentet har genom att nämna engagemang gjort det till ett krav vilket i sin tur leder till frågan om vem som berörs eller ska utföra engagemanget. Ahmed&Swan (2006:97) anmärker även att dokumenten skapar en bild av att mångfald är något mätbart och att mångfald inte längre handlar om utmanande av olikheter utan snarare om en mätning av bra prestanda. Hur dokumenten senare kommuniceras ut i organisationen är en avgörande faktor för organisationens förståelse av mångfald (Ahmed&Swan 2006:98). Samtidigt som kommunikation i många fall är ett bidragande verktyg till förståelse, menar Cox&Blake (1991:48) att kommunikation även kan vara ett hinder i en mångsidig grupp. Exempelvis kan språkskillnader relaterat till kultur vara en utgångspunkt för missförstånd, vilket på så sätt kan minska effektiviteten hos en arbetsgrupp.

I följande avsnitt har områden såsom mångfaldsarbete och effekterna av mångfaldsarbete behandlats. Dessutom har det redogjorts för hur dokument kan vara en avgörande faktor när det kommer till mångfaldsarbetet och syftar till att ge läsaren en djupare förståelse kring komplexiteten att få dokumenten att vara verksamma.

3.1.3 Diversity management

Barak (i Jonsen et al. 2005:38) definierar diversity management som en volontär organisatorisk handling som är utformad för att skapa större inkludering av medarbetare från olika bakgrunder inom de formella samt informella organisationsstrukturerna genom policys och olika program. Prasad et al. (1997:13) definierar termen på ett liknande sätt, och använder Cox&Blake (1991:50) definition för att förklarar att diversity management handlar om behovet för organisationer att aktivt erkänna och uppskatta ett mer multikulturellt samhälle. Där är framställning av dokument, styrningsverktyg, processer och rutiner i relation till de normer och strukturer som finns inom organisationen väsentliga delar. Vilket sätter krav på att både ledning, chefer och medarbetare ska ha en drivkraft och medvetenhet om mångfald annars kan mångfaldsarbetet snarare vara ett hinder än framgång. Å andra sidan om drivkraften till förändring genomsyras av organisationen kan det innebära en reform mot handlingssätt som är önskvärda (Fägerlind 2012:24). Fägerlind (2012:8) lyfter fram att många länder med engelska som modersmål arbetar med begrepp såsom *diversity management*, *managing diversity* eller *diversity and inclusion*, och understryker att dessa även innehåller en

form av ledning och att hantera mångfald. Att använda mångfald som en strategi på arbetsplatsen har sin grund i att mångfald som begrepp är mer inkluderande istället för att uttrycka specifika sociala kategorier såsom kön, etnicitet eller klass. Detta betyder i sin tur att det skapas nya krav för vem som inkluderas eller ingår i begreppet mångfald, vilket frambringar en viss oro inom organisationen (Ahmed&Swan 2006:97).

Detta avsnittet behandlar diversity management som syftar till att frambringa en insikt i vikten att skildra mellan mångfaldsarbete och diversity management som begrepp och hantering av mångfald.

3.2 Ledningens roll i mångfaldsarbete

En delad vision är till grunden ett traditionellt begrepp som ofta kopplas till målorienterade processer och ledarskapslitteratur. Att skapa en gemensam vision är ett relativt utforskat område, däremot existerar tidigare forskning som visar att en enhetlig vision inom en organisation skapar en känsla av syfte och även ger riktning. I många fall är även visioner och värderingar något som skapas av karismatiska ledare, vilket i sin tur medför att organisationen tenderar att vara starkt centraliserade med visionära ledare (Wang&Rafiq 2009:87). Förutom ledarna har även medarbetarna på en organisation har en viktig roll när det handlar om aktivt deltagande i utveckling, kommunikation, spridning och genomförande av organisationsmål i motsats till den traditionella top-down-strategin. En gemensam vision hjälper organisationen att främja integrationen och kan betraktas snarare som en avgränsnings än begränsning vilket ger större möjligheter för implementering. Utan en gemensam vision skulle en organisations verklighet präglas av engagerade medarbetare som drar organisationen åt olika riktningar (Wang&Rafiq 2009:88). Heyden et al (2012:28) gjorde en liknande studie som hade fokus på TMT (top management team) och deras inflytande på nytänkande och menade på att samspelet mellan TMT's upplevelser av mångfald och deras intressen återspeglar i en gemensam vision. Författarna gjorde en slutsats på att en gemensam vision ökar effekten av att utveckla innovationer och att effekten i sig uppstår genom identifiering, vilket i sin tur stimulerar villighet i att satsa mer på ett utbyte av nytänkande och kunskaper mellan medarbetare.

Fägerlind (2012:53) understryker hur ledningens roll är central och att satsningen på mångfaldsarbetet måste framkomma på ett explicit sätt för att på så sätt bli berättigat. Att ständigt påminna om att fokusera på mångfald är ett strategiverktyg som är användbart för att styra organisationen mot rätt utvecklingsmöjligheter. Däremot är en påminnelse inte alltid tillräckligt utan ledningen behöver dessutom ha goda kunskaper om mångfald och mångfaldsarbete och en medvetenhet om varför det är nödvändigt. Ytterligare ett centralt verktyg Fägerlind (2012:54) framhäver är uppföljning och resultat, något som ständigt ger signaler att vidareutvecklas och skapar en bild av betydelsefullhet.

Fägerlind (2012:155) tar upp vikten i att alla har en roll att utföra när det handlar om mångfaldsarbete, men att flertal organisationer istället väljer att tilldela någon eller några rollen som ansvarig när det kommer till mångfald- och jämställdhetsfrågor. Detta kan leda till en viss problematik eftersom det kan tolkas som att enbart den eller dem tilldelade har ansvar, vilket i sin tur är omöjligt då mångfaldsarbete inte enbart kan vila på en person eller grupp. Däremot poängterar Fägerlind (2012:157) att det kan vara väsentligt att utse en person i början av införande av mångfaldsarbete. Å andra sidan om organisationen redan består av en inkluderande kultur, välutvecklat ledarskap och struktur blir situationen en annan.

Gruppen som arbetar med mångfaldsarbete ska lämpligen vara en fortlöpande arbetsgrupp för att kunna bidra med ett förbättrat resultat och inte enbart en åsikt. Detta kan tillföra en bättre förståelse och engagemang, både från gruppens och resterande personal på organisationen (Fägerlind 2012:162). Positiva resultat av mångfald har ett samband med ett ledarskap som värdesätter mångfald i en arbetsgrupp och som främjar de olika medarbetarna att lyfta fram sina åsikter och använda hela deras kompetens (Widell&Mlekov 2013:47). Således handlar det inte endast om att kunna skapa heterogena grupper, utan även att inneha kunskap om hur gruppen ska ledas. Därför är en förhöjd medvetenhet och insikt om betydelsen av olikheter i en organisation en förutsättning för att forma en kreativ miljö (ibid). Widell&Mlekov (2013:47) skildrar att företag som aktivt rekryterar och ständigt arbetar för att skapa en heterogen arbetsteam blir allt mer nyskapande. Vilket Hargrove (1998) (i Widell&Mlekov 2013:47) instämmer med, och påstår att de nyskapande idéerna härstammar från skillnaderna, mötena och mellan olikheterna och mixen av kunskaperna och erfarenheterna.

I avsnittet har vi utforskat hur ledningens roll kan vara en avgörande faktor till att skapa en gemensam vision och även att bidra till engagemang. Avsnittet har även presenterat en problematik med att överlåta ansvaret till en viss grupp eller person. Syftet med avsnittet var att initiera till att det finns en balans för hur avgörande och effektiv ledningens roll verkligen är.

3.3 Att genomföra en förändring

Att förändra en organisation kräver en noggrann utvärdering, för det första behövs frågan huruvida mångfald är ett mål eller en process ställas och avgörs. Ett processperspektiv synliggör problematik med skillnader mellan individer på ett dynamiskt sätt. Dessutom behöver företaget arbeta mot att förhindra diskriminering och exkludering (de los Reyes 2000:261). Fägerlind (2012:22) beskriver tre stycken interna områden för hur man ska implementera mångfald. Arbetskraft är ett av de interna områdena och författaren framställer att området är det organisationer oftast fokuserar på och innebär en sorts konstruktion av arbetsförmågan. Fägerlind (2012:23) poängterar att enbart fokusera på arbetskraften är inte att lyckas med mångfaldsarbete, utan även organisationskulturen och arbetsklimatet har en avgörande roll, vilket är det andra interna området. Den fokuserar på hur inkluderande organisationskulturen är eller om det finns oskrivna regler kring hur individer bör bete sig för att till exempel utvecklas och ta nästa steg i sin karriär. Hevré&Holmberg (2010:98) beskriver hur en organisationskultur består av fundamentala antaganden, värderingar och attityder. Författarna tydliggör att faktorerna tillsammans bygger upp ett samspel och en interaktion mellan de medlemmar som arbetar på organisationen. Samtidigt framställer kulturen vad som är rätt och fel eller bra och dåligt, den sätter riktlinjer för hur personalen ska vara och vad som krävs för att passa in. Om organisationen väljer att anställa personer som inte omfattar de oskrivna reglerna kan det i sin tur leda till att dem inte får samma möjligheter som resterande medarbetare som befinner sig inom normerna. Det är alltså grundläggande att veta hur organisationen arbetar och hur organisationen handlar i vardagen, vilket angriper det tredje interna området. Den inkluderar ledning, hur olika arbetssätt och processer är utarbetade och styrdokument där exempelvis rekrytering, karriärutveckling och föräldraskap i relation till arbete utmärker sig (Fägerlind 2012:24).

Ytterligare ett verktyg för att implementera mångfaldsarbete som Fägerlind (2012:100) berör är att använda sig av rekrytering ur ett mångfaldsperspektiv. Författaren menar att fokus ligger på struktur och kompetens, där viktiga element såsom rekryteringsgruppen, mentala bilder och kravprofilen spelar stor roll. Fägerlind (2012:100) betonar att teamet som ansvarar för rekryteringen ska spegla organisationens behov och att den mentala bilden för vem som söker tjänsten ska vara så neutral som möjligt. Genom att införa en omarbetad rekryteringsprocess poängterar Fägerlind (2012:131) att det inte enbart är rekryterare som behöver en eventuell utbildning, utan även chefer och administratörer. Utbildningen kan bland annat bidra med hur man utför en intervju eller att öka medvetenheten om olika föreställningar och attityder. Alvehus&Jensen (2015:60) påpekar emellertid att när rekryteringsprocessen väl kommer till intervjufasen har organisationen en intention att, istället för att främja kompetens och erfarenhet, hamna i en identifikationsskede. Vilket medför att de i slutändan anställer den personen som överensstämmer bäst med en själv och gruppen, även kallat homosocial reproduktion. Steel & Derven (2015) menar att endast rekrytera en bred arbetsstyrka räcker inte, utmaningen är att skapa en inkluderande miljö så att alla röster blir hörda i en arbetsgrupp.

I avsnittet har det presenteras olika verktyg som är användbara när en organisation genomför eller ska genomföra en förändring. Vi har även kortfattat behandlat organisationskulturens påverkan vad gäller inkludering respektive exkludering. Rekrytering har synliggjort som ett lämpligt verktyg för att inkludera en större mångfald, men även till viss del kritiserats. Syftet är att sätta verktygen i relation till den komplexitet som mångfaldsarbete medför.

3.3.1 En utmanande handling

Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento&West (2013) beskriver hur forskning om mångfald många gånger är motsägelsefull. Författarna menar på att varje studie som beskriver en positiv effekt av att ha en mångfaldsgrupp på arbetsplatsen har även minst en effekt som tyder på att den kan gå i motsatt riktning. Mannix&Neale (2005) redogör för två olika perspektiv som ofta används för att förklara varför forskningen får ett visst resultat. Den första är socialt kategoriseringsperspektiv som innebär att gruppmedlemmar kategoriserar sig

själva och andra i gruppen baserat på centrala egenskaper som i sin tur kan leda till sämre resultat. Den andra är informations-/beslutsfattandeperspektivet som argumenterar för att variationen i grupper kan bidra med en direkt positiv inverkan på resultatet. Guillaume et al (2013) argumenterar dock för att en kunskapsdelning kan mildra resultaten, där en grupp som delar kunskap har möjlighet att diskutera mer kreativt. Detta innebär i sin tur att chefer har ett ansvar att inneha ett tydligt informationsutbyte, i synnerhet när gruppen består av nya och de som varit med längre på organisationen. Joshi&Rho (2009) upptäckte även att det yrkesmässiga sammanhanget kan vara en avgörande attribut där industrins inriktning var central när det handlar om att implementera mångfald. Författarna beskriver två faktorer, relationsorienterad mångfald och uppgiftsorienterad mångfald. Relationsorienterad mångfald innebär bland annat kön, etnicitet och ålder som är kognitiva och hade en signifikant positiv koppling till serviceindustrin. Medan uppgiftsorienterad mångfald är utbildning, funktion eller anställning och i sin tur hade en positiv anknytning till högteknologiska arbetsområden.

Prasad et al. (1997:12) tar upp begreppet *showcase*, vilket innebär att organisationens mångfaldsarbete används i syfte att skapa en positiv image utåt men inte speglar sig internt i företaget. Ofta framställs endast den positiva sidan av mångfaldsarbetet och arbetet bakom implementeringen osynliggörs. För att belysa komplexiteten av mångfaldshantering på arbetsplatsen använder sig författarna av begreppet *shadow* som redogör problematiska aspekter av multikulturalism i organisationen. Å ena sidan är hyllningen av mångfald befogad då det är ett stort steg från perioden då rassegregation och exkluderande av kvinnor på arbetsplatsen sågs som normalt. Å andra sidan menar författarna att det existerar ihållande tecken på att diversity management är ett åtagande som kräver mer än entusiasm, optimism och goda avsikter från ledningen (Prasad et al. 1997:15). Att implementera mångfald på arbetsplatsen inkluderar lika många dilemman som framgångar och är konstant fylld med otaliga konflikter och motsättningar. Många delar som rör mångfaldsarbete tycks ignorera dessa dilemman och går direkt över till att verkställa workshops och annan form av träning för att uppnå en mångfaldig arbetsplats. Det är snarare viktigare att fokusera på dilemman som förekommer med verkställandet av en multikulturell arbetskraft (Prasad et al 1997:16). Såsom problematiken att utvärdera organisatoriska försök att implementera mångfald, då det önskvärda resultaten varken är konkreta och enkla att mäta (Prasad et al 1997:18).

Mångfaldsarbetet får inte resultera i skapandet av en "vi och dem"-känsla, utan målet med implementeringen är att det ska bli en användbar och konkurrenskraftig resurs för organisationen (Thomas 1991:52). Carnevale&Stone (1994:25) betonar att värdet i mångfald innebär ett erkännande av att andra individers standarder och värderingar är lika befogad som ens egen och menar på att en organisation som värderar mångfald kräver inget mindre än en kulturell omvandling.

"For the most part, management academics have adopted what might be described as an attitude of distant cheerleading" (Prasad et al. 1997:5)

Citatet förmedlar hur Prasad et al. (1997:5) återigen håller sig kritiska mot diversity management, författarna menar att den vetenskapliga litteraturen är begränsad till att betona hur brådskande det är att implementera mångfald på arbetsplatsen (Jamieson&O'Mara 1991 i Prasad et al. 1997:5). Således har även litteraturen avgränsats och föreslår endast modeller och riktlinjer för hanteringen av processen (Burke 1991; Jackson 1992; Thomas 1992 i Prasad et al. 1997:5). Maxwell et al. (2001) och Wilson&Iles (1999) skildrar i Jonsen et al. (2011) att ledningens mångfaldsarbete har blivit karaktäriserat som en strategisk åtgärd för att uppnå ekonomiskt och konkurrenskraftig framgång. De los Reyes (2000:255) beskriver att ekonomisk vinst är ett vanligt argument för att både stödja samt förkasta mångfald, medan argument baserat på moralisk solidaritet, etik eller rättvisa sällan används när det talas om mångfald.

I det avslutande kapitlet har vi sammanställt utmaningar med att arbeta med mångfald. Teorin skildrar att det finns en risk att arbetet förblir ett *showcase*, som bidrar med en image men förändrar inte organisationen internt. I avsnittet tas även begreppet *shadow* upp för att visa att det existerar olika sorters dilemman, både för ledningen samt medarbetarna vid implementering av ett mångfaldsarbete. Syftet med att använda ovanstående teorier är att synliggöra utmaningar som vanligtvis inte uppmärksammas inom organisationer.

4. Analys

Kommande avsnitt är indelat i tre centrala kapitel i relation till studiens frågeställningar. I den första delen ligger fokus på hur mångfaldens förutsättningar i organisationen. Den andra delen fördjupar sig inom en diskussion om utmaningar och visioner medan den tredje går ut på att sätta ledningens roll i relation till motgångar och framgångar.

4.1 Mångfaldens förutsättningar i en IT-organisation

Förutsättningarna för en mångfaldsimplicering är avgörande verktyg för att processen ska bli lyckad. Ett första steg som IT-organisationen har tagit är att inkludera ett mångfaldsmål i ett av deras sex olika strategiska mål för organisationen. Anledningen bakom att inkludera begreppet mångfald i strategin, istället för att uttrycka specifika sociala kategorier såsom kön, etnicitet eller klass grundar sig i att begreppet inkluderar ett större omfång (Prasad et al. 1997). Mot bakgrund till att företaget infört ett mål om mångfald tillkommer en följdfråga kring vem som ska inkluderas i begreppet mångfald (Ahmed&Swan 2006).

''Jag tror kanske att många fokuserar mer på etnicitet'' (Respondent 2)

''Men jag skulle vilja säga att mångfald är personer med olika bakgrunder, utseenden och erfarenheter'' (Respondent 6)

Utifrån responsen av R2 och R6 går det av utläsa att de i frågan om vad mångfald innebär begränsar de sig till att tala om de synliga karaktärsdragen (Widell&Mlekov 2013). Det är förhållandevis få i intervjun som baserar sin förståelse av mångfald på en mer djupgående nivå, antingen begränsar de sig till att redovisa demografiska skillnader eller så redogör de en bred definition. Att begränsa mångfald till demografiska skillnader medför en exkludering av kategorier och således utesluter en dimension av mångfaldsbegreppet.

Att respondenterna diskuterar mångfald på olika sätt kan kopplas till de los Reyes (2000) som menar att att individers tolkningar skapas i relation till den sociala kontexten i organisationen.

Att respondenterna arbetar på olika avdelningar med olika arbetsuppgifter och dessutom har olika tidigare erfarenheter gör det uppenbart att uppfattningen inte är av liknande slag. R7 nämner följande under intervjun *“Det är viktigt att visa att man tar del i det samhälleliga ansvaret, speciellt som ett stort företag i Sverige”*, vilket tyder att personen erkänner ett samhällsansvar. Likväl R4 erkänner sitt ansvar *“Det är också det här walk the talk, att jag förstår att det är det enda sättet, vi behöver ha ett företag som speglar vårt samhälle”*. R1 instämmer med R4 och tillägger att inkludering av mångfald rör sig om mer än något som är internt, att det dessutom ska speglas när de marknadsför sig genom olika kanaler och att deras värderingar ska genomsyras som en helhet. I takt med att samhället utvecklas och ständigt förändras är målet med en fastställd definition av mångfald komplext. Vilket har ett samband med Cox&Blake (1991) reflektioner om organisationers behov att aktivt erkänna det multikulturella samhället och att mångfaldsarbete behövs i det. Att IT-organisationen domineras av män och att kulturen generellt är mer manlig inom IT-branschen kan vara en påverkande faktor hur mångfald uppfattas inom organisationen. Detta kan leda till att personer inom HBTQ inte känner sig välkomna inom IT-kulturen, vilket i sin tur påverkar förutsättningarna för att implementera en lyckad mångfaldsplan och en konsekvens blir att respondenterna likställer begreppet mångfald med jämställdhet.

4.1.1 Tolkningen av mångfald inom organisationen

När respondenterna fick besvara hur de antog att deras kollegor uppfattar mångfald blev responsen förhållandevis annorlunda i jämförelse hur de själva tolkar det, där är R4:s citat är ett tydligt exempel:

”Jätteolika, jag tror även att uppfattningen är väldigt olika, men jag tror att vi kan kommunicera ännu mer” (Respondent 4)

Ahmed&Swan (2006) och de los Reyes (2000) beskriver att mångfalden skapar individualiserade tolkningar. Utifrån citaten finns det en tydlig skildring i hur begreppet mångfald kan tolkas på olika sätt, både när det kommer till individens egna tolkning och hur

andra runt omkring tolkar det. Både R6 och R4 är osäkra på hur organisationen definierar mångfald, vilket motsäger tydligheten som Fägerlind (2013) pekar är en viktig faktor.

''Just exakt definitionen vet jag inte riktigt'' (Respondent 6)

''Den exakta definitionen får jag nästan säga pass på, men den finns i vårt sjätte strategiska mål och handlar om inkluderande och att verka i alla de olika samhällen där också X finns''

(Respondent 4)

Även R3 är tveksam på om det existerar en gemensam definition och menar att organisationen ofta likställer mångfald med jämställdhet för att eventuellt förenkla situationen. Fägerlind (2013) beskriver hur en enhetlig syn på mångfald är viktig för att undgå att individer skapar sin egna tolkning av det, vilket förstärks av Wang&Rafiq (2009). Vidare beskriver författarna att skapa en gemensam vision bidrar med en känsla av mening och ger riktning åt organisationen. R4 hävdar däremot att mångfald ska vara öppen för tolkning. *''Kommer man som nyanställd så har man andra mångfaldssglasögon på sig än vad jag har som varit här ett antal år''*. R4 menar att mångfald inte ska vara något principfast utan poängterar istället att det ska vara en sorts rörlig materia då människor är olika beroende på erfarenheter, kompetens och uppväxt. R4:s resonemang är i linje med Prasad et al. (1997) som beskriver att en enhetlig betydelse för mångfald är komplext och följaktligen ett önskvärt resultat. Kopplat till Wang&Rafiq (2009) teori om ledande rollers inflytande, kan R4:s förespråkande för olika definitioner vara en grund till att respondenternas resonemang skiljer sig åt. Samtidigt beskriver majoriteten av respondenterna att mångfald redan är inkluderat på deras arbetsplats, där R1 exempelvis uttrycker att det är bara att titta sig omkring och bevittna mångfalden. Parallellt med att företagets definition för mångfald är diffus, menar ändå respondenterna att den finns rent praktiskt. Därav existerar blandade åsikter om vad som egentligen utgör en mångfaldig arbetsplats. Det i sin tur kan bli problematiskt eftersom alla strävar mot sin egna vision och därför förblir det otydligt huruvida organisationen gemensamt planerar att satsa på mångfald.

4.2 Utmaningarnas domän

I det empiriska materialet tog utmaningar en stor plats, där samtliga respondenter under intervjun på olika sätt berörde vilka utmaningar de anser att mångfaldsarbete kan mötas av. En utmaning med att införa ett mångfaldsarbete är att få medarbetarna att förstå anledningen bakom implementeringen (Prasad et al. 1997). R3 säger följande:

''Det kan finnas utmaningar med själva integrationen ibland, i vissa team är det svårare än andra och självklart om man då även ska ta med de kulturella betingelserna så kan vi också ha vissa svårigheter, lite beroende på vilken kund vi har'' (Respondent 7).

Företagets förutsättningar för att lyckas med integrationen kan speglas i hur utbudet av arbetstagare i IT-branschen ser ut. Inom IT-branschen finns det exempelvis en brist på kvinnliga datatekniker, vilket leder till att förutsättningar för att rekrytera kvinnor till de positionerna försämras. R2 berättar att inom IT-branschen förekommer offshoring, som innebär att produktionen finns i ett annat land, och sker speciellt i Indien. Således kommer arbetstagarna i kontakt med andra kulturer och lär sig samverka med andra människor, vilket är en förutsättning inför utmaningarna med mångfald. Samtidigt som det kan bli krockar mellan olika kulturer som finns inom organisationerna och på så sätt begränsa villkoren för en bra implementering. Fägerlind (2012) berör tre områden där författaren menar att fokus måste ligga på mer än enbart arbetskraften, även kultur och hur organisationen handlar i vardagen är avgörande för ett lyckat mångfaldsarbete. R4 kommer in på vilka sorts handlingar som kan vara rätt eller fel och menar att allt har ett gott syfte, men att det i sin tur kan börja missbrukas och leda till integritetskränkande om individen inte tänker ett extra varv. Samtidigt som kulturen medför en gemenskap skapar den också riktlinjer för vad som krävs för att passa in. Detta kan i sin tur skapa komplikationer om kommunikationen på företaget inte är ett tydligt och öppet arbetsklimat.

R1 har en uppfattning om att företaget redan kommit relativt långt i sin utveckling och märker inte av några utmaningar. R4 anser däremot inte samma och menar att:

''Det är absolut utmanande, speciellt om man ska mäta saker/... /att man får värna om individens integritet samtidigt som man vill ha olik tänkande och inkluderandet och det finns absolut utmaningar med det'' (Respondent 4)

R1:s påstående ger en bild av hur olika roller inom företaget kan skapa sig en annorlunda uppfattning om vilka utmaningar som tillkommer gällande mångfaldsarbete beroende på vilket ansvar varje individ har. R4 använder sig tydligt av ett processperspektiv då respondenten åskådliggör både utmaningar och framgångar med mångfald. Prasad et al. (1997) menar att det är mer väsentligt att fokusera på olika dilemman för en distinkt och gynnsam implementering, eftersom det önskvärda resultatet verken är lätt att mäta eller gripbart. R4 förklarar även att företag i vissa fall kan ha för bråttom eftersom viljan till förändring och anpassning är stark. Detta intygar Prasad et al. (1997) genom att påpeka hur tidigare litteratur fokuserat på olika sorters quick fix med hjälp av riktlinjer eller modeller. Tidigare forskning har följaktligen kritiserat uppfattningen om implementering av mångfald som ett mål då det även inneburit en ändpunkt. Ett processperspektiv medför eventuellt en motverkan för att skapa en ''vi och dem-känsla'' då det medför ett kritiskt öga.

4.2.1 Den interna och externa spridningen

Företagets ambition mot att inkludera mångfald alltmer visar sig bland annat i deras marknadsföring. R1 berättar följande:

''I våra fotomaterial som används i marknadsföringssyfte har vi, iallafall vad jag kan se, en stor mångfald av personerna som porträtteras och vilken etnicitet och alltid jämställt antal kvinnor och män'' (Respondent 1).

Respondenterna ger en tydlig bild på att organisationen satsar mycket på den externa spridningen av att skapa en mångfaldig image av företaget. Däremot borde de i första hand satsa mer på det interna arbetet, speciellt eftersom R4 uttryckt att det finns ett stort engagemang hos medarbetarna. I detta fall kan Prasads (1997) begrepp *showcase* tillämpas

och det belyser att det finns en risk att mångfaldsarbetet görs i syfte att skapa en positiv image utåt. Vilket i nuläget är fallet för företaget eftersom de valt att endast lägga resurser på marknadsföring externt, men inga resurser internt. Det går även att förknippas med begreppet *shadow* som menar att det krävs mer än endast goda avsikter och entusiasm (Prasad 1997). För att ett faktiskt mångfaldsarbete ska genomföras krävs det att medarbetarna i företaget är villiga att utmana normer och att en drivkraft samt medvetenhet om mångfald existerar. Enligt respondenterna finns det ett engagemang, och således en drivkraft, men frågan kvarstår huruvida de anställda är villiga att faktiskt förändra och utmana normerna i organisationen, vilket i sig kan vara en utmaning när IT-marknaden domineras av män.

R7 menar på att organisationen behöver tänka nytt och inte köra på som man gjort innan, utan använda sig av ett långsiktigt perspektiv. R7 berättar även att personen är misstänksam mot att det ligger ett bakomliggande ekonomiskt intresse för deras implementering av ett mångfaldsarbete. Om detta är fallet, är det oklart huruvida företaget faktiskt är beredda att genomföra det arbetet som krävs, eftersom ett ekonomiskt intresse betraktas vara ytligt. Om det endast finns ett ekonomiskt intresse till att införa ett mångfaldsarbete och inte argument såsom moralisk solidaritet, etik eller rättvisa existerar så förkastas lätt idén om ett mångfaldsarbete. Prasad et al. (1997) understryker att det inte går att bortse från utmaningarna som tillkommer vid en implementering och tillägger att ett mångfaldsarbete innebär lika många dilemman som framgångar.

4.2.2 Visionens spridning

Att skapa en gemensam vision är enligt Fägerlind (2012), Wang&Rafiq (2009) och Heyden et al. (2012) en central faktor för mångfaldsarbete då den skapar en känsla av syfte och riktning inom organisationen. Företaget som undersökts har en enhetlig vision vad gäller deras CSR-policy, när det däremot kom in på deras vision om mångfald var tankarna relativt spridda. R2, R5 och R6 uttrycker sig exempelvis på följande sätt:

''Min tanke om X vision är ju att vi är inkluderar oavsett, jag vet inte hur själva dokumentet ser ut, men vi vill ju inkludera allt och alla såklart'' (Respondent 2)

''Vision och mål har vi diskuterat i gruppen som är sammansatt av lite olika människor och vi vet att det är även något vi måste jobba på och bli bättre på'' (Respondent 5)

Det går att utläsa att samtliga respondenter har en viss kännedom om visionen som finns inom företaget, däremot verkar R4 vara den enda som faktiskt vet vart den går att läsa.

''Vi har en vision och sedan sex strategiska mål och ett av dem handlar just om vårt CSR arbete och där kommer ju mångfaldsbegreppet in'' (Respondent 4).

Det råder en osäkerhet kring vilken vision R4 refererar till då företagets mål är övergripande och specificeras inte under intervjun. Således tycks en gemensam vision för specifikt mångfald saknas. Wang&Rafiq (2009) menar att en enhetlig vision bidrar med en samhörighet mellan medarbetarna och undviker att organisationen dras åt olika håll. R4 menar däremot att personalen måste få tolka fritt och motsäger författarnas filosofi. Samtidigt är visionen en central del i att styra organisationen mot ett gemensamt mål, således behövs en ömsesidig kärnpunkt för att visionen ska kunna bli verklighet. Utöver det kan det finnas utrymme för en mer öppen tolkning om vad visionen innebär.

4.2.3 Dokumentets slagkraft

Ahmed (2007) hänvisar till Prior (2003) som menar att dokument är vad som formar eller till och med skapar en organisation. Syftet med att implementera ett mångfaldsdokument är att sätta upp konkreta mål som kan användas som en utgångspunkt. Eftersom IT-organisationen som undersökts är i startfältet har de inte ett renodlat mångfaldsdokument, deras motsvarande till ett liknande dokument är deras CSR-policy som finns på deras hemsida. Deras policy inspireras av företagets dröm som innebär skapandet av en miljö där de arbetar tillsammans och bidrar till ett företag de kan vara stolta över. Tanken bakom att företaget utformat ett offentligt dokument som redogör för hur företaget tar ett socialt ansvar i samhället kan liknas med Ahmeds (2007) och Prasad et al (1997) synsätt att företaget ämnar att framföra en viss image för allmänheten. Att dokumentera vad organisationen arbetar för medför inte automatiskt att det blir en praktisk förbättring (Ahmed&Swan 2006). Dokumentets verkan begränsas till riktlinjer mot ett gemensamt mål, vilket å ena sidan kan medföra en gemensam

strävan och ett aktivt arbete mot målet om de följs. Å andra sidan finns risken att dokumentet förblir en elektronisk fil som lämnas obeläst av flertalet medarbetare och således inte uppnår dokumentets önskvärda effekt. När intervjupersonerna fick frågan om hur företaget använder deras CSR-policy praktiskt, var flertalet osäkra på vilket sätt det gjordes på. R2, R6 och R3 berättade om en osäkerhet kring om hur de implementerar policyn praktiskt. Till skillnad från R1, R5 och R4 som visar en djupare förståelse för vad deras policy innebär.

Att det existerar skilda uppfattningar tyder på att policyn inte nått ut till alla medarbetare. Ahmed (2007) beskriver att dokumentet är ett individuellt ansvar och kan antingen leda till att organisationen godkänner och arbetar kontinuerligt med det eller att organisationen vägrar att ta ett ansvar för dokumentet. R3 uttrycker sig på följande vis om policyn:

”hej å hå så den ligger ju där, men det är inget vi har framme dagligen liksom, utan det känns som en sån här naturlig självklar del, som eventuellt hade behövt lyftas upp mer”
(Respondent 3).

Ahmed (2007) menar att dokument är kopplat till engagemang, för att dokumentet ska fungera som ett verktyg inom mångfaldsarbetet krävs det att alla individer är engagerade. För att företaget ska uppnå detta engagemang behöver alltså samtliga individer engageras i dokumentet. Om drivkraften till förändring genomsyras av organisationen kan det innebära en reform mot handlingssätt som är önskvärda. Att framställa dokument, styrningsverktyg, processer och rutiner i relation till de normer och strukturer som finns på organisationen är en väsentlig del för mångfaldsarbete. Vilket sätter krav på att både ledning, chefer och medarbetare ska ha en drivkraft och medvetenhet om mångfald annars kan mångfaldsarbetet snarare vara ett hinder än framgång i företaget. Osäkerheten bland respondenterna talar för att det nuvarande dokumentet inte haft en speciellt stor slagkraft och därför kan dess praktiska resultat ifrågasättas. Vid implementering av ett mångfaldsarbete är informationsutbytet mellan ledning och medarbetare centralt då det förväntas innebära många praktiska förändringar.

4.2.4 Värderingar

I deras CSR-policy skriver företaget att deras handlingar grundas i företagets dröm och att de arbetar utifrån värderingarna. I nuläget inkluderas ordet mångfald endast i en av värderingarna. I målet att lyckas med ett mångfaldsarbete, menar Färgerlind (2012) att organisationskulturen innehar en central roll. I intervjuerna berättar respondenter om hur de bär med sig värderingen i sitt vardagliga arbete och R7 beskriver att värderingen sitter i ryggraden och R6 berättar följande:

”Det är viktigt att ledningen har bra värderingar och att dessa sprids till medarbetare så att det genomsyrar hela organisationen” (Respondent 6)

Värderingar är en del av organisationskulturen och tillsammans med andra faktorer bygger det upp ett samspel och en interaktion mellan medlemmarna som arbetar i organisationen (Hevré&Holmberg 2010). Således kan företagets användning av värderingar översättas som ett verktyg som bidragit till att skapa organisationskulturen. Att mångfald inte förekommer i mer än en av sex värderingar på organisationen kan göra det svårare att skapa en bra spridning bland medarbetarna för hur de ska arbeta med mångfald i sitt dagliga arbete.

4.3 Ledningens roll

”Ledningsgruppen har ju tagit detta till sig på ett annat sätt, det är ju lite av en baby för dem”, beskriver R2 om ledningens mångfaldsarbete. Respondentens uttalande tyder på att ledningen värnar om ämnet. Enligt Färgerlind (2012) är det viktigt att ledningen har en medvetenhet kring mångfald, vilket R3 påpekar att de har. R3:s uttalande förstärker att ledningen tar mångfaldsfrågan på allvar: *”Ja men de är ju väldigt effektiva och väldigt lyhörda, extremt lyhörda /.../ De tar det verkligen på allvar”*. Att bygga upp en medvetenhet hos en IT-organisation som är relativt färsk om vad mångfald kan bidra med, medför ett stort ansvar. Det handlar inte enbart om att bidra med en mångfaldsplan, utan det behövs även motiveras hur det bidrar till IT-organisationens utveckling. Ytterligare anser respondenten att när frågor kring mångfald lyfts uppifrån ledningen genomsyrar det organisationen, R3 nämner följande: *”Det blir den här bottem-up-effekten och det är ju effektivt”*. R4 stärker

uttalandet R3 gjorde och påpekar att ledningen är engagerade i frågan. I företaget tycks ledningen ha en central roll i satsningen på mångfaldarbetet, vilket Fägerlind (2012) påpekar är viktigt på grund av att satsningen behöver framkomma på ett tydligt vis för att kunna bli berättigad. R4 beskriver att innebörden av att ha en ledande roll inom företaget medför en direkt påverkan på medarbetarna vilket talar för att ledarna besitter en position där de har möjlighet att styra organisationen åt en önskvärd utveckling. Vidare säger R4 att ledarna är ambassadörer för företaget och om de inte har en vision om att vidareutveckla företaget hör de inte hemma på positionen. Fägerlind (2012) menar att det även är ett strategiverktyg som är användbart för att styra organisationen mot rätt utvecklingsmöjligheter. De som sitter i ledningsgruppen har oftast kontakt med företags kunder på en strategisk nivå och kan därför även påverka där, menar R2. Fägerlind (2012) påpekar att mångfald kan fungera som ett strategiverktyg, likt det R2 beskrev.

4.3.1 Varje persons arbetsverktyg

R2 påstår att alla ansvarar för att inkludera mångfald på sitt eget sätt. Dock är det viktigt att IT-organisationen har i åtanke att deras implementering precis har börjat. Vilket kan göra det svårt för medarbetare att inkludera mångfald på sitt eget sätt, utan att det finns en medvetenhet eller riktlinjer. Fägerlind (2012) påpekar är viktigt att alla har en roll att utföra när det handlar om mångfaldsarbete. Ofta väljer organisationer att tilldela någon eller några rollen som ansvarig/a när det kommer till mångfald- och jämställdhetsfrågor. I företags fall har en mångfaldsgrupp bildats, vilket R5 och R4 berättar om. Det finns en problematik med att tilldela en viss grupp ett ansvar, eftersom det kan tolkas som att enbart de tilltalade har ett ansvar, vilket i sin tur är omöjligt eftersom mångfaldsarbetet inte enbart kan vila på en grupps axlar (Fägerlind 2012). Däremot har ledningen fortfarande det största ansvaret, beskriver R4 och R5. Samtidigt går det att reflektera över huruvida ledningens engagemang och deras ansvarsroll kan påverka resterande medarbetares initiativtagande på så sätt att det blir bristfälligt. Eftersom ledningens ansvar och engagemang eventuellt kan skapa en känsla av att de på egen hand bär frågan inom företaget. R7 upplever att det existerar en skillnad mellan ledning och medarbetare när det kommer till engagemang för mångfald. R7 beskriver följande:

”Jag tror att man kanske som ledare förstår vikten av det mer än vad man som ‘vanlig’ medarbetare gör och det handlar kanske också om rollen att du har mer ansvar”

(Respondent 7)

Widell&Mlekov (2013) menar att positiva mångfaldsresultat har ett samband med ledare som värdesätter mångfald i en organisation och påpekar att syftet inte endast är att skapa heterogena grupper utan att inneha kunskap om hur gruppen ska ledas. R3 berättar att graden av kunskap och medvetenhet för mångfald beror på vilken chef du har samt vilken enhet du arbetar på i företaget. R4 beskriver att en del chefer inom företaget tänker väldigt lite på mångfald, medan en del gör motsatsen. Det finns således en skildring i chefers medvetenhet och ansvarstagande när det kommer till mångfaldsarbete inom företaget, vilket eventuellt kan vara ett hinder för företagets framtida förändringsmöjligheter. Samtidigt som chefer med en mindre medvetenhet kan bidra med andra perspektiv och nya glasögon.

4.3.2 Rätt person på rätt plats

Fägerlind (2012) beskriver hur rekrytering kan vara ett väsentligt verktyg för att tillämpa mångfaldsarbete. Författaren tydliggör att ett mångfaldsperspektiv är centralt och samtliga respondenter anser att företaget på ett eller annat sätt använder sig av det när det genomförs olika rekryteringsprocesser. R1 upplever inte att någon sorteras bort när de tar emot ansökningar, utan berättar att företaget väljer den som är bäst lämpad för arbetet. R3 instämmer och ger även exempel på hur en del bolag valt att anonymisera sina ansökningar för att inte utläsa vem det är som söker och på så sätt inte sortera bort utifrån eventuella föreställningar eller fördomar. Alvehus&Jensen (2010) beskriver hur homosocial reproduktion är ett vanligt fenomen inom arbetsvärlden. Vidare skildrar R3 att de undviker att anställa personer som tycks motsäga mångfald. Vid undvikande av att anställa personer som omfattar de oskrivna reglerna kan det bidra med att öka möjligheterna för de nyanställda att lättare hamna inom organisationens normer. Samtidigt måste IT-organisationen arbeta för att sudda bort bilden av att IT är en plats för män för att personer ska känna sig välkomna redan när de väljer att ansöka om en anställning.

Vid rekryteringsprocesser hävdar R7 att det är centralt att utgå från teamet och dess gruppdyamik för att hitta rätt person, vilket även Fägerlind (2012) menar är en viktig faktor. Däremot är det avgörande att IT-organisationen inte hamnar i ett omlopp där de endast rekryterar likasinnade personer. Vad företaget menar med "rätt person" bör inte resultera i ett homogent team om företaget har ett mångfaldsmål, utan i det motsatta. Widell&Milkov (2013) menar att företag som aktivt rekryterar och ständigt arbetar för att skapa ett heterogent arbetsteam blir allt mer nyskapande. Vilket härstammar från skillnaderna, mötena samt mellan olikheterna och mixen av kunskaperna och erfarenheterna. Den svenska arbetsmarknaden består idag av en heterogen arbetskraft, genom att utnyttja detta kan IT-organisationen i sin tur gynnas då de får in nya idéer, perspektiv och kunskaper.

4.3.3 Walk the talk - från ord till handling

I intervjun berättar R4 om följden och innebörden av att inkludera mångfald i deras företag:

“Det är just det här att på riktigt tillåta olik tänkande, inte bara att vi vill ha människor omkring oss, oavsett kund eller kollegor som har olika kulturella bakgrunder, kön och ålder. Det är en del, men det handlar även om att vi alla känner oss tillräckligt trygga för att våga säga det vi tycker och tänker och därmed få ut kapaciteten maximalt av oss alla”

(Respondent 4)

En utmaning för IT-organisationen är att definiera vad mångfald innebär och betyder för företaget. I frågan om vad respondenterna tror behövs göras för att inkludera mångfald på arbetsplatsen, faller R1 tillbaka till jämställdhetsfrågan mellan könen. R1 svarar med att deras bransch har varit mansdominerad och att det finns en problematik med att få in fler kvinnor. R5 fortsätter på samma spår i sin intervju och talar om hur de har planer för hur företaget ska rekrytera in fler kvinnor. Ett annat exempel på när respondenterna berör jämställdhetsfrågan istället för att prata om mångfald är vid frågan om vad företagets mål och visioner är kring mångfald. R7 och R6 säger följande:

”...Jag vet ju att man har ambitionen att framför allt få in kvinnor i dom tekniska yrkena”

(Respondent 7).

”X har ju en ett mål att det ska vara 50/50 med chefspositioner, vilket jag anser som en del av mångfaldsfrågorna och det är väl en av deras största mål och visioner” (Respondent 6).

Respondenter, såsom R3 och R2 tenderar att referera till deras jämställdhetsvisioner, snarare än att redovisa deras mål med mångfald trots att frågan har ställts angående deras mångfaldsarbete. Då jämställdhetsarbetet länge varit centralt i IT-organisationen finns det en förståelse i att respondenterna drar sig mer åt att diskutera jämställdhet. Till viss del belyser respondenterna en viktig del av mångfaldsfrågan när de talar om vad som krävs för att få in fler kvinnor. Däremot inkluderar mångfaldsfrågan fler aspekter än så, respondenternas ständiga återkoppling till jämställdhet blir således exkluderande och mångfaldens innebörd hamnar i skymundan.

Ett centralt verktyg inom mångfaldsarbetet som Fägerlind (2012) framhäver är uppföljning och resultat. Att synliggöra resultat ger ständigt signaler på att en utveckling sker och visualiserar en bild av betydelsefullhet. R2, R3, R4 och R5 uttrycker sig skeptiskt mot att mäta mångfald och menar att det är komplext. På följande vis berättar R3 om sina tankar kring att mäta jämställdhets- och mångfaldsresultat inom organisationen:

”Inom X pratar vi mycket om jämställdhet, det är liksom lättast att mäta på ur ett perspektiv män-kvinnor, det vill säga hur står det till, men det är bara en parameter, sen ligger det så oerhört mycket mer i mångfaldsordet” (Respondent 3)

Samtliga representanter nämnde att organisationen på ett eller annat sätt arbetar aktivt med mångfald men att det samtidigt finns en viss tveksamhet i vilka verktyg eller processer som ligger i fokus. R4 beskriver att organisationen nyligen startat en mångfaldsgrupp som även används i deras innovationsarbete där samtliga kan dela idéer för att implementera mångfald. R5 är en av personerna som är med i gruppen och berättar att en diskussion kan handla om att tydliggöra vikten i att känna sig inkluderad. R5 anser att gruppen är en väsentlig del i inledandet av organisationens mångfaldsarbete. Samtidigt visar tidigare forskning på att organisationer ska vara försiktiga med att tillsätta mångfaldsgrupper då det finns en

motsägelsefullhet enligt Guillaume et al (2013). Där det finns en positiv vinkel finns det alltid ett motstånd och utmaningar på vägen. Vilken effekt gruppen har kan vara avgörande beroende på det yrkesmässiga sammanhanget och industrins inställningar. Inom IT-branschen bör på så sätt uppgiftsorienterad mångfald ligga i centrum och att relationsorienterad mångfald blir sekundärt för att organisationens grupp ska få ut så mycket så möjligt.

”Att personer förstår att ung, gammal, kvinna inte alltid spelar roll och att när de varit med i grupp som har mångfald inser att det är bra, så learning by doing” (Respondent 6).

R6 uttrycker betydelsen i ett engagemang där alla ska känna sig välkomna och ha en förståelse för vad mångfald kan bidra med, så kallad learning-by-doing. Guillaume et al (2013) beskriver hur ett utbyte av gemensam kunskap kan mildra konsekvenserna och utmaningarna som en mångfaldsgrupp kan innebära. R4, R5 och R3 anser att mångfaldsgruppen är ett bidragande verktyg till organisationens implementering av ett mångfaldsarbete, men däremot vilket långsiktigt resultat den ska bidra med är relativt nebulöst. Utan att sätta upp långsiktiga mål med vad gruppen ska tillföra till organisationen så finns det en eventuell risk att mångfaldsarbetet stannar inom gruppen och inte når ut till resterande medarbetare. Samtidigt är det viktigt att inte se målet som en slutstation för implementeringen, utan snarare som en riktlinje för att utveckla nya metoder och processer.

5. Diskussion

I senaste avsnittet har olika tolkningar av mångfaldsarbete identifierats och analyserats i förhållande till den teoretiska referensramen. Utifrån resultatet som framkommit i analysen avser följande avsnitt att presentera studiens slutsatser och att besvara uppsatsens frågeställningar. Dessa kommer att diskuteras på ett djupare plan med utgångspunkt att presentera vidare forskning.

5.1 Vilka förutsättningar har organisationen för att utföra en lyckad mångfaldsplan?

Samhällets utveckling har inneburit att IT-organisationen måste anpassa sig allt mer till att spegla marknaden och på så sätt lägger fler företag allt mer fokus på mångfaldsarbete.

Gentemot förutsättningarna av den uppdelning och segregering som omfattats inom arbetslivet har ovissheten angående mångfald blivit en stor utmaning för organisationer. Vi ser att det finns en skildring hur mångfald tolkas, vilket tyder på en viss okunskap om hur företaget vill arbeta med mångfald. Det innebär att utformningen av en enhetlig vision för mångfaldsarbete kan bli förhållandevis komplicerat. Samtidigt som mångfald tolkas öppet och flytande, finns det även en begränsning som gör att begreppet kan uppfattas som relativt reglerat och låst. Således kan det innebära att individens val av tolkning kan begränsas utifrån den sociala kontexten, vilket ger en förklaring till anledningen att många av respondenterna höll sig till demografiska olikheter.

Många gånger refererade respondenterna till problematiken kring deras ojämna könsfördelning trots att frågorna som ställdes berörde mångfald. En av anledningarna bakom att respondenterna återkopplar till jämställdhet är att företaget tidigare har haft ett stort fokus på jämställdhetsfrågan och även lyckats komma långt inom ämnet. Utmaningen inför deras implementering av ett mångfaldsarbete är att arbetet riskerar att hamna i en gråzon som mestadels kommer beröra könsfördelningen. Det blir således viktigt för IT-organisationen att gemensamt definiera vad införandet av ett mångfaldsarbete innebär för dem, vad begreppet egentligen innefattar och hur de ska arbeta med det. IT-organisationen måste klargöra att

mångfaldsarbetet en pågående process och samtliga i företaget behöver ha i åtanke att investeringen innebär ett långsiktigt åtagande.

5.2 Vilka utmaningar finns med en mångfaldsimplicering för organisationen?

Ett mångfaldsarbete kräver att IT-organisationen är beredda att ifrågasätta deras kulturella värderingar och då behöver samtliga vara ombord. Vi tror att ett specifikt dokument, likt en CSR-policy, kan vara användbart för att IT-organisation ska sätta upp riktlinjer eller mål i förhållande till vad de vill uppnå samt undvika vissa utmaningar. Däremot innebär det att dokumentet ska präglas av organisationskulturen och det dagliga arbetet, här är organisationens utmaning att arbeta bort en kultur och normer som många gånger anses vara gjorda för män. Ledningen och medarbetare måste vara redo att ifrågasätta de nuvarande normerna och skapa en förståelse för hur de tillsammans med organisationen ska nå samma måttnad som med jämlikhetsfrågan. Gruppens heterogenitet men gemensamma kunskapsdelning kan vara två avgörande faktorer för att implementeringen ska frodas samtidigt som utmaningen ligger i att skapa en sådan gruppen utifrån arbetsmarknaden inom IT idag.

Ytterligare en utmaning som vi kan avläsa är den interna spridningen gällande mångfaldens betydande och definition. Bilden är att medarbetarna vill vara engagerade och anser att det är en viktig del av deras verksamhet, däremot behöver ledningen visa medarbetarna tydligare riktlinjer för varför implementering av mångfald är en avgörande konkurrenskraft idag och hur de ska arbeta med det. Företaget måste på så vis klargöra konkreta förslag på hur de ska arbeta med mångfald och även skapa en förståelse för vilka utmaningar som ett mångfaldsarbete kommer att mötas av. Samtidigt måste IT-organisationen förtydliga att mångfaldsarbetet en pågående process och samtliga i företaget behöver ha i åtanke att investeringen innebär ett långsiktigt åtagande och att varje person måste vara sitt eget arbetsverktyg.

5.3 Vilken roll har ledningen vid implementering av mångfaldsarbete i organisationen?

Alla respondenter är eniga om att ledningen har en avgörande roll i utformandet av mångfaldsarbetet, samtidigt som respondenterna med ledande roller beskriver att företags

samtliga medarbetare har ett eget ansvar i att delta. Utifrån studien kan vi urskilja två uppfattningar med att införa en implementering. Den första är att ledningen har ett ansvar, det är deras initiativ som är grundpelaren till att en satsning på ett mångfaldsarbete genomförs. För det andra är det viktigt att poängtera att trots att ledningen har ett stort ansvar kan de inte bära hela ansvaret själv utan det krävs dessutom ett engagemang från medarbetarna. Däremot framgår det att ett fåtal respondenter inte har kännedom om hur de kan engagera sig rent konkret, utan att det i flesta fall överförs ansvaret till HR eller ledningen. Det finns med andra ord en oklarhet i vilka förväntningar ledningen har på medarbetarna, vilket kan leda till en ovisshet om hur mycket inflytande medarbetarna egentligen har i mångfaldsarbetet. Således finns det en fundamental balans för hur engagemang och ansvarstagande ska influeras från ledningen i IT-företaget. Vidare tror vi att en implementering av mångfald innebär en förändring från grunden inom ett företag. Att ledningen däremot stödjer organisationen och skapar en struktur för hur de kan arbeta med mångfald kan det på så sätt ge implementeringen mer legitimitet. Vi tror att detta i sin tur kan bidra med att utförande hamnar högre upp på ”att göra-listan”. Då krävs det att ledningen tar hänsyn till den tid och spelrum som ett mångfaldsarbete behöver.

6. Slutsats

Syftet med arbetet var att tydliggöra vilka förutsättningar organisationen har för att implementera ett mångfaldsarbete. Vi ville undersöka vilka utmaningar som finns i början av ett implementeringsarbete samt analysera vilken roll ledningen har för ett lyckat mångfaldsarbete. Genom vår studie har vi uppfattat att mångfaldsimplicering är i beroendeställning till flera olika faktorer såsom ledningens stöd, en förståelse för utmaningarna som tillkommer och en gemensam vision på hur organisationen ska arbeta med mångfald. I analysen framkom det att en implementering av mångfald i en IT-organisation är komplext och att skildringen i jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete är central samt att det medför lika många utmaningar som framgångar

Fortsättningsvis upptäckte vi att angelägenheten gällande implementering av mångfald prioriteras olika beroende på medarbetarnas förståelse, engagemang och olika förutsättningar. De anställda förhöll sig många gånger positiva till ett mångfaldsarbete, dock var deras uppfattningar och värderingar om mångfaldsarbetet praxis begränsade. Vilket synliggjordes genom deras tendenser att hänvisa till en orättvis könsfördelning vid frågor om mångfald. Detta kan i sin tur kan påverka hur arbetet utförs rent praktiskt, det är viktigt att mångfaldsarbetet inte blir en skrivbordsprodukt utan att varje medarbetare tar sitt ansvar.

Vidare har studien visat att en enhetlig vision är en avgörande faktor samtidigt som mångfald tenderar att tolkas individuellt. Det framgår även att dokument och införandet av en mångfaldsgrupp är centrala verktyg och metoder i början av en mångfaldsimplicering. Däremot existerar det utmaningar i att applicera dokumentet praktiskt och en komplikation för hur gruppen ska uppnå sin fulla kapacitet för att vara en bidragande metod. Vi har därmed kommit fram till att förutsättningarna och tydliga riktlinjer är avgörande för en implementering av mångfaldsarbete, är dessa bristfälliga kan det innebära att utspelet blir annorlunda än vad man planerat.

6.1 Vidare forskning

I studien kan endast slutsatser kring vilka tänkbara utmaningar och vilka potentiella verktyg och strategier som existerar vid implementering av ett mångfaldsarbete göras för IT-organisationen. I nuläget kan vi endast dra slutsatser kring utmaningarna företaget står inför, men vi kan inte dra slutsatser om vilka verktyg som är verksamma förrän efter företaget arbetat en längre period med mångfaldsarbetet. För att få en uppfattning om vilka verktyg som fungerar respektive inte gör det, hade vårt studieobjekt behövt vara annorlunda. Således är ett förslag till vidare forskning att utforska företag som genomgått ett mångfaldsarbete för att synliggöra verksamma verktyg som går att implementera i företag. I sin tur kan det underlätta för företag som är i början av implementeringsprocessen och är funderade över hur de ska ta det första steget. Under insamlingen av vår empiri uppmärksammade vi att respondenterna tenderar att hänvisa till utmaningar gällande jämställdhet fastän vi ställde frågor som berörde mångfald. Vi fick känslan av att jämställdhet är något som känns enklare att tala om, vilket kan bero på att det synliggörs tydligare i en organisation. Genom att kliva in i en organisation kan ögat snabbt uppfatta huruvida den är jämställd eller inte. Det är svårare att uppfatta mångfaldhet, då en del väsentliga aspekter inte alltid är synliga, såsom kunskap och erfarenhet. Mot bakgrund till detta är ytterligare ett förslag till vidare forskning att det undersöks hur ett företag bör gå tillväga för att komma ifrån de anställdas tendenser att prata om jämställdhet i frågor om mångfald. Dessutom kan det vara intressant att undersöka hur de osynliga aspekterna kan uppmärksammas mer inom mångfaldens ramar.

Studien har utgått ifrån att diskutera hur IT-organisationen ska fokusera på att implementera mångfald. Att bredda studierna med ett kundperspektiv hade kunnat bidra med en förståelse kring dels vilken efterfrågan på mångfald som existerar och dels för att undersöka hur kunden värdesätter ett företag med en stor mångfald. Sådan forskning skulle kunna grundas på mångfaldsinriktade marknadsundersökningar.

6. Källförteckning

Digitala och skriftliga källor

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 (2007) The language of diversity, *Ethnic and Racial Studies*, 30:2, 235-256,

Ahmed, Sara&Swan, Elaine (2006) Doing diversity. *Policy Futures in Education*, Volume 4, Number 2 96-100

Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (2013). *Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen*. Malmö: Liber.

Alvehus, Johan&Jensen Tommy (2015) *Organisation* Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, Alan.(2016) *Samhällsvetenskapliga metoder* Malmö: Liber

Byeong Yong, Kim (2006) Managing Workforce Diversity, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5:2, 69-90

Carnevale, A. P. and Stonc, S. C. (1994) "Diversity: beyond the Golden Rule". *learning and Development*, 48, 10, 22-39

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.

De los Reyes, Paulina. (2000). Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21, 253-266.

Dice. (2018). Diversity and Inclusion Report Analyzing Trends and Understanding Challenges for Today's Tech Professionals. Dice.

Dobusch, L (2014). How exclusive are inclusive organisations? Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 33 Iss 3 pp. 220 – 23

European Commission (2012):

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9153e169-bd6e-4cf4-8638-79e2e982b0a3/language-en> (Hämtad 2018-11-03)

Fägerlind, Gabriella. (2012) *Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling*.
Uppl. 2:1. Malmö: Liber (Bok)

Glans, Hanna (2010). Diversity management idag - affärsnytta med mångfald: Strategier för att leda och hantera olikheter och likheter. Handelskammaren Rapport 1. Lund:Liber

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). *Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2), 123–141.

Hevré, Corvellec&Holmgren, Leif (2010) *Organisationers vardag* Malmö: Liber

Jonsen, K., Maznevski, M.L. and Schneider, S.C. (2011), "Diversity and its not so diverse literature: an international perspective", International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 11 No. 1, pp. 35-62.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. Academy of Management Journal, 52, 599–627.
doi:10.5465/AMJ.2009.41331491

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

Langdal, Paola (2018)

<http://framtidenskarriar.se/itdata/okad-mangfald-ska-losa-kompetenskrisen-inom-it/> (Hämtad 2018-11-03)

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 31–55.

Mariano L.M. Heyden, Jatinder S. Sidhu, Frans A.J. Van Den Bosch, and Henk W. Volberda (2012) Top Management Team Search and New Knowledge Creation: How Top Management Team Experience Diversity and Shared Vision Influence Innovation. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 42, no. 4, Winter 2012–13, pp. 27–51.

Patrick, H. A. (2010). Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context. *Dimensions*, 1(1), 67-72.

Prasad, Pushkala, Mills, Albert J., Elmes, Albert J. & Prasad, Anshuman (1997). *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage

SFS 2008:567. Diskrimineringslagen. Stockholm: Kulturdepartementet

Simard, C., Henderson, A. D., Gilmartin, S. K., Schiebinger, L., & Whitney, T. (2008). *Climbing the technical ladder: Obstacles and solutions for mid-level women in technology*. Stanford, CA: Michelle R. Clayman Institute for Gender Research, Stanford University, & Anita Borg Institute for Women and Technology.

Steele, Rebekah & Derven, Marjorie (2015). Diversity & Inclusion and innovation: a virtuous cycle. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Issue: 1, pp.1-7

Thomas, R. R. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*: American Management Association.

Thurén, Torsten (2013) *Källkritik*. Malmö: Liber

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB

Wang, C. L. and Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 12(1): 86-101.

Widell, G & Mlekov, K. (2013) *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?* Uppl.2. Lund: Studentlitteratur

Muntliga källor

Respondent 1, teknisk konsult som dessutom är verksam i facket (2018-04-23)

Respondent 2, resource manager, resurshantering och HR (2018-04-26)

Respondent 3, konsultchef (2018-04-26)

Respondent 4, regionsansvarig i södra delen av Sverige (2018-05-08)

Respondent 5, konsultchef (2018-04-23)

Respondent 6, konsult (2018-04-26)

Respondent 7, konsult och med i företagets ledarskapsprogram (2018-04-26)

7. Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning

Börjar med att informera respondenterna om anonymisering och upplägg av intervju

- Vill du berätta om X som företag?
- Vill du berätta om din position och vad den innebär på företaget?

Mångfaldsdokument (Tema 1)

- Kan du berätta om företagets vision och mål när det kommer till mångfald?
- Hur använder företaget sin CSR-policy rent praktiskt?
- På er hemsida beskriver företaget att värderingar implementeras genom management frameworks, vill du berätta lite mer om detta?

Implementering (Tema 2)

- Hur ser ansvarsfördelningen ut för mångfaldsarbetet inom organisationen?
- Vad finns det för utmaningar med att implementera mångfald?
- Beskriv hur företaget arbetar med att motivera sin personal att se mångfald som en investering
- Vad betyder inkludering för dig?
- Hur upplever du att mångfald inkluderas på din arbetsplats?
- Arbetar ni med att inkludera mångfald i rekryteringsprocessen, på vilket sätt?
- En av företagets värderingar är *respekt*, kan du beskriva hur du bär med dig denna i ditt dagliga arbete?
- Har du några tankar eller idéer om vilka verktyg eller metoder som kan användas för att implementera mångfald?
- Vilket engagemang upplever du existerar för att inkludera mångfald på er arbetsplats?
- Upplever du att det finns en skillnad mellan ledning och medarbetare när det kommer till engagemang?

Mångfald/CSR (Tema 3)

- Hur definierar ni mångfald inom organisationen?
- Vilken innebörd har begreppet mångfald för dig?
- Företaget har arbetat med CSR i över 40 år, upplever du att företaget genomsyras av CSR utifrån ett mångfaldsperspektiv?
- Hur tror du dina medarbetare uppfattar begreppet mångfald?
- Mångfaldsarbete är inte alltid en dans på rosor utan kan även mötas av motstånd, hur arbetar ni för att bemöta detta?
- På vilket sätt är mångfald en fördel för företaget?
- Har du några tankar kring om det finns något som chefer i allmänhet inte tänker på när det gäller mångfaldsarbete?

Avslutande frågor

- Är det något du vill tillägga eller utveckla?
- Skulle det vara okej om vi kontaktar dig om vi har några frågor?
- Önskar du att ta del av vår uppsatsen efter den blivit examinerad?