



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Varför mångfald?

- *En studie som uppmärksammar några av de förklaringar som finns till att organisationer tillämpar mångfald i dagens arbetsliv*

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Inriktning Organisation

Magisteruppsats VT 2009
Caroline Bergendahl 851202
Pauline Broman 840518
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Titel: Varför mångfald? – En studie som uppmärksammar några av de förklaringar som finns till att organisationer tillämpar mångfald i dagens arbetsliv

Författare: Caroline Bergendahl och Pauline Broman

Handledare: Vedran Omanović, Handelshögskolan Göteborg

Nivå: Magisteruppsats med inriktning organisation

År: Vårterminen 2009

Syfte: Vårt syfte är att undersöka varför företag tillämpar mångfald i dagens arbetsliv.

Frågeställning:

- Har Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar olika perspektiv på mångfald och i sådana fall hur skiljer dem sig åt?

Metod: Denna uppsats är baserad på en kvalitativ metod, vilket grundar sig i vårt intresse av att få en förståelse för varför mångfald tillämpas av olika företag och organisationer i dagens arbetsliv. Vidare har vi genomfört en studie som i hög grad baseras på material från de tre företagen Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar. Tre samtalsintervjuer har genomförts med personer som i någon form, på respektive företag, har anknytning till mångfaldsfrågan.

Slutsats: Den förklaring som ligger till grund för att våra studieobjekt, samt många andra företag, från första början, startade sitt mångfaldsarbete, är det rättsliga perspektivet, vilket deklarerar vad varje arbetsgivare är skyldig att göra enligt lagen. Den huvudsakliga förklaringen till varför våra tre studieobjekt arbetar med mångfald idag är lönsamhet. Företagen betraktar mångfald som en positiv tillgång och menar att mångfald, i olika bemärkelser, bidrar till ökad lönsamhet i verksamheten. Lönsamhetsperspektivet, är enligt vår uppfattning, även den främsta förklaringen till att företag och organisationer, i överlag, arbetar med mångfald. Det som dock skiljer IKEA Kålleröd från övriga två studieobjekt, är att de har en ytterligare förklaring till varför de arbetar med mångfald. Denna förklaring benämner vår intervjuperson ”för den goda människans skull” och dess syfte är, enligt Kamprads ord; *att vara till för de många människorna*, det vill säga att skapa en verksamhet där både personal och kunder känner sig hemma.

Globaliseringen och den demografiska utvecklingen är också en betydande förklaring till våra tre studieobjekts mångfaldsarbete. Eftersom mångfald är en naturlig del i samhället och dess utveckling, är det enligt våra intervjupersoner, även naturligt att arbeta med frågan. Att mångfald bidrar till en ökad dynamik i både arbetsgrupp och organisation, samt att man som företag får ökad legitimitet genom att bedriva mångfaldsarbete, är också tydliga förklaringar hos respektive studieobjekt. En ytterligare förklaring till att mångfaldsarbete bedrivs i företag och organisationer, kan härledas till chef och ledning. Beroende på vad dessa personer har för inställning och engagemang i mångfaldsfrågan, kan det avgöra, i vilken grad mångfaldsarbete bedrivs.

En förklaring, som vi menar, kommer att bli allt mer betydande och väsentlig till företag och organisationers, framtida mångfaldsarbete är, den moraliska aspekten. Det blir allt viktigare, för människor och samhället i stort, att företag och organisationer har ”rätt” inställning till viktiga frågor, såsom mångfald, samt att de behandlar sin personal på ett rättvist och föredömligt sätt.

Nyckelord: Mångfald, Lönsamhet, Legitimitet, Organisationer, Organisering

Förord

Vi vill börja med att tacka de personer som gjort denna uppsats möjlig för oss att skriva. Ett stort tack till våra trevliga och tillmötesgående respondenter, som ställt upp med både tid och kunskap. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare, Vedran Omanović, för den kritik, de goda råd och det stöd vi fått under uppsatsskrivandet. Framförallt vill vi tacka varandra för den fina uppsats vi åstadkommit och för den härliga vår vi haft tillsammans.

”Together we’re strong – Carro & Palle Forever”

Göteborg 2009-06-05

Caroline Bergendahl

Pauline Broman

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 ÄMNESVAL.....	6
1.2 BAKGRUND	6
1.3 PROBLEMDISKUSSION	7
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
1.5 BEGREPPSDEFINITION	8
1.5.1 Historik.....	8
1.5.2 Definition.....	9
2. METOD	10
2.1 MATERIAL	10
2.2 KVALITATIV RESPEKTIVE KVANTITATIV METOD	10
2.2.1 Urval	11
2.2.2 Genomförande och dokumentering	12
2.2.3 Sammanställning och bearbetning av material.....	12
2.2.4 Undersökningens kvalitet	12
2.2.4.1 Validitet.....	12
2.2.4.2 Reliabilitet.....	13
2.2.4.3 Vår studies validitet och tillförlitlighet	13
2.3 AVGRÄNSNINGAR	13
2.4 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 VANLIGA FÖRKLARINGAR TILL MÅNGFALDSARBETE	14
3.2 CHEFENS BETYDELSE	15
3.3 TRE PERSPEKTIV PÅ MÅNGFALD	16
3.3.1 Mångfald ur ett lönsamhetsperspektiv.....	16
3.3.2 Mångfald ur ett rättsligt perspektiv.....	18
3.3.3 Mångfald – dess möjliga problematik	18
3.4 ATT SKAPA EN ORGANISATION SOM VÄRDERAR MÅNGFALD	19
3.5 MÅNGFALDSARBETETS MÖJLIGA EFFEKTER	21
3.6 SOCIAL PARADIGMS	21
3.6.1 "Functionalist"	22
3.6.2 "Interpretive"	22
3.6.3 "Radical humanist"	22
3.6.4 "Radical structuralist"	23
4. EMPIRI	23
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	23
4.1.1 Elan IT.....	23
4.1.2 IKEA Källered	23
4.1.3 Volvo Personvagnar	24
4.2 MÅNGFALD - INNEBÖRD OCH DEFINITION	24
4.3 MÅNGFALD PÅ DAGORDNINGEN.....	25
4.4 OLIKA FÖRKLARINGAR TILL MÅNGFALDSARBETE	26
4.5 MÅNGFALDSARBETE HOS FÖRETAGEN IDAG OCH I FRAMTIDEN	28
4.5.1 Nuläge	28
4.5.2 Målsättning	30
4.5.3 Tankar kring ett lyckat mångfaldsarbete	30
4.5.4 Hinder i arbetet	31
4.5.5 Lagarnas påverkan.....	32
4.5.6 Framtida mångfaldsarbete.....	32
4.6 EFFEKTER AV MÅNGFALDSARBETE	33
5. ANALYS	34
5.1 MÅNGFALD – INNEBÖRD OCH DEFINITION	34
5.2 LÖNSAMHETSPERSPEKTIVET – DEN HUVUDSAKLIGA FÖRKLARINGEN	35
5.3 YTTRELLIGARE FÖRKLARINGAR.....	37
5.4 LAGARNAS PÅVERKAN – MÅNGFALD UR ETT RÄTTSLIGT PERSPEKTIV	41
5.5 MÅNGFALD – DESS MÖJLIGA PROBLEMATIK	42

5.6 ATT SKAPA EN ORGANISATION SOM VÄRDERAR MÅNGFALD.....	43
5.7 EFFEKTER AV MÅNGFALDSARBETE.....	44
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	47
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	49

1. Inledning

1.1 Ämnesval

Det är våren 2009 och tid för uppsatsskrivande. Våra idéer och tankar kring potentiella uppsatsämnen har varit många och stundtals, ut i periferin, spretande. Vårt slutgiltiga val av uppsatsämne föll till sist på mångfald, då intresset för kulturella skillnader alltid har varit stort hos oss båda. Att resa, lära känna nya kulturer och människor är ett av våra bådass främsta fritidsintressen. Vi är nyfikna till naturen och tackar aldrig nej till att socialisera oss och lära av nya möten med människor, i nya, spännande sammanhang. Kanske var det också intresset av människor och att möta nya individer som lade grunden till att vilja arbeta med människor i någon aspekt, och som sedan ledde till att vi båda sökte oss till utbildningen Personal- och arbetslivsfrågor med inriktning ekonomi. Nyfikenheten för begreppet mångfald och dess innebörd har ytterligare förstärkts under de två senaste management-kurserna, Change Management och Management & Leadership, vilka vi läst under våren. Vi har tillsammans med människor från alla världens hörn utbytt och delat erfarenheter, kunskaper och färdigheter för att utveckla oss själva som arbetstagare, chefer och som de medmänniskor vi alla är. Det var även under dessa två kurser som vi verkligen fick upp ögonen för och lade märke till de skillnader som finns oss människor emellan och i sin tur vilken möjlighet till utbyte det finns! Vi är övertygade om att vi på många nivåer, både i samhället och i organisationer, går miste om en rad olika kompetenser, kunskaper och erfarenheter. Vi skulle sannerligen kunna utnyttja våra olikheter, vad gäller etnicitet, kön, ålder, religion etcetera, mycket mer och ta till vara på den värdefulla erfarenhet och information som finns bland oss, som annars går förlorad. Kurserna som vi har läst under våren har än mer fått oss att inse detta och som ni säkerligen redan har förstått så tyckte vi att dessa kurser var otroligt intressanta och lärorika. Därför önskar vi nu forska vidare inom ämnet mångfald. Mångfald är idag en väldigt viktig och aktuell fråga som ständigt cirkulerar i olika medier och debatter. I våra framtida yrken kommer troligtvis frågor kring mångfald och personal hanteras dagligen, därför ser vi att denna uppsats kommer ge oss stor lärdom och nytta, när vi efter denna vår äntrar arbetslivets stora och aktningvärda scen.

1.2 Bakgrund

Vårt näringsliv har i flera år befunnit sig i en förändringsprocess, som har samband med eller beror på det som kallas "den nya ekonomin", även kallat "det nya arbetslivet". (Gonäs & Knocke, 2004) En av huvudingredienserna i den nya ekonomin är informations- och kommunikationsteknologi. Informationskostnaderna har drastiskt sänkts och existerande informationsflöden har blivit allt snabbare. Denna förändring, menar Gonäs och Knocke (2004), har påverkat dagens organisering av produktion samt efterfrågan på arbetskraft i näringslivet. Den nya tekniken har således dragit upp tempot i arbetslivet och tänjt på gränserna för vad som är möjligt att åstadkomma. Som en naturlig effekt medför detta att större krav ställs på företagen att ha en arbetskraft som är flexibel och som kan anpassa sig efter marknadens svängningar. Ett centralt begrepp, enligt Gonäs och Knocke (2004), i det nya arbetslivet är kompetens. Idag förväntas arbetskraft ha en bred kompetens och vara anpassbar, då man på en arbetsplats gärna skall kunna hantera flera olika områden. Det nya tekniksamhället har även minskat behovet av mänsklig arbetskraft och mindre kvalificerade arbetsuppgifter flyttas för produktion i låglöneländer. (Gonäs & Knocke, 2004) Det kan tänkas att denna förändring i vårt samhälle gjort det allt svårare för människor att ta sig in på arbetsmarknaden. Utbildningsnivåerna har ökat och större krav ställs på den enskilda individen, både vad gäller personlighet och kompetens. Idag räcker det inte att ha en bra utbildning och arbetslivserfarenhet utan social kompetens, samarbetsförmåga och uthållighet är egenskaper som också efterfrågas. (Gonäs & Knocke, 2004) I dagsläget befinner sig dessutom Sverige i en lågkonjunktur som, vi anser, sätter än större press på företag och samhällets medborgare. Konkurrensen om arbetstillfällen och rätt arbetskraft är stor. Enligt Gonäs och Knocke (2004) hade

lågutbildade kvinnor och den invandrande arbetskraften det svårt på arbetsmarknaden redan under 2004, någonting som vi antar inte har förbättrats under senare år. Våra spekulationer tyder snarare på att det har försämrats ytterligare, då den rådande lågkonjunkturen som vi befinner oss i inte ger bättre förutsättningar för minoriteter att få arbete. De människor som har störst chans att rekryteras är troligtvis de som är mest erfarna och har bäst kompetens. I den kategorin, antar vi, att lågutbildade kvinnor och invandrare inte ingår, de har det därmed ännu tuffare ute på arbetsmarknaden idag.

Få sociala fenomen har skapat så mycket uppståndelse de sista årtionden som begreppet mångfald, eller "diversity" som det kallas i engelska termer. Debatter och utvecklandet av policys gällande detta ämne kan idag hittas på många platser runt om i vårt samhälle. (Prasad, K. Pringle & M. Konrad, 2006) Det var i början på 1990-talet som begreppet mångfald började nämnas i offentliga sammanhang. Den mångfald man syftade på då var etnisk, även kallad kulturell mångfald och var tänkt att motverka den diskriminering och segregering som de invandrande befolkningsgrupperna utsattes för i Sverige. (Gonäs & Knocke, 2004) År 1997 utformade regeringen en proposition, "Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik" (SOU 1997/98:16), och det är denna politiska plattform som ligger till grund för den etniska mångfalddiskursen. Denna proposition slår fast att Sverige är ett mångkulturellt samhälle och att det är samhällets etniska och kulturella mångfald som bör vara utgångspunkten för politikens utformning och genomförande på alla samhällsområden och nivåer. (Gonäs & Knocke, 2004) Begreppet mångfald och dess innebörd har vidgats med åren och den diskrimineringslag (SFS 2008:567) som gäller idag lyder enligt följande;

1 §

Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.
(SFS 2008:567)¹

1.3 Problemdiskussion

En gemensam definition av begreppet mångfald finns inte idag. (Mlekov & Widell, 2003) Frågan är om det någonsin kommer att gå att enas om en gemensam sådan? Våra tre studieobjekt för denna uppsats, Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar, har olika beskrivningar om vad mångfald betyder och innebär för dem, företagen skiljer sig också åt i hur de, inom sin organisation, arbetar med frågan. I det praktiska arbetslivet, i management-koncept och litteratur finns det otaliga perspektiv på mångfald och dess betydelse. Perspektiven skiljer sig också åt vad gäller dess positiva inverkan på organisationer. Det finns dem som menar att mångfald motverkar en effektiv organisation, medan andra anser att mångfald leder till positiva resultat och ökar organisationens lönsamhet. (Gonäs & Knocke, 2004)

Vi avgränsar oss till att fokusera på tre av de perspektiv som, enligt vår uppfattning, verkar vara de mest omtalade i den offentliga diskursen kring mångfald. De två första perspektiven ger förklaringar till varför företag och organisationer arbetar med mångfald, medan det tredje perspektivet behandlar mångfald och dess möjliga problematik i arbetslivet. Det första perspektivet och det i sannolikhet mest populära, lönsamhetsperspektivet, är det som rör näringslivet och som ser mångfald som en positiv tillgång för företag. Detta perspektiv har i stor utsträckning inspirerats av USA där mångfald ses som en resurs och något som alla företag skall sträva efter. Det andra

1 <http://www.do.se/Documents/pdf/diskrimineringslagen.pdf?epslanguage=sv>, 2009-05-14

perspektivet gällande mångfald är relaterat till de politiskt, rättsliga aspekterna som har formulerats kring mångfaldsbegreppet, och som deklarerar vad varje arbetsgivare är skyldig att göra enligt lagen. Det tredje och sista perspektivet behandlar slutligen den möjliga problematik som kan uppstå i en grupp bestående av mångfald. (Gonäs & Knocke, 2004)

Med dessa tre perspektiv som utgångspunkt, vill vi undersöka vilka förklaringar det finns till att företag väljer att arbeta med mångfald. Eftersom vi har förstått att perspektiven på mångfald är många, skall det således bli intressant att se huruvida förklaringarna till företags mångfaldsarbete skiljer sig åt, eller inte. Vidare skall vi med hjälp av Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar uppmärksamma några av de förklaringar som finns till varför företag tillämpar mångfald. Ovanstående problemdiskussion leder oss vidare in på uppsatsens syfte och frågeställning.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka varför företag tillämpar mångfald i dagens arbetsliv.

- Har Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar olika perspektiv på mångfald och i sådana fall hur skiljer dem sig åt?

1.5 Begreppsdefinition

1.5.1 Historik

I Sverige är begreppet mångfald relativt nytt, i USA har dock begreppet "diversity" existerat under en längre tid. Omanović (2009) härleder mångfald och dess första framträdande till den amerikanska antidiskrimineringsrörelsen som ägde rum i USA i början av 1960-talet. Syftet med denna rörelse var att rätta till tidigare och dåvarande sociala orättvisor som uppstått i amerikanska företag och organisationer relaterat till kön, identitet, etnicitet etcetera, samt att främja sysselsättningsmöjligheterna för alla människor på arbetsmarknaden. (Omanović, 2009)

Under 1990-talet immigrerade runt 430 000 människor till Sverige. De flesta kom ifrån Iran, Irak, Somalia och från det forna Jugoslavien. Trots att immigranterna blev utplacerade i olika städer runt om i Sverige har arbetslösheten varit betydligt högre hos dem än hos de svenska medborgarna. (Omanović, 2009) Diskussionerna kring mångfaldsfrågor fick större fokus, då Integrationsverket, i början av 1990-talet belyste den höga arbetslösheten hos immigranterna, de orättvisa levnadsvillkoren och fördomarna mot dem. Integrationsverkets mål var att integrera invandrare i det svenska samhället och göra Sverige till ett mer jämlikt och mångkulturellt land. Det var först i mitten av 1990-talet som begreppet mångfald förekom och användes i svenska, officiella regeringsdokument (Omanović, 2009), då diskussioner om vår integrationspolitik och strategier för arbetsplatsutveckling ägde rum. (Mlekov & Widell, 2003) Enligt Omanović (2009) var det integrationspolitiken och andra offentliga erkännanden, vilka behandlade mångfald som en viktig och nödvändig fråga, som gjorde att begreppet började tas upp på företag och organisationers dagordningar i Sverige under mitten av 1990-talet. Politiska dokument gällande mångfald utformades således under denna tid, dels på grund av den förändrade demografin i Sverige, dels till följd av den ekonomiska retorik som uppmuntrade det svenska samhället att använda alla resurser för att främja tillväxt och upprätthålla välfärden. (Omanović, 2009)

1.5.2 Definition

Det finns många olika definitioner på begreppet mångfald och dess innebörd. Anledningen till att vi tar upp ett avsnitt om mångfald och dess definition är inte för att vi vill lägga tonvikt på vilka av dessa definitioner som är mer rätt eller fel. Utan tanken är endast att belysa och få läsaren att förstå vilket komplext fenomen det är och hur många olika betydelser det faktiskt finns på mångfald och dess innebörd.

Enligt Svenska Akademiens Ordlista betyder mångfald ”mängd av enheter”.² Enligt Gabriella Fägerlind och Eva Löfgren, vilka är två mångfaldskonsulter som ideellt driver webbsidan *Mångfald i arbetslivet*,³ brukar begreppet mångfald, i arbetslivet, syfta till olikheter såsom, etnisk/kulturell bakgrund, ålder, kön, sexuell läggning, funktionshinder, social tillhörighet, utbildning, familjeförhållanden etcetera. Fägerlind och Löfgren menar att det hos människan finns både föränderliga och oföränderliga olikheter. En oföränderlig olikhet kan till exempel vara etnicitet, sexuell läggning och kön, medan en föränderlig olikhet kan vara utbildning och ålder.⁴ Enligt Mlekov och Widell (2003) finns det också två olika dimensioner av mångfald, den primära och den sekundära dimensionen. Den primära dimensionen syftar till de oföränderliga egenskaperna en människa har, oftast är dessa olikheter medfödda. Den sekundära dimensionen syftar i sin tur till de egenskaper eller olikheter hos en människa som är möjliga att förändra. Vi kan antingen byta utbildning, ort vi bor i, civilstånd, religion etcetera, eller så förändras och utvecklas vi som människor på grund av nya livserfarenheter. Mlekov och Widell (2003) menar att det är viktigt att ta sambandet mellan den primära och sekundära dimensionen i beaktande då man skall hitta nya vägar att hantera mångfald som både gynnar organisationen och människorna som verkar i den. (Mlekov & Widell, 2003)

Leili Falsafis (2004) definition på mångfald är ”blandningen av individer och deras inbördes likheter och olikheter”. (Falsafi, 2004, s. 15) Författaren anser att svenskar främst använder begreppet mångfald för att beskriva blandningen mellan svenskar och invandrare eller andra personer med etnisk bakgrund, men begreppet har, enligt henne, en vidare innebörd. Mångfald och dess innebörd syftar till ”förekomsten av olika slags minoritetsgrupper, med avseende på exempelvis etnicitet, sexualitet eller funktionshinder i en majoritetsgrupp”. (Falsafi, 2004, s.15) Gonäs och Knocke (2004) argumenterar för att mångfald i dess vida innebörd, med komponenter som kön, ras och etnicitet, istället för att betraktas som individuella egenskaper kan ses som socialt organiserade principer, vilka ligger till grund för de ojämlikheter som genomsyrar arbetslivet. Dessa ojämlikheter, menar författarna, bidrar till att forma de uppdelningar vi har på arbetsmarknaden vad gäller kön, klass och etnicitet. Zanoni och Janssens (2004) definition skiljer sig gentemot ovanstående definitioner av mångfald, då de anser att mångfald är en diskurs som är socialt konstruerad genom språket och inbäddat i dagens maktförhållanden. Mångfald i olika företag och organisationer, menar Zanoni och Janssens (2004), formas och är formade av ledningens metoder och språk, samt återspeglar de underliggande maktförhållanden som råder.

2 <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>, 2009-05-18

3 <http://www.mangfald.com/>, 2009-05-18

4 <http://www.mangfald.com/>, 2009-05-06

Det amerikanska begreppet ”diversity” som är motsvarigheten till mångfald är ett vidare begrepp men översätts oftast med ”olikheter”, enligt Fägerlind och Löfgren.⁵ Mlekov och Widell (2003) skriver att man inom forskningen försöker hitta begrepp som inte automatiskt får oss att tänka på de stereotypa olikheter som några av ovanstående termer ofta associeras med. De nya begreppen skall, enligt Mlekov och Widell (2003), syfta till att beskriva att vi människor skall se varandra på ett mer öppet och tillmötesgående sätt.

Att se människors alla olikheter som naturliga variationer bygger på och leder till en inställning om alla människors lika värde, dvs. att vi i grunden är väldigt lika

(Mlekov & Widell, 2003, s. 9)

2. Metod

I följande kapitel redogörs den forskningsmetod vi valt att använda till denna uppsats. Vi beskriver ingående vårt tillvägagångssätt vid insamling av litteratur och empiri samt hur vi behandlat och slutligen sammanställt vårt material. Vi anser att detta metodavsnitt är en mycket viktig del i uppsatsen, då det dels ger läsaren möjlighet att ta del av uppsatsens alla element, dels möjlighet att utvärdera dess validitet och tillförlitlighet.

2.1 Material

Första steget i vårt arbete med uppsatsen bestod av att få en teoretisk bild av vårt forskningsområde. Vi började vår sökning efter relevant litteratur och teori i det Ekonomiska bibliotekets databaser. Vi upptäckte relativt fort att det var ett ämne som var väl studerat, då träffarna på begreppet mångfald var många. De teorier och den fakta som ligger till grund för denna uppsats har vi funnit i litteratur såsom, kursböcker, artiklar, lagtexter, ordböcker och på Internet. Då vi finner det viktigt att ha ett varierat utbud av teori, valde vi även att använda oss av ett antal konsultböcker och forskningsrapporter. Vi finner det relevant att ha med material från båda dessa källor i teoriavsnittet då det troligtvis ger oss en djupare förståelse- samt verklighetsanknytning till dagens arbetsliv.

Efter insamling av litteratur började vi studera ämnet djupare för att skapa oss en förståelse för begreppet mångfald, dess innebörd, definition och hur det tillämpas i dagens arbetsliv. Vi har hela tiden haft en reflekterande ambition i denna uppsats, vilket innebär att vi läst och tagit del av litteratur men sedan intagit en egen position i förhållande till vad litteraturen säger. Vi är även medvetna om att en del av den litteratur vi studerat inte är av allra senaste dagar och att vi således inte alltid har de senaste forskningsresultaten och siffrorna i vår uppsats. Följande redogörs för den metod vi valt till denna uppsats.

2.2 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Syftet med de två forskningsmetoderna skiljer sig åt och vilken metod man som forskare väljer beror på undersökningens målsättning och vad som skall undersökas. Enligt Andersen (1998) är det undersökningens kunskapsyfte, problemställning och objektområde som avgör vilken av de två forskningsmetoderna man skall använda sig av. Utgångspunkten i den kvalitativa metoden är att skapa sig en djup förståelse för det problem man studerar. Denna metod är därmed lämplig att bruka

⁵ <http://www.mangfald.com/>, 2009-05-18

då man som forskare hellre önskar få förståelse för ett ämne snarare än förklaringar på problemet. I metoden utgår man vidare från att hämta en stor mängd information, från ett fåtal undersökningsenheter, som behandlas och analyseras för att försöka skapa den förståelse man önskar uppnå. ”Kunskapssyftet är primärt *förstående*, inte *förklarande*.” (Andersen, 1998, s. 31) När man som forskare använder sig av en kvantitativ metod är det primära kunskapssyftet att finna förklaringar till det man önskar att undersöka. Vid val av denna metod är det vanligt att forskare använder sig av matematik, statistik och aritmetiska formler, metoder som även används inom naturvetenskapen. (Andersen, 1998)

Inledningsvis var vi fast beslutna om att en litteraturstudie skulle vara mest lämplig för valet av vårt forskningsområde. Denna beslutsamhet grundade sig även i en nyfikenhet av att göra en studie av mer kvantitativ karaktär, då vi i fjol baserade vår kandidatuppsats på en kvalitativ undersökning. Vi insåg dock snart att vi skulle gå miste om intressanta aspekter om vi enbart gjorde en kvantitativ studie och bestämde oss därför att vår metod återigen skulle vara av en mer kvalitativ karaktär. Valet av en kvalitativ metod passar sig även till syftet med vår uppsats, att få en förståelse för varför mångfald tillämpas i dagens arbetsliv. En för oss intressant aspekt med den kvalitativa metoden är möjligheten att få ta del av studieobjektets syn och inställning till ett specifikt problemområde eller ämne, som mångfald i detta fall. (Alvesson & Sköldberg, 2008) Enligt Bryman (2006) innebär en kvalitativ studie också att man tar del av en individs bild av hur den sociala världen ser ut.

2.2.1 Urval

Vi har valt att göra tre intervjuer, med tre olika företag i Göteborg, som alla arbetar med mångfaldsfrågan i någon aspekt. Vi ämnade välja företag med skilda perspektiv på begreppet mångfald och dess innebörd, då syftet med vår uppsats är att undersöka vad det finns för olika perspektiv och förklaringar till varför organisationer tillämpar mångfald i dagens arbetsliv. Våra studieobjekt blev således följande; Elan IT, IKEA Kållerred, och Volvo Personvagnar. Två av företagen, Elan IT och Volvo Personvagnar, kom vi i kontakt med under praktikperioden hösten 2008, ett led i vår utbildning Personal- och Arbetslivsfrågor. Under denna period hann vi bli väl insatta i de olika företagens organisation och organisationskultur. I efterhand har vi förstått att de två företagen, deras syn på mångfald och hur de arbetar med denna fråga, skiljer sig åt. En av oss författare upplevde på sin praktikplats, Volvo Personvagnar, att mångfaldsarbete bedrevs, medan den andra författaren, vars praktik var på Elan IT, inte märkte av något mångfaldsarbete. Därför ansåg vi att det var två intressanta studieobjekt att ha med i vår undersökning. Valet av vårt tredje studieobjekt, IKEA Kållerred, föll sig naturligt eftersom organisationen är vida känd för sitt mångfaldsarbete och enligt vår uppfattning också en förebild i denna fråga.

Ett annat viktigt element i urvalsprocessen, var valet av intervjupersoner. Tanken bakom vårt urval, var att finna personer som kunde ge oss så mycket användbar information som möjligt inom det område vi valt att undersöka. Vidare sökte vi intervjupersoner med en stark koppling till mångfaldsfrågan. Vi tog båda kontakt med våra handledare på respektive praktikplats som sedan hjälpte oss med lämpliga namn på personer att intervjua. Detta resulterade i intervjuer med följande; Michael Gottfridsson, verkställande direktör på Elan IT och Åsa Lindström, Corporate Development and Diversity Specialist på Volvo Personvagnar. IKEA kunde vi komma i kontakt med eftersom en av oss författare arbetar extra på IKEA Kållerred. Inger Olsson, personalman på IKEA Kållerred, blev således vår tredje intervjuperson.

2.2.2 Genomförande och dokumentering

Vi valde att genomföra muntliga intervjuer med våra tre respondenter. Nackdelen med att använda sig av muntliga intervjuer är att respondentens svar kan påverkas av intervjuarens personliga egenskaper. (Bryman & Bell, 2003) Vi anser dock att detta eventuella problem är ofrånkomligt i det kvalitativa tillvägagångssättet.

Tid och plats för intervjuerna bestämdes i samråd med intervjupersonerna, i god tid före intervjuens genomförande. För att samtalen skulle bli givande och optimala svar kunna ges, valde vi att genomföra intervjuerna på respondenternas respektive arbetsplats. För respondenten själv bestämma var han eller hon vill träffas kan personen i fråga lättare och friare prata om vad som faller honom eller henne in. (Kvale, 1997)

Uppsatsens två författare var delaktiga vid samtliga intervjuer. För att få till smidiga intervjuer, samt göra det möjligt för oss båda att vara med i samtalen, använde vi oss av en bandspelare. En intervjuguide utformades även i förväg, som stöd för intervjuerna. Denna guide var inte till för att följas till punkt och pricka, utan den sågs snarare som ett hjälpmedel för att få till smidiga intervjuer. Detta flexibla tillvägagångssätt kan liknas vid ett vanligt samtal och kallas enligt Bryman (2006) för en semistrukturerad intervju. Intervjuformen bidrar till en öppen samtalsform där respondenten får möjlighet att associera fritt, samt ta upp ämnen som inte intervjuguiden behandlar. (Bryman, 2006) Trots att det tar mycket tid att sammanställa och analysera öppna frågor, tyckte vi ändå att det var värt att använda oss av denna metod för att få bästa, möjliga material att utgå ifrån. Vardera intervju tog cirka 60 minuter att genomföra.

2.2.3 Sammanställning och bearbetning av material

Efter att respektive intervju genomförts, diskuterade vi igenom de intryck och uppfattningar vi fått. Detta tyckte vi var ett bra sätt då vi ville försäkra oss om att vi båda hade samma uppfattning om det intervjupersonen framfört. Därefter transkriberade vi de tre intervjuerna, detta resulterade i totalt 12 sidor text och tog cirka 8 timmar att genomföra. I empiriavsnittet valde vi sedan ut valda delar av det transkriberade materialet, som vi sedan vävde samman och skrev om till en mer löpande text. Uppsatsens empiriska material omfattas inte endast av intervjuer, utan intern dokumentation från de tre företagen har också stått oss till förfogande.

2.2.4 Undersökningens kvalitet

2.2.4.1 Validitet

Validitet står för en methods förmåga att mäta det som avses att mäta. Begreppet brukar delas upp i *intern- och extern validitet*. Den interna validiteten handlar till stor del om hur man lägger upp sin studie. Använder man rätt mätinstrument och ställer man rätt frågor till rätt personer? Det är även viktigt att kunna visa att teori och empiri stämmer överens. Den externa validiteten handlar i sin tur om studiens generaliserbarhet. Har studien hög extern validitet är den således generaliserbar och skall gå att utföra på en större population med samma resultat som följd. (Esaiasson et al, 2004)

När man som forskare studerat ett specifikt ämne eller problem är intresset av att uppnå överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de empiriska variablerna stort. Denna grad av överensstämmelse kallas för *definitionsvaliditet*. Den så kallade definitionsvaliditeten är dock ej mätbar, utan det är författarens egna argument som används för att försvara arbetet och dess definitionsvaliditet. (Andersen, 1998)

2.2.4.2 Reliabilitet

Med reliabilitet avses en studies tillförlitlighet. Enligt Andersen (1998) anger reliabiliteten ”i hög grad hur resultaten från ett mätinstrument eller en mätmetod påverkas av tillfälligheter, eller hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter – oavsett vad vi avser att mäta” (Andersen, 1998, s 85). Har en studie hög reliabilitet skall två studier med samma syfte, metod etcetera få samma resultat när de genomförs. Det skall därför inte spela någon roll vem som utför studien utan samma resultat skall kunna uppnås. Främsta orsaken bakom bristande reliabilitet är slump- och slarvfel som begås under datainsamling och bearbetning av data. Detta kan vidare röra sig om slarviga anteckningar, missförstånd etcetera. (Esaiasson et al, 2004)

2.2.4.3 Vår studies validitet och tillförlitlighet

Denna studie har enligt oss en hög grad av validitet. Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod i syfte att få den bästa uppfattningen, eller ”*förståelsen*” till varför företag tillämpar mångfald i dagens arbetsliv. Valet av teoretisk referensram kändes relevant för att kunna styrka samt analysera det vi valt att undersöka. Enligt vår uppfattning har uppsatsens teoretiska referensram och insamlad empiri en hög grad av överensstämmelse. Uppsatsens upplägg är noga genomtänkt och väl utarbetat, så även valet av intervjuobjekt samt vårt genomförande av intervjuer. Vi anser vidare att vår studie uppfyller sitt syfte som trovärdig. Att uppsatsen har en hög grad av extern validitet kan vi dock inte hävda med samma klarhet. Eftersom vi enligt vår åsikt lever i en subjektiv värld, med varierande synsätt och inställning till olika frågor, finns det säkerligen otaliga perspektiv och förklaringar till varför organisationer arbetar med mångfald. Skulle denna studie omfattas av fler företag är det inte säkert att vi fått samma resultat. Vi tycker att vår studie har en relativt hög reliabilitet. Insamling och bearbetning av material har gjorts med omsorg och då vi kritiskt granskat vårt egna förhållningssätt till mångfaldsfrågan, anser vi inte att våra egna föreställningar påverkat studiens genomförande. Vidare anser vi att studiens trovärdighet påverkats positivt utifrån det faktum att vi varit två författare till denna uppsats. Uppsatsen har genomförts och granskats av fler kritiska ögon, vilket även genererat fler synsätt, tankar och reflektioner. Vi är dock medvetna om att vår relation till respektive studieobjekt kan ha påverkat denna uppsats trovärdighet, men vi anser oss ha varit objektiva och neutrala när vi behandlat och analyserat vårt material.

2.3 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa oss till tre företag, varifrån vi hämtar det empiriska materialet. Detta beror, dels på den begränsade tid vi har till förfogande, dels på grund av att vi anser att dessa tre företag, vars verksamheter skiljer sig åt, kan ge oss en tillräckligt tydlig bild av varför organisationer arbetar med mångfald. Vi har även valt att avgränsa oss till att endast intervjua personer, som i någon aspekt arbetar med mångfaldsfrågan. Detta resulterade i intervjuer med personer som i olika grad är i ledande position. Vidare är vi medvetna om att den bild vi får av verksamheternas mångfaldsarbete, är ur arbetsgivarens perspektiv. Vi är således medvetna om att vi inte tar hänsyn till de tre verksamheternas övriga personal och dess bild av hur mångfaldsarbetet bedrivs, men det är inte heller vårt syfte med denna uppsats.

2.4 Uppsatsens fortsatta disposition

Följande avsnitt redogör för studiens teoretiska referensram. I detta avsnitt presenteras främst teorier kring varför företag tillämpar mångfald. Vidare redogörs för den möjliga problematik som kan uppstå i en heterogen arbetsgrupp, hur man skapar en organisation som värderar mångfald, samt vad mångfaldsarbete kan ge för effekter. Avslutningsvis presenteras ”social paradigms”, en teori, som skildrar fyra olika synsätt av den sociala världen. Valet av att ha med en paradigmatiske diskussion grundar sig i vår önskan om att få en mer reflekterande analys. Efter den teoretiska referensramen, presenteras empirin, resultatet av genomförda intervjuer. Redovisad teori och empiri vävs sedan, i kombination med egna reflektioner, samman i studiens analys. Uppsatsens slutsats sammanfattar avslutningsvis vad vi kommit fram till i studien.

3. Teoretisk referensram

I följande teoriavsnitt ämnar vi uppmärksamma några av de förklaringar som finns till varför företag tillämpar mångfald. Vi tar också upp ett avsnitt som behandlar de möjliga problem som kan uppstå med en heterogen arbetsstyrka. Vidare redogörs för hur man skapar en organisation som värderar mångfald samt vad mångfaldsarbete kan ge för effekter på individ- organisation- samt samhällsnivå. Avslutningsvis presenteras ”social paradigms”, en teori som behandlar fyra olika synsätt varpå människan kan betrakta den sociala världen.

3.1 Vanliga förklaringar till mångfaldsarbete

Mlekov och Widell (2003) tar upp olika anledningar till varför organisationer i Sverige arbetar med mångfald. En av de främsta faktorerna till mångfaldsarbetet är, enligt författarna, *globaliseringen*. De nationella gränsernas betydelse är inte lika viktiga idag, människor hittar nya samarbetspartners över nationsgränserna där gemensamma intressen möts. Det finns också många svenska företag som idag är beroende av handel med utlandet, menar Mlekov och Widell (2003), vilket i sin tur innebär en större efterfrågan på språkkunskap och kunskap om andra länder- och kulturer, hos anställda inom företag. Mobiliseringen, det vill säga rörligheten, har också ökat på grund av människors nyfikenhet av att flytta till- samt se andra delar av världen och av att många är tvungna att fly sina hemländer på grund av krig och andra orättvisor. Detta leder oss in på nästa faktor, *demografien*, som påverkar mångfaldsarbetet i organisationer. Demografien kommer under de närmsta åren i Sverige att förändras anmärkningsvärt, vilket får relativt stora konsekvenser i arbetslivet och i arbetskraftsutbudet. År 2015 kommer inte mindre än 27 % av den arbetsföra befolkningen i Sverige att vara av utländsk bakgrund. *Arbetskraftsutvecklingen* är således också en av orsakerna till att arbeta med mångfald. Efter 2005 och åren framöver kommer många 40-talister att pensioneras, dessvärre många fler än de som inträder på arbetsmarknaden. En framtida arbetskraftsbrist är därmed inte helt osannolik och redan idag finns det branscher där det råder brist på arbetskraft, till exempel inom sjukvården. Detta kan vara något oroväckande med tanke på att Sverige (år 2003) har en av världens äldsta befolkningar och att antalet personer över 65 år, år 2015 beräknas vara kring två miljoner människor. En arbetskraftsinvandring kan därmed vara nödvändig och en lösning på problemet. Den förväntade nettoökningen av arbetskraft kommer mellan år 2000 och 2015 att bestå av kvinnor eller personer med utländsk bakgrund. De demografiska skiftningarna resulterar givetvis också i nya kundgrupper. En organisation som vidare kan spegla sina kunder har troligtvis en större förmåga att förstå och tillhandahålla sina kunders behov. (Mlekov & Widell, 2003)

En annan anledning till varför företag och organisationer tillämpar mångfald är, enligt Mlekov och Widell (2003), *lönsamhet*. Författarna har tagit del av en mängd forskning med varierande resultat beträffande sambandet mellan lönsamhet och mångfald. Författarna menar dock att organisationer

som värdesätter och uppskattar mångfald har större chans att få positiva effekter på sina anställda och på organisationens resultat. (Mlekov och Widell, 2003)

De två sista anledningarna som Mlekov och Widell (2003) tar upp till varför organisationer i Sverige arbetar med mångfald är, dels *den juridiska aspekten*, dels *den moraliska aspekten*. I Sverige finns ett antal lagar som bland annat förbjuder diskriminering på grund av etnicitet, kön, sexuell läggning och funktionshinder. Lagarna uppkom bland annat på grund av att människor exkluderades från arbetsmarknaden, vilket kostar samhället pengar, samt att viktig kompetens går förlorad. Den andra anledningen till företags mångfaldsarbete är, enligt Mlekov och Widell (2003), den moraliska aspekten. De menar att alla skall ha samma möjlighet till arbete oavsett ursprung eller personliga egenskaper. Mångfald handlar således, för många, om allas lika värde och är en viktig rättvisefråga, enligt författarna. Den moraliska aspekten kan också vara viktig för företag att ta i beaktande då många människor i dagens samhälle väljer att köpa produkter och tjänster från företag som delar samma värderingar som dem själva. Ett företag som inte tar hänsyn till mångfaldsfrågan kan exempelvis få dåligt rykte och försämrad "image" hos sina kunder som slutligen kan leda till betydligt sämre försäljningssiffror. En arbetsgivare som arbetar för mångfald kan däremot bli en attraktiv arbetsgivare och en förebild för många människor. (Mlekov & Widell, 2003) Detta leder oss vidare in på chefens betydelse för en organisations mångfaldsarbete.

3.2 Chefens betydelse

En anledning till varför vissa organisationer arbetar aktivt med mångfald är, enligt Ng (2008), att dessa organisationer har personer i ledande positioner, som är engagerade i just denna fråga. Ett företags verkställande direktör och dess övriga personer i ledande ställning, har en betydande påverkan för hur mångfaldsarbete bedrivs. Det är dessa personer som bestämmer vilka initiativ som skall tas för att skapa mångfald och de påverkar således huruvida man lyckas skapa en väl fungerande organisation bestående av mångfald eller inte. Enligt Ng (2008), kan en länk utläsas mellan en organisations engagemang i mångfaldsfrågan och dess chefs personliga värderingar och åsikter. Författaren anser att en organisation, i många fall, är en återspeglning av dess högsta chef. Vidare kan därför en chefs egenskaper och karaktärsdrag användas för att förutsäga en organisations resultat och inställning till frågor, som exempelvis mångfald. (Ng, 2008)

Ng (2008) menar att det finns ett samband mellan en persons ålder och attityd till mångfald. Yngre personer i chefsposition har i större grad en mer positiv inställning till mångfald eftersom de, till skillnad från den äldre generationen, är uppväxt i en era som är mer öppen och tolerant till mångfald. Andra karaktärsdrag som också kan vara avgörande för en chefs attityd till mångfald är personens ursprung och kön. Författaren hävdar att människor helst associerar sig med människor lika en själv, kallat "*the similarity – attraction paradigm*", vilket innebär att det finns stor risk för en organisation att bli monokulturell. Ng (2008) påpekar dock att chefer som själva tillhör en minoritetsgrupp, ofta hyser större intresse för mångfald.

Utbildningsbakgrund är en annan förklaring till chefers intresse eller icke intresse för mångfald. Personer med högre utbildningsbakgrund har, enligt Ng (2008), större förmåga att värdera och uppskatta människors olika förmågor, varpå dessa oftare är chefer för organisationer med mångfald. Andra personliga egenskaper eller kvalitéer som också spelar in är värderingar, personens ledarstil, engagemang och intresse. Chefer och ledare som berörs av ämnet mångfald, är mycket mer benägna att engagera sig i olika mångfaldsfrämjande aktiviteter. Följaktligen är det därför viktigt att få en förståelse för vad personer i ledande positioner har för perspektiv på begreppet mångfald och dess innebörd, för att kunna få en bra bild av varför organisationer väljer att tillämpa mångfald. (Ng, 2008)

3.3 Tre perspektiv på mångfald

I ovanstående två teoriavsnitt har vi tagit upp ett antal förklaringar som kan ligga till grund för att mångfaldsarbete bedrivs i företag och organisationer. Följande redogörs för de tre perspektiv vi funnit mest omtalade i den offentliga diskursen gällande mångfald. De två första, lönsamhetsperspektivet och det rättsliga perspektivet, är båda förklaringar till varför företag arbetar för mångfald, medan det tredje perspektivet är av motsatt innebörd och tar upp mångfald och dess potentiella problematik i arbetslivet.

3.3.1 Mångfald ur ett lönsamhetsperspektiv

I detta avsnitt redogör vi för den positiva inverkan mångfald kan ha i företag och organisationer. Ett antal argument och förklaringar presenteras till varför mångfald är en positiv tillgång och hur det i olika avseenden bidrar såväl till lönsamhet, som till en ökad chans att nå en konkurrensmässig position på arbetsmarknaden.

Enligt Gonäs och Knocke (2004), omtalas mångfald, i könsässig och etnisk förståelse, i den offentliga diskursen som en resurs. Mångfald som resurs har dock olika infallsvinklar i teorin. Ett länge dominerande argument till betydelsen av att ha mångfald på arbetsplatsen är det så kallade *lönsamhetsargumentet*. Detta argument hävdar att företag som har en mångkulturell arbetskraft, ökar den organisatoriska effektiviteten, vilket bidrar till en ökad produktion, som i slutändan leder till ökad lönsamhet. (Gonäs & Knocke 2004)

Enligt Gonäs och Knocke (2004) har fler argument till mångfald och dess betydelse utvecklats under senare år och ett vanligt argument som tillkommit är att företag med mångfald har *lättare att vinna en mångetnisk kundkrets*, vilket blir allt viktigare i dagens globala samhälle. Gonäs och Knocke (2004) menar att ett företag vars anställda besitter olika former av kulturell kompetens och språkfärdigheter, lättare knyter kontakt med olika företag och människor på arbetsmarknaden, vilket förmodligen resulterar i fler- och mer lönsamma affärer. Enligt Due Billing & Sundin (2006) och det så kallade *meriterande perspektivet*, skall organisationer använda sig av motiverade personer då dessa bidrar till bättre fungerande organisationer och därmed samhället i stort. Det meriterande perspektivet, vill få bort alla de hinder som motverkar ett maximalt utnyttjande av de resurser som finns i vårt samhälle. Lönsamhet och att uppnå effektivitet är således utgångspunkten i detta perspektiv. Författarna menar vidare att företag, bestående av mångfald, har större möjlighet att beträda nya marknader. Genom att ha anställda som speglar företagets omgivning och kunder är det lättare att tillträda, få acceptans och *legitimitet* i nya områden, då kunder kan känna igen sig själva i personalen. Vidare menar författarna att mångfald dessutom ökar möjligheten att få positiv "image" och publicitet. (Due Billing & Sundin, 2006)

Enligt Cox och Blake (1991) utmanar globaliseringen och de demografiska förändringar som följer, organisationer att hantera en mångfaldig arbetsstyrka. En organisation som klarar av att skapa en arbetsplats där all personal kan utvecklas och trivas och som därmed också får kvinnor och etniska minoriteter att stanna kvar kommer, enligt Cox och Blake (1991), att få en konkurrenskraftig *kostnadsfördel* på arbetsmarknaden. Detta argument benämner författarna "*attraction of human resources*". Vidare menar författarna att det är de företag som är kända för sitt mångfaldsarbete och som har det bästa ryktet omkring sig, som sannolikt kommer att vinna konkurrensen om den bästa personalen.

Roth (2007) menar att ett bevis på hur väl ett företags mångfaldsarbete bedrivs och om det således är framgångsrikt eller inte, är ett företags varumärke. Är organisationer medvetna om dess personal och lägger energi och resurser på att bedriva ett bra personalarbete, kan det stärka företags varumärke. Vidare menar Roth (2007), liksom Due Billing & Sundin (2006), att en organisation som är öppen för mångfald och olikheter, kan fler människor identifiera sig med, vilket kan leda till att ett företags varumärke stärks och att organisationen blir en attraktivare arbetsgivare. Gonäs och Knocke (2004) tar upp ett annat liknande argument och författarna menar att organisationer riskerar att *gå miste om nödvändig kompetens och personalförsörjning*, om de inte värdesätter personer med invandrarbakgrund och inkluderar dem i arbetsmarknaden. Författarna menar dessutom att organisationer som inte värdesätter mångfald och som inte arbetar med frågan, kan riskera att få dåligt rykte. (Gonäs & Knocke, 2004)

Ett annat område som kan påverkas positivt av att företag arbetar med mångfald är, enligt Cox och Blake (1991), *marknadsföring*. Då organisationer har arbetskraft med olika härkomst, kön och ålder etcetera, kan kunskaper om dessa olika kategorier användas i företagets marknadsföring och försäljning. Precis som människor, särskilt kvinnor och etniska minoriteter kan föredra att arbeta för en arbetsgivare som värdesätter mångfald, kan de också föredra att köpa från organisationer som riktar sig till en mångkulturell kundgrupp. Företag som säljer varor eller tjänster kan också få en konkurrensfördel av att ha en arbetskraft som representerar det som avses att sälja. (Cox & Blake, 1991)

Enligt Cox och Blake (1991) ger mångfald även upphov till *kreativitet*. Författarna menar att om människor av olika ålder, nationalitet, ras och kön, har olika perspektiv och attityd till frågor, bör en heterogen arbetsgrupp få ökad kreativitet och innovationsförmåga. Ett ytterligare argument till varför mångfald skall tillämpas är av liknande innebörd och kallas, enligt Cox och Blake (1991) för *problemlösning*. Författarna anser att en grupp bestående av mångfald har större potential när det gäller att lösa konflikter än en homogen arbetsgrupp. Vidare menar även Cox och Blake (1991) att en heterogen arbetsgrupp har förmågan att *ta bättre beslut* än en homogen grupp. Båda dessa argument grundar sig i författarnas uppfattning om att en heterogen arbetsgrupp, sammantaget har mer erfarenhet och fler åsikter att tillgå, till skillnad från en homogen arbetsgrupp där gruppmedlemmar i många avseenden är väldigt lika. Det breda utbud av erfarenheter och olika synsätt som en heterogen arbetsgrupp har blir därmed en konkurrensnärlig fördel i dagens arbetsliv, enligt Cox och Blake (1991).

Ytterligare en anledning till varför organisationer bör tillämpa mångfald benämner Cox och Blake (1991) *organisatorisk flexibilitet*. Enligt detta argument bidrar mångfaldsarbete till att organisationer blir mindre standardiserade och mer flexibla. Författarna menar att mångfaldsarbete bidrar till att riktlinjer och rutiner breddas inom en organisation och att arbetsmetoder blir mindre standardiserade, vilket bidrar till en allt mer flytande och anpassningsbar verksamhet. Den tolerans för olika kulturella synsätt, som förmodligen uppstår inom organisationen, bidrar till en, i överlag, ökad öppenhet och acceptans för nya idéer inom organisationen. Vidare menar författarna att om organisationer klarar av att hantera det motstånd som finns inom en svår fråga som mångfald, bör de även vara väl insatta och förberedda i hur motstånd skall hanteras i andra typer av förändringar. Detta ger i sin tur dessa organisationer en konkurrenskraftig position på arbetsmarknaden, då förändringar är en naturlig del i organisationers utveckling. (Cox & Blake, 1991)

Enligt Due Billing & Sundin (2006) och *det särskilda bidragsperspektivet*, har alla människor kvalifikationer som kompletterar varandra i arbetslivet. Författarna menar att ovanstående argument, att alla kan bidra med sitt, är ytterst aktuellt i dagens föränderliga samhälle. Författarna hävdar att vi måste börja tänka i nya banor och se de potentiella resurser som finns i alla människor. Dock menar inte Due Billing & Sundin (2006) att alla människor är ämnade för alla positioner i arbetslivet, utan perspektivets strategi är att alla människor skall vara medvetna om varandras olikheter och se dessa som värdefulla verktyg i dagens arbetsliv.

3.3.2 Mångfald ur ett rättsligt perspektiv

I detta teoriavsnitt presenteras det rättsliga perspektivet, det andra perspektiv som omtalas i den offentliga diskursen och som enligt vår uppfattning, är en förklaring till varför företag arbetar med mångfald.

Det rättsliga perspektivet har en politisk utgångspunkt och grundar sig i ett moraliskt krav att alla människor skall ha samma rättigheter i arbetslivet oavsett biologisk- och kulturell bakgrund. Perspektivet skiljer sig således från ovanstående perspektiv som fokuserar på huruvida mångfald är lönsamt eller inte ur ett organisatoriskt perspektiv. Det rättsliga perspektivet gör sig gällande i de lagar och förordningar vi idag kan finna om mångfald i vårt samhälle. Lagarna säger att alla skall behandlas lika oavsett ras, etnicitet, kön etcetera och målet är vidare att motverka diskriminering i samhället. (Due Billing & Sundin, 2006) År 2006 lämnade diskrimineringskommittén in ett förslag på en ny lag (Roth, 2007) som trädde i kraft 1 januari år 2009.⁶ Lagen har följande ändamål;

1 §

Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder
(SFS 2008:567)⁷

Det rättsliga perspektivet har inte ett lika stort stöd i Skandinavien, vilket Due Billing & Sundin (2006) menar beror på den övertygelse befolkningen har om att det finns en inneboende rättvisa i det sociala systemet. (Due Billing & Sundin, 2006)

3.3.3 Mångfald – dess möjliga problematik

Nedan redogörs för det tredje perspektiv vi har valt att fokusera på i denna uppsats och som behandlar mångfald och dess möjliga problematik i arbetslivet. Detta perspektiv är således ingen förklaring till varför företag arbetar med mångfald, utan det ger snarare en förklaring till varför mångfald inte är en självklarhet för alla företag och organisationer.

Cox (1994) diskuterar kring olika potentiella problem som kan uppstå i en organisation med en heterogen arbetsgrupp, det vill säga en grupp bestående av mångfald. Problemen kretsar oftast kring gruppens sammanhållning och dess kommunikation. Författaren menar att det är lättare att uppnå en god sammanhållning i en homogen grupp, eftersom människor känner sig mer bekväma och nöjda, samt attraherade, av gruppmedlemmar vilka är mer lika en själv.

⁶ <http://www.do.se/Om-DO/Nyheter/Nytt-i-lagen/>, 2009-05-14

⁷ <http://www.do.se/Documents/pdf/diskrimineringslagen.pdf?epslanguage=sv>, 2009-05-14

Enligt Cox (1994) har tidigare utförda studier på gruppdynamik visat att bättre sammanhållna grupper, har högre arbetsmoral och bättre kommunikation än mindre sammanhållna grupper, vilket kan leda till ökad prestationsförmåga hos de sammanhållna grupperna. Författaren menar att detta resonemang kan tyda på att grupper bestående av mångfald, eventuellt kan ha lägre arbetsmoral och svårare att föra en bra dialog, eftersom en grupp bestående av mångfald, enligt ovanstående diskussion, inte har samma sammanhållning som en homogen grupp. (Cox, 1994)

Ett annat problem som Cox (1994) menar kan uppstå i en grupp bestående av mångfald, och som vidare kan påverka gruppens prestation, är kommunikationsproblem. Enligt Cox (1994) kan kommunikationsproblem vara ett resultat av många faktorer, såsom skilda kommunikationssätt bland kön, var man är uppvuxen etcetera. Det behöver således inte endast bero på att människor av olika ursprung möts och för en dialog. (Cox, 1994)

Cox (1994) menar att det i överlag kan uppstå mer problematik i en grupp bestående av mångfald än i en homogen grupp. Chansen för missförstånd kan således öka, vilket kan leda till konflikter och oro, samt att gruppmedlemmar känner sig mindre bekväma i gruppen. Detta kan följaktligen leda till att beslutsfattandet blir svårare och mer tidskrävande. I vissa avseenden menar författaren att det även kan vara svårare att leda en heterogen arbetsgrupp, om det exempelvis finns personer från olika kulturer inom gruppen. (Cox, 1994)

3.4 Att skapa en organisation som värderar mångfald

I följande avsnitt redogörs för hur man skapar en organisation som värderar mångfald. Ett antal nödvändiga "ingredienser", samt en process, presenteras, vilka kan hjälpa företag att bli framgångsrika i sitt mångfaldsarbete.

Enligt Gonäs och Knocke (2004) skall organisationer arbeta efter det gamla grekiska visdomsordet "Känn dig själv!" Med detta visdomsord i beaktande, menar Gonäs och Knocke (2004), att det bästa sättet för en organisation som vill skapa plats för en etnisk, mångfaldig arbetsstyrka, samt ge möjlighet för den att integreras och utveckla sin fulla potential, är att granska den egna organisationens funktionssätt. Vidare menar de los Reyes (2002) att det krävs självrannsakansförmåga på både individ- och gruppnivå inom organisationen och att det finns möjlighet till förändring i rådande strukturella och institutionella mönster. Nilsson-Fägerlind (2004) menar vidare att organisationen med dess individer måste förstå att dess verksamhet är ett sammansatt system där flera faktorer måste samverka för att ett framgångsrikt mångfaldsarbete skall vara möjligt. Författaren poängterar att det inte endast handlar om att öka mångfalden i arbetskraften utan att det också handlar om att utveckla organisationens strukturer och processer, såsom belöningsystem, karriärutveckling, rekrytering, produkt- och tjänsteutveckling etcetera, och att utveckla ett ledarskap och ett medarbetarskap samt en organisationskultur som ger utrymme för mångfald. (Nilsson-Fägerlind, 2004)

Roth (2007) beskriver en process som kan ge företag, vars mål är att skapa en organisation med mångfald, goda förutsättningar för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Denna process kallar Roth (2007), "Från värdegrund till likabehandlingsplan med mätbara mål, ett processinriktat sätt att arbeta med jämställdhet och mångfald". Enligt Roth (2007) är det första steget för en organisation att ha en stabil värdegrund och plattform att stå på. Betydelsen av att ha en gemensam värdegrund menar Roth (2007) är viktigt för att alla i organisationen skall ha en gemensam syn på organisationens dagliga arbete och dess relationer till människor, både internt och externt. Ett företags värdegrund är, enligt författaren, hjärtat i verksamheten som kan stödja medarbetare i deras dagliga arbete och verka som en framtida vägvisare för organisationen.

Nästa steg Roth (2007) beskriver i sin process är *kunskaper och delaktighet*. Hon argumenterar för vikten av att alla inom organisationen förstår och har kunskap om mångfald och dess komplexitet, samt vad diskriminering kan ge för konsekvenser. Det är också viktigt att i detta steg, göra det möjligt för alla anställda, att se sambandet mellan mångfald och lönsamhet, skapa förståelse för att mångfaldsarbete kan attrahera nya arbetstagare samt bidra till en förbättrad arbetsmiljö för de enskilda individerna. Roth (2007) poängterar också vikten av att i detta steg, bli medveten om de fördomar som finns bland anställda i organisationen och vad man som enskild individ själv kan göra för att skapa bättre förutsättningar för mångfald.

Det tredje steget i processen mot att skapa en organisation som värdesätter mångfald är, enligt Roth (2007) *kartläggning och analys*. Detta steg innebär först och främst att undersöka hur det ser ut i organisationen idag beträffande mångfald. Detta kan genomföras med hjälp av medarbetarenkäter, intervjuer och tidigare utfört arbete och statistik. I detta steg ingår även för organisationen att göra en extern analys och undersöka sina kunder. Behandlas kunder och andra anställda lika oavsett kön, ålder, etnicitet etcetera?

Det sista och fjärde steget i processen är, enligt Roth (2007), att utforma en *likabehandlingsplan med mätbara mål*. En likabehandlingsplan skall innefatta samtliga diskrimineringsgrunder, vilka är; kön och könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning samt ålder. När organisationen har upprättat en likabehandlingsplan, anser författaren, att de slutligen skall sätta upp mätbara mål kring denna, som organisationen och dess anställda kan arbeta efter.

En för oss viktig komponent som Roth (2007) saknar i sin process men som Cox och Blake (1991) tar upp, är uppföljningen och dess betydelse. Denna sista komponent för ett lyckat mångfaldsarbete, innebär att övervaka förändringar, utvärdera resultat och slutligen institutionalisera de positiva förändringar som uppstår i förändringsprocessen. Enligt Cox och Blake (1991) bör organisationens uppföljning inkludera ytterligare utbildning i ämnet mångfald och innefatta kontinuerliga diskussionstillfällen där personal får ta del av relevant information samt ges möjlighet att ventilerar tankar och åsikter. Liksom i andra arbetsområden i en organisation, finns det ett behov av ansvar och kontroll även i detta arbete. Det är bra om det finns en dedikerad chef eller arbetsgrupp som ansvarar över arbetet och som har tillsyn över förändringsprocessen. Samarbete måste dock finnas mellan huvudansvarig/huvudansvariga och respektive enhetschef för att en institutionalisering av positiva förändringar, skall vara möjlig. (Cox och Blake, 1991)

Enligt Shani och Stjernberg (1995) måste det finnas ett stöd och äkta engagemang från ledningens sida, där ledningen också är en förebild i förändringsarbetet. I ett förändringsarbete krävs således en *"soul-of-fire"* som ger legitimitet åt förändringen och som med sin hängivenhet, samt engagemang, för organisationen framåt i rätt riktning. Det är också viktigt att ledningen lägger ner tid och kraft på att kontinuerligt utveckla de anställdas engagemang och stimulera organisationen så att inte förändringsprocessen dör ut. Att skapa en organisation där mångfald ses som ett naturligt inslag och där mångfaldsarbetet genomsyrar hela organisationen är dock ingenting som görs över en natt, utan det krävs ett ständigt och dagligt arbete från organisationens alla aktörer. (Shani och Stjernberg, 1995) Det är lätt att gamla mönster, värderingar och tankesätt lever kvar i organisationen, vilket hindrar människor från att uppskatta nya synsätt och människors olikheter. (Due Billing & Sundin, 2006) För att ledningen dock skall klara av att lägga all den energi och övertygelse som krävs för ett lyckat mångfaldsarbete, är det av högsta betydelse att de verkligen förstår hur mångfald påverkar organisationer och vad det kan tillföra i positiv bemärkelse. Om inte ledningen är övertygad om att mångfald är positivt för en organisations utveckling och effektivitet, kommer det sannolikt inte gå att bedriva ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Övertygelsen om att mångfald är bra måste komma från ledningen, som sedan startar ett förändringsarbete som inkluderar hela personalsammansättningen, först då finns förutsättningarna att lyckas. (Ng, 2008)

3.5 Mångfaldsarbetets möjliga effekter

När ett företag eller en organisation lyckas bedriva ett framgångsrikt mångfaldsarbete kan effekter ses på olika nivåer, både inom verksamheten och i samhället i stort. I följande avsnitt redogörs för några av de effekter som kan uppstå på individ- organisation- och samhällsnivå.

Effekterna av att arbeta med mångfald kan, enligt Mlekov och Widell (2003), sammanfattas på tre olika nivåer; individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå. På individnivå menar författarna att mångfald ger positiva effekter i form av ökad trivsel, bättre samarbetsförmåga, högre arbetstillfredsställelse, högre engagemang, större befordringsmöjligheter, lägre frånvaro och en styrkt identitet då individernas olikheter värdesätts och efterfrågas. Enligt Ng (2008) är en välskött och bra hanterad arbetskraft, bestående av mångfald, positivt för organisationen och dess anställda. Författaren menar att mångfald bidrar till ett bättre arbetsklimat för både kvinnor och minoritetsgrupper, vilket i sin tur ger goda effekter och skapar nytta för organisationen. (Ng, 2008)

Enligt Mlekov och Widell (2003) ger mångfaldsarbete även effekter på organisationsnivå i form av ökad kreativitet, bättre problemlösningsförmåga, färre konflikter och en mer flexibel, samt förändringsbenägen personalstyrka. Bättre samarbete och kommunikation är också två av de effekter ett företag kan uppleva genom en heterogen arbetsgrupp och organisation. Dessa effekter, som nämnts ovan, kan sedan leda till ökad produktivitet, lägre personalomsättning och sjukfrånvaro, ökade marknadsandelar samt högre vinst för företaget. (Mlekov & Widell, 2003)

Enligt de los Reyes (2001) ger mångfald positiva effekter på samhällsnivå. Hon menar att mångfald behövs i samhället för att kunna göra elever, föräldrar, kunder, vårdtagare och människor av alla dess slag, med sina respektive olikheter, nöjda i tillvaron. (de los Reyes, 2001) Alla människor har olika behov att mätta och om ett företags personal kan återspegla dess kunder, kan det ge positiva effekter hos både företag och samhället i stort. En läkare som exempelvis kan tala sin patients språk, kan förmodligen bättre förstå vad patienten i sin tur har för åkommor, till skillnad från en läkare som endast talar svenska. (Mlekov & Widell, 2003) Mlekov och Widell (2003) menar vidare att då mångfaldsarbete bedrivs på olika håll, inom företag och organisationer, ger det positiva effekter på samhällsnivå då efterfrågan på arbetskraft från minoritetsgrupper ökar.

3.6 Social Paradigms

I detta teoriavsnitt får ni ta del av fyra olika synsätt varpå man kan betrakta samhället och vår sociala verklighet. Denna teori kommer i uppsatsens analys hjälpa oss att göra mer djupgående reflektioner.

Enligt Burrell och Morgan (1979) kan social teori betraktas utifrån fyra huvudparadigm som är baserade på olika antaganden om samhället och dess verklighet. De fyra perspektiven erbjuder således fyra olika synsätt av vår sociala värld. För att förstå vilket perspektiv man som människa tillhör, är det viktigt att vara medveten om sina egna antaganden. Det är först när man har paradigmen i beaktande, som man själv kan bli medveten om andra synsätt, förstå sina egna begränsningar och se sin teori utifrån ett meta-perspektiv. Paradigmen är således ett hjälpmedel för att förstå vad man som forskare, vetenskapsman och människa i dagsläget har för antaganden, vad man tidigare har haft för antaganden och vad det finns för framtida möjligheter att utveckla sina antaganden och synsätt på den sociala världen. (Burrell och Morgan, 1979)

Burrell och Morgans (1979) teori om de fyra paradigmen har sin grund i två huvuddimensioner, *subjektiv* respektive *objektiv* samt *reglering* respektive *radikal förändring*. De två huvuddimensionerna skapar tillsammans ett schema, vilket Burrell och Morgan (1979) kallar fyra paradigmen. De fyra paradigmen är "*functionalist*", "*interpretive*", "*radical humanist*" och "*radical structuralist*".

3.6.1 "*Functionalist*"

Det här perspektivet härstammar från "*the sociology of regulation*" och har en objektiv syn på den sociala världen. Detta perspektiv vill i hög grad ge rationella förklaringar av den sociala världen och perspektivet har en pragmatisk inriktning med syftet att förstå samhället på ett sätt som genererar kunskaper som sedan kan användas i praktiken. Perspektivet är därför problemorienterat och försöker finna praktiska lösningar på praktiska problem. Perspektivet fokuserar på betydelsen av att förstå hur man kan bibehålla stabilitet och jämvikt i samhället. Detta menar författarna uppnås genom en effektiv och kontinuerlig reglering och kontroll av olika sociala händelser. Det funktionalistiska perspektivet är i all bemärkelse konservativt och saknar förklaringar till varför förändringar sker i samhället. Människor med en funktionalistisk syn har ett objektivt synsätt på omvärlden. De antar att den sociala världen består av konkreta och empiriska artefakter, samt relationer vilka kan identifieras, studeras och mätas. Perspektivet har således en naturvetenskaplig inriktning. (Burrell och Morgan, 1979)

3.6.2 "*Interpretive*"

Det interpretiva paradigmet härstammar, liksom det funktionalistiska paradigmet från "*the sociology of regulation*". Detta perspektiv har dock en subjektiv syn på omvärlden och för att förstå samhället menar författarna att man måste sätta sig in i medborgarnas syn på samhället och de sociala aktiviteter som de medverkar i. Det går inte att förstå samhället genom att endast observera, utan hänsyn skall tas till individers medvetande. Varje människa är en subjektiv varelse som har en egen uppfattning om omvärlden. Det interpretiva paradigmet utgår ifrån att den sociala världen är en ständigt växande social process som skapas av oss individuella aktörer. För att förstå världen och dess grundläggande natur krävs det att man ser världen som den är och tar hänsyn till subjektiva erfarenheter hos dess aktörer. (Burrell och Morgan, 1979)

3.6.3 "*Radical humanist*"

Till skillnad från de två ovanstående paradigmen tillhör detta perspektiv "*the sociology of radical change*". Likt det interpretiva paradigmet har detta perspektiv ett subjektivt synsätt, med stort fokus på människans medvetande. Perspektivet betraktar världen som den är men betonar dock betydelsen av att överskrida de arrangerade sociala begränsningar som finns i världen. Ett antagande som ligger till grund för detta paradigm är att medvetandet hos människan domineras av ideologiska strukturer som finns i samhället, med vilka människan interagerar med. Dessa ideologiska strukturer skapar ett gap mellan människan och dennes sanna medvetande, vilket gör, menar författarna, att människan aldrig kan bli fullt medveten och uppnå sitt sanna jag. Teoretikerna inom detta perspektiv är angelägna om att hitta sätt för människan att frigöra sig från de existerande, sociala mönster och strukturer som finns i samhället. Detta är av betydelse för att människan skall kunna uppnå sin fulla potential. Perspektivet syftar därmed till att förändra den sociala världen genom en förändring i människans kognition och medvetande. (Burrell och Morgan, 1979)

3.6.4 ”Radical structuralist”

Det radikala strukturalistiska paradigmet har sitt ursprung i ”*the sociology of radical change*” och har en objektiv utgångspunkt. Perspektivet fokuserar på de strukturella relationer som finns i samhället. Radikal förändring, menar författarna, är ett naturligt inslag i vår nutida värld och i de strukturer som finns i denna. Perspektivet syftar till att finna förklaringar till varför vårt samhälle med de grundläggande strukturer som finns ser ut som det gör. Teoretikerna inom detta perspektiv anser att de fundamentala konflikter som finns i samhället, vilka orsakar politiska och ekonomiska kriser, är anledningen till de radikala förändringar som kontinuerligt sker. Det är genom dessa konflikter och förändringar som människan har chans att frigöra sig från de sociala strukturer människan verkar i. (Burrell och Morgan, 1979)

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras den information vi erhållit genom samtalsintervjuer med de tre företagen; Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar. Empirins första del består av tre korta företagspresentationer för att ge läsaren en överblick av de verksamheter vi valt att intervjua, därefter presenteras insamlad empiri. Sammanställningen av materialet är gjord utifrån de frågor vi ansåg relevanta i relation till uppsatsens syfte och frågeställning.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Elan IT

Elan IT är ett konsult- och rekryteringsbolag med inriktning mot IT kompetens. Elan IT startades år 1987 i London och har sedan dess spritt sig till 20 länder, främst koncentrerat kring Västeuropa men bolaget finns även i Asien, Australien och Nya Zeeland. I Sverige har Elan IT funnits sedan år 2000 och finns idag etablerat i sju olika städer runt om i landet med en sammanlagd personalstyrka på 800-900 personer. År 2000 blev företaget uppköpt av Manpower och ingår fortfarande i Manpower koncernen idag. Elan IT har inriktat sin verksamhet kring tre affärsområden; rekrytering till fast tjänst, uthyrning av resurskonsulter och en underkonsultverksamhet. (Intern dokumentation, Manpower AB, 2009-05-07)

4.1.2 IKEA Kålleröd

IKEA grundades av Ingvar Kamprad år 1943, han var då 17 år gammal. Från början sålde IKEA pennor, plånböcker, smycken, nylonstrumpor med mera, det som var eftertraktat just för tillfället, till ett lågt pris. Möbelsortimentet introducerades inte förrän år 1948. Idén om IKEA-katalogen uppkom 1951 då Ingvar insåg att han kunde sälja betydligt fler möbler med hjälp av en katalog för kunderna att kika i och beställa ifrån.⁸ Det var en framgångsrik idé, år 2008 trycktes IKEA-katalogen i mer än 200 miljoner exemplar, i 52 olika utgåvor, på 27 olika språk. De senaste siffrorna visar att det i slutet av verksamhetsåret 2008 fanns 253 IKEA varuhus i 24 olika länder, 127 800 medarbetare inom IKEA koncernen och dess varuhus besöktes av 565 miljoner kunder. Försäljningssiffrorna för verksamhetsåret 2008 landade slutligen på över 21, 1 miljarder euro, en ökning med 7 % mot föregående år.⁹

⁸ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1940_1950.html, 2009-05-08

⁹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html, 2009-05-08

4.1.3 Volvo Personvagnar

Volvo grundades i Göteborg år 1927 av Gustaf Larson och Assar Gabrielsson. Den första bilen rullade ut från fabriken på Hisingen den 14 april samma år.¹⁰ Volvo:s uppdrag är att designa bilar för ett bättre liv - ”we design cars for a better life”.¹¹ Deras fokus är således att med hög kvalitet, säkerhet och miljöomsorg tillverka transportrelaterade produkter och tjänster.¹² Sedan 1999 ägs Volvo Personvagnar till 100 % av Ford Motor Company.¹³ Volvo:s välkända namn uppkom redan den 20 februari 1915 och kan härledas till latinets ”volvere” som betyder ”jag rullar”.¹⁴ Volvo Personvagnar blev hårt drabbade av den finansiella krisen som spreds runt om i världen under året 2008, deras globala försäljning under verksamhetsåret 2008 uppgick till 374 297 bilar, vilket var en minskning med 18,3 % jämfört med det föregående rekordåret, 2007. Volvo Personvagnar var således tvungna att ta till drastiska åtgärder, sammanlagt reducerades deras arbetskraft globalt med 4 600 personer, inklusive 1 200 konsulter under 2008. När Volvo Personvagnar anträdde år 2009 hade de totalt cirka 20 000 anställda världen över.¹⁵

4.2 Mångfald - innebörd och definition

Michael Gottfridsson, verkställande direktör på Elan IT, tycker att mångfald innebär att man prioriterar de människor som är bäst lämpade för en viss arbetsroll. Enligt Gottfridsson har personens nationalitet, kön eller etniskt ursprung en underordnad betydelse i detta sammanhang, utan det är ”bäst man på rätt plats” som representerar mångfald. För Åsa Lindström, Corporate Development and Diversity Specialist på Volvo Personvagnar, innebär begreppet mångfald, alla de tänkbara skillnader som finns mellan oss människor och som gör oss unika. Skillnader innefattar således kön, ålder, utbildning, bakgrund etcetera. Lindström tycker också att personligheten är en viktig del i begreppet ”diversity” och även hur man som människa arbetar i grupp- och samarbete med andra människor. För Inger Olsson, personalman på IKEA Kålleröd innebär begreppet mångfald alla typer av människor. Det första som man dock ofta tänker på, enligt Olsson, är just den etniska mångfalden, men hon menar att det är mycket mer än så som ingår i begreppet, exempelvis religion, ålder och sexuell läggning. Kvinnor och män och skillnaden som kan finnas dem emellan, är också betydande inom begreppet mångfald, anser Olsson.

Elan IT har ingen gemensam definition på begreppet mångfald som de aktivt använder sig av, mycket tankar och influenser kommer från Manpower vad gäller mångfald och diskriminering. På Manpowers intranät finns det således flera dokument som handlar om mångfald, dess innebörd och vad som gäller vid diskriminering av olika slag. Koncernens mångfaldspolicy lyder enligt följande:

- *Manpower strävar efter en ökad mångfald inom företaget*
- *Människan är vår viktigaste resurs och en ökad mångfald skapar förutsättningar för ökad tillväxt*
- *Manpower inkluderar människor med fokus på kompetens, det vill säga grunder som individen själv kan påverka, inte med yttre icke påverkbara som urvalskriterier, det vill säga sådant som är diskrimineringsgrundande*

10 <http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08 & <http://www.volvocars.com/intl/corporation/Heritage/History/Pages/default.aspx?item=1>, 2009-05-08

11 <http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08

12 http://www.volvo.com/group/volvosplash-sweden/sv-se/volvo_splash.htm, 2009-05-08

13 <http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08

14 <http://www.volvocars.com/intl/corporation/Heritage/History/Pages/default.aspx?item=2>, 2009-05-08

15 <http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-15

- *Manpower deltar aktivt i samhällslivet genom att ge människor möjlighet till en egen försörjning och en plats i den sociala gemenskapen*

(Intern dokumentation, Manpower AB, 2009-05-07)

På Volvo benämns mångfaldsarbetet *Diversity & Inclusion*, där inkludering ses som en väldigt viktig del i verksamheten. Detta hänger, enligt Lindström, ihop med företagskulturen, att alla skall vara involverade och inkluderade oavsett våra skillnader. Lindström menar att man på Volvo Personvagnar kallar detta för "The power of We!", vilket är en väldigt uttrycksfull mening med stark innebörd för organisationen.

All work done at Volvo Cars is characterized by respect for fellow humans and we see strength in diversity. We define Diversity as everything that makes people different, e.g. gender, age, religion, sexual orientation, life experience, working styles, personal values, personality and other factors.

In keeping with our Company Philosophy, we set out to create the right conditions for all individuals to use their talents to advantage and to be able to develop. We will not tolerate any form of discrimination or harassment

(Intern dokumentation, Volvo Personvagnar, 2009-05-05)

IKEA har ett gemensamt, så kallat "Diversity Statement", som alla i organisationen är medvetna om och arbetar efter. Detta "statement" lyder enligt följande;

IKEA is a value driven company, committed to high ethical standards, humanistic values, and a strong and living IKEA culture. Our culture promotes realizing the potential of every individual and valuing everyone's diversity. Diversity at IKEA is actualized when we recognize, appreciate, and capitalize on individual differences. When people from different backgrounds feel comfortable and confident to apply their various perspectives and approaches at work, and when they are included at all levels and functions in the organization. At IKEA we embrace and value the uniqueness of our co-workers and expect high standards of performance from all, believing everyone can and should contribute fully. We are committed to eliminating barriers, which block our co-workers from using the full range of their competencies. A diverse workforce will improve the business results, strengthen our competitiveness and make IKEA a better place to work for

(Intern dokumentation, IKEA, 2009-05-14)

4.3 Mångfald på dagordningen

Michael Gottfridsson har varit ansvarig för Elan IT Sverige de senaste tre åren och han menar att mångfaldsfrågan under denna tid varit en naturlig och integrerad fråga i verksamheten. Han vet dock inte om det finns ett speciellt datum då mångfald och dess innebörd kom in på dagordningen. I dagsläget hävdar Gottfridsson att de kommit så långt i utvecklingen med denna fråga att det inte är någon som ifrågasätter eller ens nämner mångfald, utan det ses som en självklarhet för alla anställda. Gottfridsson menar vidare att denna fråga genomsyrar företagets företagskultur och han tror att mycket av den positiva inställningen till mångfaldsfrågan beror på företagets unga ålder samt på de anställda som arbetar där. Enligt Gottfridsson genomsyras både företaget och dess anställda av den yngre generationens öppenhet och medverkan i en allt mer internationell värld.

Elan IT har, sedan företagets start i Sverige år 2000, haft en affärsmässig syn på mångfald. Denna inställning och syn på mångfald tror han med all sannolikhet har påverkats av globaliseringen och samhällets utveckling, som i dagsläget förespråkar mångfald som en positiv resurs. Gottfridsson

anser även att mångfald är en nödvändighet för internationella företag idag, för att lyckade affärer och samarbeten skall kunna ske. Här anger han IKEA, ett av världens största internationella företag, som exempel. Enligt Gottfridsson har inte Elan IT samma behov av mångfald som internationella företag i detta avseende, eftersom företaget riktar sin verksamhet mot svenska företag och således är ”skapligt lokala”, som Gottfridsson uttrycker det. Återigen påpekar han dock att företaget arbetar för mångfald eftersom de anser det vara affärsmässigt lönsamt, eftersom detta ger dem större möjlighet att finna lämplig arbetskraft som passar deras organisation och de uppdrag som finns. När Elan IT får kontakt med internationella organisationer, anser Gottfridsson, att det ur ett affärsmässigt perspektiv är effektivt att uppge för kunden att de har personer med olika bakgrund och med viss specifik kompetens.

På Volvo Personvagnar blev mångfald en aktuell fråga någon gång under 1990-talet. Enligt Lindström hade mångfald och dess tillträde på dagordningen med den legala aspekten att göra och med de krav som då uppkom på att exempelvis en jämställdhetsplan skulle upprättas. Lindström menar att fokus på ”diversity” blev än större då Ford kom in i bilden och tillförde ett annat perspektiv på mångfald. Tidigare var det som sagt, det rättsliga perspektivet som var anledningen till deras mångfaldsarbete men då Ford kom in ersattes detta av ett lönsamhetsperspektiv. I USA hade synen på mångfald kommit ett steg längre i utvecklingen och där betraktades mångfald ur ett mer positivt perspektiv – *mångfald som en tillgång*, vilket förändrade Volvo Personvagnars syn på mångfald och dess arbete med frågan. Enligt Lindström har det alltid varit mycket fokus på ”gender” i organisationen och på könsskillnader mellan kvinnor och män. Detta tror hon beror på att det är det som syns mest inom verksamheten och som också går att mäta. Då Ford kom in i bilden blev det mer fokus på etnicitet och ålder, vilket var det som diskuterades mest i USA. Synen på mångfald har således förändrats i organisationen genom åren, menar Lindström. Idag ses det mer som en självklarhet att arbeta med mångfald än tidigare. Detta tror hon beror på samhället och dess utveckling i olika frågor. Här drar hon en jämförelse till miljön och den uppståndelse frågan har idag. Det är naturligt att vissa frågor blir mer aktuella och självklara, enligt Lindström.

Inger Olsson, personalman på IKEA Kålleröd, vet inte med säkerhet när begreppet mångfald kom in på dagordningen, men enligt henne var det inte många år sedan som man aktivt började prata om mångfald i organisationen. Olsson menar dock att IKEA alltid varit öppen för olikheter, oliktankande och mångfald, men det var runt tio år sedan man började mäta mångfald. IKEA:s syn på mångfald har, enligt Olsson, förändrats genom åren, vilket hon uttrycker enligt följande;

Från början tänkte man väl mest på vilken hudfärg olika människor hade och vilka länder de kom från. Nu har synen vidgats mer, från att mest ha handlat om olika nationaliteter till sexuell läggning, religion etcetera

Att synen på mångfald har förändrats, tror Olsson, har att göra med demografins utveckling och med den ökade mångfalden i samhället, vilket uppmärksammat denna viktiga fråga.

4.4 Olika förklaringar till mångfaldsarbete

Elan IT arbetar med mångfald för att kunna finna den bäst lämpade arbetstagaren till respektive arbetsroll. Om företaget skall vara framgångsrikt i sitt rekryteringsarbete och kunna finna rätt arbetskraft anser Gottfridsson att det är viktigt att också vända sig till de cirka en miljon svenskar som idag har annat etniskt ursprung. Ur ett företagsperspektiv ses därför detta som något mycket viktigt att fokusera på. Ur ett mänskligt perspektiv förstår inte Gottfridsson varför det skulle vara några konstigheter med att arbeta för mångfald. Enligt honom har alla människor, oavsett nationalitet, ålder etcetera, värdefulla kompetenser och egenskaper att tillföra en organisation. Genom att tillämpa mångfald får Elan IT således ett större urval när det gäller att finna rätt person

till rätt plats och dessutom menar Gottfridsson att mångfald är positivt på så sätt att det tillför mer dynamik inom en organisation eller arbetsgrupp. Vidare menar Gottfridsson att det inte finns något negativt med att ha mångfald i en organisation. Han tycker att det är synd att extremister som finns inom olika folkgrupper och religioner förstör för alla de duktiga och hederliga människor som tillhör samma grupp eller religion som dessa, men han påpekar att detta inte har någonting med mångfald att göra, utan att det tillhör ett annat problem som finns i dagens samhälle. Elan IT har, enligt Gottfridsson, således två perspektiv eller förklaringar till varför de arbetar med mångfald. Den första förklaringen har med den mänskliga aspekten att göra, att det är fullständigt naturligt för dem att arbeta med mångfald eftersom alla har något att tillföra, enligt honom själv, den andra förklaringen kan ses ur ett affärsmässigt perspektiv. För att hitta bäst arbetskraft anser Gottfridsson att det är nödvändigt att arbeta för mångfald. Enligt honom finns det så mycket outnyttjad potential i Sverige som går förlorad eftersom alla inte värdesätter olikheter och ser möjligheten till att använda sig utav dem.

På Volvo Personvagnar är lönsamhet den största förklaringen till varför de arbetar med mångfald. Lindström ger följande förklaring till detta;

Om vi har olikheter inom företaget så förstår vi bättre de olikheter som finns utanför företaget, därför förstår vi våra kunder bättre. Och sedan tror vi också att våra medarbetare blir effektivare, när de mår bättre, när de blir respekterade, accepterade för dem de är

Lindström menar vidare att Volvo Personvagnar har som mål att använda de möjligheter som finns i alla individer, vilket de kallar för "Talent management" och som står för att man som individ skall få utveckla de egenskaper och talanger man har. Genom att man som arbetstagare får insikt i- och förståelse för sina egna olikheter, blir det dessutom lättare att förstå- samt acceptera andras olikheter, hävdar Lindström. De olikheter som således finns inom organisationen försöker de använda sig av när de skapar nya produkter.

All Volvo Cars employees are of equal worth and have equal opportunities, regardless of gender, age, ethnic and cultural background, religion, disability, sexual orientation and so on. The working conditions and terms of employment are to be such that they as far as possible allow equal opportunities for all, and also facilitate a sound balance between work and private life. Diversity is a focused business strategy supporting the Volvo Cars' Brand Promise: "We design cars for a better life"

(Intern dokumentation, Volvo Personvagnar, 2009-05-05)

Enligt Lindström är det Volvo Personvagnars företagsfilosofi, "the power of we", som gör att de blir framgångsrika på arbetsmarknaden. "The power of we" står således för hänsyn och respekt till människor samt att man skall dra nytta av allas potential och förmågor. Detta tyckte vi lät väldigt genuint och fantastiskt och därför frågade vi Lindström om hur de tar till vara på allas potential när det gäller utveckling av nya produkter, men detta var dock inget hon kunde svara på.

Enligt Olsson arbetar IKEA Kålleröd med mångfald för att de skall kunna möta och spegla sin kundkrets, sitt upptagningsområde och den mångfald som finns i detta område idag. Enligt Olsson tillför mångfaldsarbete även en större dynamik, samt större förståelse för människor. Detta, menar Olsson, är viktigt eftersom det fortfarande finns en del människor idag som faktiskt är rädda för olikänkande, utländska och homosexuella. Hon menar att om man bara lär känna andra, så kommer man att se, märka och förstå att vi egentligen är så lika allihop. På så vis har både företag och samhället i stort en vinning i att öka förståelsen för mångfald och dess innebörd. Vidare anser Olsson att det är rädslan för det som är annorlunda, vilken är den största anledningen till varför människor är rasistiska och fördomsfulla.

Olsson menar att IKEA Kållerød har två utgångspunkter med sitt mångfaldsarbete, dels kan det relateras till lönsamhetsperspektivet, dels för den goda människans skull. Enligt Olsson går det inte att "sticka under stolen" med att hela deras verksamhet går ut på att sälja och ser mångfald som affärsmässigt lönsamt. På samma gång menar Olsson att de vill arbeta för den goda människans skull, där mångfald bidrar till att både personal, samt kunder känner sig hemma i verksamheten. Enligt Olsson var Ingvar Kamprads dröm att vara till för de många människorna, vilket hon menar fortfarande är en dröm som genomsyrar IKEA.

Michael Gottfridsson, verkställande direktör för Elan IT Sverige, tror att det kan finnas olika förklaringar till varför företag arbetar för mångfald idag. Framför allt tror han att många globala organisationer inser att de har en styrka om de har olika kulturer och mångfald i verksamheten, då de lättare förstår sina kunder och deras behov. Inger Olsson, personalman på IKEA Kållerød, kan inte på rak arm komma på olika förklaringar till varför organisationer arbetar med mångfald, men hon påpekar att det säkerligen finns olika anledningar till det. Åsa Lindström, Corporate Development and Diversity Specialist på Volvo Personvagnar, tror att det säkerligen finns flera förklaringar till varför företag arbetar med mångfaldsfrågan. Om ett företag arbetar med mångfald för att öka lönsamheten inom företaget, så menar Lindström att detta automatiskt leder till att det blir bättre även för de anställda. Därför tror hon inte att det spelar någon roll vilken anledning som ligger bakom företagets fokus, utan det ena leder till det andra, i positiv bemärkelse.

4.5 Mångfaldsarbete hos företagen idag och i framtiden

4.5.1 Nuläge

På Elan IT menar Gottfridsson att mångfaldsarbetet bedrivs som en naturlig del i den dagliga verksamheten, genom rekryteringsprocessen och sedan i hur de hanterar sin personal. Eftersom mångfaldsfrågan redan är en integrerad del i verksamheten, krävs inga specifika aktioner, handlingsplaner, policys eller dylikt för att främja mångfald, enligt honom.

På Volvo Personvagnar har man så kallade "diversity-champions" på respektive enhet, vilka ansvarar för mångfaldsarbetet. Lindström som arbetar som Corporate Development and Diversity Specialist, leder och koordinerar arbetet för dessa "diversity-champions". Alla enheter har således egna jämställdhetsplaner men dessa görs även om till en gemensam jämställdhetsplan för hela Volvo Personvagnar. Lindström vill i framtiden hitta mer gemensamma metoder för hur mångfaldsarbetet skall bedrivas. Idag skiljer sig arbetssätten åt mellan enheterna och samarbetet är för litet, enligt Lindström. För att integrera mångfaldsfrågan bland alla anställda på Volvo Personvagnar, anordnas "workshops" som alla har möjlighet att gå på. Verksamheten har också en så kallad "Diversity summit", en tävling där anställda som gjort något specifikt för mångfaldsfrågan, kan nomineras och vinna. Detta tycker Lindström är ett bra sätt för att skapa uppmärksamhet åt frågan. Inom en kort tid skall Lindström även gå ut med en kommunikationsaktivitet till sina anställda, bestående av en rad artiklar om "diversity" för att just uppmärksamma frågan. En webbsida startades också nyligen där information och aktuella frågor kring ämnet mångfald diskuteras.

IKEA har, enligt Inger Olsson, ett utpräglat mångfaldsarbete inom hela organisationen och Ingvar Kamprad uttalade sig redan år 1972 att;

Vi har en gång för alla beslutat oss för att stå på de många människornas sida

(Intern dokumentation, "Länge leve mångfalden", 2008)

IKEA:s mångfaldsarbete genomsyrar även personalidén ”Att ge enkla och ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder”. Innebörden av detta citat är, enligt Olsson, grunden för IKEA:s mångfalds- och jämställdhetsarbete. På IKEA ses därmed mångfalds- och jämställdhetsarbetet som en nödvändighet och självklarhet för att de skall kunna nå sina visions- och affärs mål. (IKEA:s mångfalds- och jämställdhetsplan, 2008) Det finns mycket information, policys, dokument och material om mångfald på IKEA Kållerred, både i tryckt format och på intranätet. Olsson menar att mångfald är en väldigt naturlig del på IKEA och i deras vardagliga arbete. Just nu rullar även tv-reklamerna tätt under devisen: *Länge leve mångfalden*, vilket också markerar var IKEA står i mångfaldsfrågan.

IKEA Kållerred bedriver främst sitt mångfaldsarbete genom rekrytering. Olsson menar dock att de behöver hitta nya kanaler för sitt rekryteringsarbete, eftersom de faktiskt har svårt att hitta olika typer av människor idag. Enligt Olsson blir de glada när de ser ett utländskt namn bland ansökningarna, eftersom de vill ha in mer mångfald i verksamheten. Om IKEA Kållerred skall lyckas spegla sitt upptagningsområde, borde 19 % av dagens arbetskraft bestå av mångfald. Idag har varuhuset 11 % och förklaringen till detta är, enligt Olsson, att det inte är så lätt att rekrytera mångfald, då de närmsta områdena runt IKEA Kållerred inte har så stor mångfald i sig. Det enda krav IKEA har när de rekryterar nya medarbetare, är att personen i fråga kan göra sig förstådd på svenska. De flesta annonseringar av nya tjänster sker i princip enbart via IKEA:s hemsida. Därför menar Olsson att det behövs nya kanaler för att kunna nå ut till fler. Hon menar vidare att det kanske är så att inte invandrare tittar lika mycket på Internet och de jobbannonser som finns där, som personer med svensk bakgrund. Med nya rekryteringskanaler tror Olsson att de hade blivit mer framgångsrika i sitt mångfaldsarbete.

Varje år genomförs en mångfaldskartläggning på IKEA Kållerred, där diverse olikheter mäts och följs upp. Den senaste undersökningen visade att det talas 25 olika språk i varuhuset och att 11,3 % av medarbetarna och 12,5 % av cheferna har annat etniskt ursprung. Enligt Olsson genomsyrar mångfaldsarbetet hela organisationen och alla medarbetare är väl medvetna om att IKEA värderar mångfald högt.

Michael Gottfridsson och Åsa Lindström tror att deras sätt att bedriva mångfaldsarbetet inom deras respektive organisationer, med stor sannolikhet påverkas av externa faktorer såsom samhällsutvecklingen och deras konkurrenter och kunder etcetera. Enligt Gottfridsson är det omöjligt att inte influeras av andra och han menar också att det vore dumt att inte göra det, då man kan få mycket tips och dra fördel av andras sätt att arbeta med saker och ting. Eftersom Elan IT ingår i en koncern är det, enligt Gottfridsson, naturligt att ”benchmarka” för att få till övergripande strategier i olika frågor. Lindström menar att deras arbete påverkas mycket av Ford, dessutom vet hon att hennes föregångare som Corporate Development and Diversity Specialist, arbetade mycket externt med frågan, höll föreläsningar om deras arbete, samt var delaktig i olika nätverk för att hämta information. Inger Olsson på IKEA Kållerred tror däremot inte att IKEA sneglar eller påverkas direkt av något annat företags sätt att arbeta med mångfald, men hon tillägger att det skulle vara intressant att träffa andra företag och se hur de arbetar med frågan. Inom andra frågor nätverkar IKEA Kållerred en hel del och de är även med i en HR-förening som tar upp aktuella frågor, dock har hon aldrig vart med om att mångfald diskuterats.

4.5.2 Målsättning

Elan IT har inget övergripande mål med mångfaldsarbetet, men det tycker inte Gottfridsson spelar någon roll då arbetet ändå genomförs hela verksamheten.

På Volvo Personvagnar lyder målet enligt följande;

Is to support an organizational culture which is valuing and embracing individual's differences, and to utilize this unique composition to gain competitive advantage

(Intern dokumentation, Volvo Personvagnar, 2009-05-05)

Åsa Lindström är dock kritisk till målet som hon tycker är alldeles för generellt. Vidare anser hon att målet borde vara mer specifikt och ange vad de faktiskt vill åstadkomma med sitt arbete. Detta är därför någonting som hon kommer att ta tag i när hon kommit in i sin nya roll som Corporate Development and Diversity Specialist. I arbetet med målet kommer hon att ta del av allt det material som idag finns kring Volvo Personvagnars mångfaldsarbete, för att sedan utveckla så att mål och riktlinjer blir tydligare och lättare att förstå. Lindström menar att det är viktigt att det finns tydliga strategier för arbetet med denna fråga eftersom det är en så svår fråga i sig.

IKEA Kållereds huvudsakliga mål är att få en sammansättning av personal som speglar varuhusets kundkrets och upptagningsområde. Ur IKEA:s övergripande mångfaldsplan kan man läsa följande;

Vi vill att IKEA ska vara en arbetsplats där mångfald återfinns på alla nivåer och funktioner i vår organisation och där alla känner sig välkomna, delaktiga och uppskattade för sina olikheter såväl som likheter

(Intern dokumentation, IKEA Kållerred, 2008)

4.5.3 Tankar kring ett lyckat mångfaldsarbete

Det som krävs för att skapa en organisation som värderar mångfald, menar Gottfridsson, ansvarig för Elan IT Sverige, är en företagskultur där olikheter accepteras och ses som något fullständigt normalt. En organisations företagskultur är, enligt Gottfridsson, det som ligger till grund för vad företaget sänder ut för signaler. Han tror också att mycket även beror på den personal man har och vad de i sin tur har för syn och inställning till frågan. Att ha policys och dokument tror inte Gottfridsson egentligen tillför någonting, utan det är de anställda inom företaget och företagskulturen, som präglar organisationens värderingar. De medarbetare som finns på kontoren runt om i Sverige, är enligt Gottfridsson personer som är framåt, utåtriktade, relativt välutbildade och i förhållandevis ung ålder, vilket Gottfridsson menar också påverkar synen på mångfald. Denna generation som dessa anställda tillhör kan kallas för "världsmedborgare" enligt Gottfridsson, eftersom de växt upp i en generation där internationella relationer och olika sammansättningar av befolkningsgrupper är en del av samhället. Det "yngre tänket" påverkar således hela organisationen och därför är mångfald naturligt hos Elan IT, menar han.

Åsa Lindström på Volvo Personvagnar, menar att den viktigaste ingrediensen för att skapa en organisation som värderar mångfald, är att frågan finns på agendan. För att människor skall börja värdera mångfald måste alla först vara medvetna om frågan och vad den innebär. Hon menar vidare att det inte är säkert att alla förstår vad mångfald innebär och står för idag, samt på vilket sätt det kan vara positivt för ett företag. Då frågan finns på agendan är nästa stora steg att kommunicera, så att alla ständigt är medvetna och känner sig delaktiga i frågan. Utbildningar är också bra både i lär-

och medvetandesyfte, anser Lindström. Att arbeta med ”teamutveckling” tror hon vore ett effektivt sätt för att öka förståelsen och acceptansen mellan anställda. Vidare hävdar Lindström att ledarskapet är en avgörande faktor för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. På Volvo Personvagnar innehåller dagens ledarskapsutbildningar ett speciellt moment som just behandlar mångfald. Detta tror Lindström är väldigt viktigt eftersom intresset och engagemanget för mångfaldsfrågan måste finnas i det övre skiktet i organisationen för att det till slut skall kunna genomsyra hela verksamheten. Steven Odell som idag är verkställande direktör för Volvo Personvagnar har, enligt Lindström, ett genuint intresse i frågan vilket underlättar deras mångfaldsarbete. Odell har bland annat tagit initiativ till att varje enhet inom Volvo Personvagnar, en gång i månaden, på det så kallade ”People Board” mötet, skall presentera hur de ligger till inom ”diversity-frågan”. På mötet skall således statistik kring ”diversity” och vilka åtgärder som gjorts redovisas.

För att kunna skapa en organisation som värderar mångfald tror, Inger Olsson på IKEA Kålleröd, att rätt värderingar måste finnas inom företaget som gör det möjligt att skapa en öppenhet till denna fråga. Olsson menar också att det är viktigt att den personal som arbetar inom företaget är öppna i sig och inte har förutfattade meningar om människor. Enligt Olsson råder det en väldigt öppen stämning på IKEA Kålleröd och hon anser att personalen bara tycker det är bra och roligt med olik tänkande och olikheter inom verksamheten. Öppenheten inom företaget avgör, enligt Olsson, hur lätt det är att bedriva mångfaldsarbete och hur väl de som rekryteras blir mottagna. När vi frågade om hur chef och ledningsgrupp påverkar mångfaldsarbetet svarade Olsson, att de självklart har en avgörande betydelse. Vidare menar Olsson att alla anställda på högre positioner inom IKEA Kålleröd siktar mot en ökad mångfald, vilket således främjar mångfaldsarbetet.

Chef och ledning tror även Gottfridsson, verkställande direktör för Elan IT Sverige, har stor betydelse för huruvida organisationer tillämpar mångfald eller inte. Han ser sig själv som ytterst positiv i denna fråga och menar att han inte förstår ”the big deal”, som han säger, med att ifrågasätta om organisationer bör tillämpa mångfald eller inte, för honom är det således en självklarhet. Enligt Gottfridsson är det dock oerhört viktigt att chef och ledningsgrupp föregår med gott exempel i alla viktiga frågor, som mångfald i detta fall, och sätter ramarna för vad som gäller i en organisation och inte. Vidare menar Gottfridsson att om han skulle uttala sig om mångfald i negativa termer, är sannolikheten stor, att han skulle ha fått många emot sig, men även några med sig. I dagsläget sitter det fem kvinnor och tre män i ledningsgruppen för Elan IT Sverige och inom organisationen är det i överlag fler anställda kvinnor än män, vilket Gottfridsson menar visar på företagets framgångsrika mångfaldsarbete.

4.5.4 Hinder i arbetet

Enligt Michael Gottfridsson har Elan IT aldrig har stött på några hinder i deras mångfaldsarbete. Det har enligt honom alltid varit en sådan självklarhet att man anställer rätt person till respektive arbetsroll. Om någon i organisationen, av någon anledning, skulle ifrågasätta mångfald, menar Gottfridsson att han själv inte skulle behöva ta tag i det, utan den personen skulle utan tvekan få stå många till svars.

Inger Olsson på IKEA Kålleröd har aldrig upplevt några hinder i arbetet med mångfald. Hon kan inte heller se och har aldrig upplevt någon som tyckt att det är någonting negativt med att ha en grupp bestående av mångfald. Enligt Olsson är mångfald en sådan självklarhet på IKEA Kålleröd och medarbetare välkomnas oavsett sexuell läggning, etnicitet, religion, kön etcetera. Åsa Lindström på Volvo Personvagnar, menar att det vid tuffa tider som nu, kan vara svårt att fokusera på arbete inom den här typen av område, där man inte ser någon direkt kortsiktig effekt. Mångfaldsfrågan är ett långsiktigt arbete och ett hinder i dagsläget är att det finns mycket kortsiktigt arbete som pågår i verksamheten. Ett annat hinder som Lindström menar alltid existerar, är det

hinder som finns i våra sociala strukturer med värderingar och synsätt. Viljan och motviljan att förändra finns enligt Lindström inbyggt i vår kultur, inte bara i företaget utan i samhället i stort. Även ifall människor tycker att mångfald låter bra och att de vet att de borde arbeta för det så tror Lindström att oviljan för något nytt, eller rädslan för det okända, gör att man exempelvis omedvetet rekryterar någon som är lik en själv, istället för att anställa sin motsats. Hon menar vidare att;

Det är inte säkert att man tänker och sedan agerar på samma sätt

4.5.5 Lagarnas påverkan

Lagen kring mångfald menar Gottfridsson på Elan IT, inte nämnvärt påverkar deras mångfaldsarbete. Enligt Gottfridsson finns lagarna med i grund och botten eftersom de ställer vissa krav- samt sätter ramarna för hur rekryteringsprocessen skall gå till, men annars har de ingen påverkan för det mångfaldsarbete som bedrivs.

Åsa Lindström tror att lagarna ligger till grund för det mångfaldsarbete som idag bedrivs på Volvo Personvagnar. Att lagar kring mångfald och diskriminering stiftades tror Lindström var anledningen till att de började sitt mångfaldsarbete och att de idag upprättar exempelvis jämställdhetsplanen. Lindström menar dock att hon inte vet om det egentligen är lagarna som driver dem till att arbeta med mångfald. Idag hade de, enligt Lindström, arbetat med frågan även om inte lagarna fanns. Hon tillägger också att det inte bara är de svenska lagarna som de har att rätta sig efter. Eftersom Ford är ett privatägt företag från USA, kommer det även bestämmelser och policys därifrån, vad gäller ”diversity” och hur man bör arbeta med frågan.

Enligt Inger Olsson påverkar inte lagarna IKEA:s mångfaldsarbete. Hon menar att de inte arbetar med mångfald bara för att det finns en lag som säger att man skall göra det, utan hon är helt övertygad om att mångfaldsarbetet hade bedrivits även om det inte funnits några lagar kring det.

4.5.6 Framtida mångfaldsarbete

Åsa Lindström, Corporate Development and Diversity Specialist på Volvo Personvagnar, tror att mångfaldsarbetet i allmänhet kommer att handla mer om ”social responsibility” i framtiden, vilket man kan översätta till socialt ansvar. Hon menar att det kommer att bli mer aktuellt i Sverige eftersom detta redan är i fokus i USA. Enligt Lindström kommer det i framtiden att bli allt viktigare hur svenska företag förhåller sig till anställda och mänskligheten överlag. Vidare anser hon att betydelsen av att ha ett företagsmärke som känns äkta, kommer att öka i takt med fokus på ”social responsibility”.

På Volvo Personvagnar är det ett ständigt arbete med att försöka integrera mångfald i det dagliga arbetet och i de processer som finns. För att lyckas med detta tror Lindström att de anställda måste bli belysta om fördelarna med att ha mångfald, så att mångfald inte ses som ett hinder utan som en möjlighet. Lindström medger att hon tror resan är lång innan alla inom organisationen, ser mångfald som positivt. Vidare hoppas Lindström på en utveckling framåt i frågan och hennes önskan är att mångfald slutligen skall bli så självklart att det inte behöver finnas som en aktuell fråga på dagordningen.

Varken Michael Gottfridsson eller Inger Olsson tror att deras framtida mångfaldsarbete kommer att skilja sig nämnvärt från hur de arbetar med mångfaldsfrågan idag. Då båda intervjupersonerna anser att de bedriver ett framgångsrikt mångfaldsarbete, samt att frågan redan är naturlig och integrerad i respektive verksamhet. Samtidigt medger båda att fokus på mångfald kan bli allt större i takt med att samhället och dess mångfald ökar.

4.6 Effekter av mångfaldsarbete

Michael Gottfridsson tror att mångfaldsarbetet ger positiv effekt på sina anställda. Först och främst menar han att de flesta antagligen uppskattar känslan av att veta att de arbetar inom en organisation som värdesätter mångfald. Han menar att det ger en personlig trygghet och att det är ett stöd för dem att veta att företaget har dessa värderingar och är positivt inställd till frågan. Dessutom tror han att mångfald inom en organisation, bidrar till att de anställda får större möjlighet till personlig "input", vad gäller exempelvis kompetens- och erfarenhetsutbyte, vilket han även menar skapar en balans i företaget. Enligt Gottfridsson skall man helst anställa personer, vilka är olika än själv, det är då man får störst utbyte av sina medarbetare. Har man en organisation bestående av mångfald utvecklas de anställda bättre, menar Gottfridsson, vilket också ger positiva effekter på organisationsnivå. Vad gäller effekterna på samhällsnivå så anser Gottfridsson att vi idag gör ett problem av en tillgång. Han menar att vi i Sverige är dåliga på att få invandrargrupper att tillföra något till samhället, vilket är synd eftersom det, dels försummar dessa människor, dels mister Sverige chansen till duktig arbetskraft, vilket vi egentligen är i stort behov av, inte minst i framtiden då en stor skara människor kommer att gå i pension. Om alla organisationer skulle arbeta för mångfald skulle vi få ett bättre samhälle, där människor får arbeta och dra sitt strå till stacken, vilket skulle öka välmåendet men också välståndet i samhället, menar Gottfridsson.

Åsa Lindström anser att mångfaldsarbetet ger goda effekter på individnivå, det vill säga hos deras anställda. Att folk känner sig involverade och är uppskattade för sina olikheter ökar trivselen och välmåendet hos dem. Detta bidrar även till effekter på organisationsnivå, menar Lindström, och uttrycker att det är;

Viktigt att man tycker företaget är ett schysst företag, så tänker i alla fall jag och jag tror fler och fler tänker så. Det här med värderingar, att bry sig om människor, jorden och miljön. Jag tror verkligen det är en del i sammanhanget!

Liksom citatet visar tror Lindström på att skapa en god "image" av företaget vilket lockar till sig bra arbetskraft. Genom att arbeta med mångfald idag så hoppas och tror Lindström att de blir mer attraktiva som företag och arbetsgivare. Lindström menar vidare att så som samhället ser ut i dag är det bättre att vi drar nytta av varandras olikheter än att vi ser dessa som hinder eller retar oss på varandra. Alla människor borde se mångfald som en fördel, att man kan lära sig mer, att det kan ge mer överhuvudtaget. Enligt Lindström har stora företag såsom Volvo Personvagnar ett ansvar i viktiga frågor som denna. De kan genom olika ställningstaganden och förhållningssätt bli viktiga förebilder för människor och således påverka den debatt som pågår i samhället. Den största anledningen till att Åsa Lindström arbetar på det företag hon gör och som Corporate Development and Diversity Specialist, är för att hon vill ha möjlighet att påverka samhället i, enligt henne, denna viktiga fråga.

Effekterna som Inger Olsson på IKEA Källered kan se på individnivå är bland annat att man ökar öppenheten och förståelsen bland anställda. Hon menar att när ett företag arbetar med mångfald ger det anställda ökad förståelse för andra människor. Detta anser Olsson är en viktig lärdom medarbetarna sedan tar med sig ut i det privata livet. Avslutningsvis menar Olsson att de företag som arbetar med mångfald gör samhället en stor tjänst och bidrar till en trevligare värld.

5. Analys

I detta kapitel vävs vår teoretiska referensram och vårt empiriska material samman för en ingående analys. I denna analys vill vi diskutera kring de förklaringar som finns till varför företag och framförallt våra studieobjekt, väljer att arbeta med mångfald idag. Vad våra intervjupersoner tror krävs för att skapa en organisation som värderar mångfald, samt vad mångfaldsarbetet kan ha för möjliga effekter på individ- organisation- och samhällsnivå, diskuteras avslutningsvis.

5.1 Mångfald – innebörd och definition

Enligt oss kan en persons definition av ett begrepp, ge en bild av vad personen i fråga, har för inställning, samt syn till det som personen avser att definiera. Vi fann det därför intressant att börja våra samtalsintervjuer med att ställa våra intervjupersoner den enkla och raka frågan ”Vad har ni personligen för definition på begreppet mångfald, samt finns det någon gemensam definition av mångfald inom företaget?” Eftersom de personer vi valt att intervjua, har stort inflytande på mångfaldsarbetet inom respektive organisation, fann vi det viktigt att få förståelse för om intervjupersonernas personliga definition av begreppet mångfald, särskiljer sig från företagets. Det kan ju trots allt vara så att våra intervjupersoners syn på mångfald har stor betydelse för hur respektive verksamhet ser på mångfald och vidare hur mångfaldsarbetet bedrivs. Under uppsatsens teoriavsnitt ”Chefens betydelse” menar Ng (2008) att ledningens engagemang och intresse för mångfaldsfrågan är avgörande för organisationens mångfaldsarbete. Vidare menar Ng (2008) att det är viktigt att få förståelse för vilken definition, samt perspektiv på mångfald, personer i ledande positioner har för att kunna få en bra bild av varför organisationer väljer att tillämpa mångfald. (Ng, 2008)

Åsa Lindström på Volvo Personvagnar och Inger Olsson på IKEA Kålleröd har liknande, personliga definitioner. De båda intervjupersonernas definitioner handlar om alla de olikheter och likheter som finns oss människor emellan. Michael Gottfridssons definition skiljer sig dock avsevärt från de övriga två. Mångfald innebär för honom att man prioriterar de människor som är bäst lämpade för en viss arbetsroll och i detta sammanhang har personens nationalitet, kön, etniskt ursprung etcetera, en underordnad betydelse. I vårt avsnitt om mångfaldens begreppsdefinition, förklarar vi att begreppet kan ha olika innebörd och att det definieras på olika sätt. Detta bekräftades således med en gång av samtalen med våra intervjupersoner. Vi finner det intressant att Gottfridssons definition av mångfald endast relateras till arbetslivet och människors förmåga att prestera och inte till människan i sig, med de likheter och olikheter som finns, vilket de övriga intervjupersonernas definitioner går ut på. Via denna definition tycker vi oss få en förståelse för varför Elan IT väljer att arbeta för mångfald, företaget vill åt den bästa arbetskraften.

Intervjupersonernas olika definitioner av mångfald kan vi tolka utifrån det som Burrell och Morgan (1979) tar upp i sin teori, ”social paradigms”, vilken säger att människan går in med olika antaganden då vi äntrar arbetsplatser eller andra sociala sammanhang. De antaganden man som människa har beror, enligt Burrell och Morgan (1979), på hur man som människa uppfattar samhället och den verklighet vi lever i. Våra erfarenheter, kunskaper och färdigheter skiljer sig åt, så gör också vår syn på den sociala världen. Varje människa tolkar och uppfattar världen efter sina specifika preferenser och skapar omedvetet fördomar och antaganden om människor och förhållanden. Att vi fann det viktigt att få en förståelse för vad våra intervjupersoner har för syn, samt perspektiv på mångfald, kan förklaras utifrån det interpretiva paradigmet, vilket menar att alla människor är subjektiva varelser med en egen uppfattning om den sociala världen. (Burrell & Morgan, 1979)

Det visade sig att intervjupersonernas definition av begreppet mångfald skiljer sig åt och därmed bekräftas den interpretiva paradigmet som säger att vi är subjektiva varelser, med olika uppfattningar om, i detta fall, mångfald. Att vara medveten om våra intervjupersoners syn och antaganden på mångfald och dess definition, finner vi intressant för kommande analys.

Företagens definition av mångfald skiljer sig också åt. Elan IT har förvånansvärt nog ingen definition av begreppet som de använder sig av. Kan detta tyda på att Elan IT ändå, trots vad Michael Gottfridsson säger, inte arbetar aktivt med mångfaldsfrågan? Borde det inte finnas en gemensam definition av begreppet mångfald, som alla inom organisationen använder sig av, i sådana fall. Vi ställer oss frågande till om Gottfridsson endast försöker upprätthålla en fin fasad gentemot oss, för mångfaldsarbete kan som bekant och som även Roth (2007) liksom Due Billing & Sundin (2006) poängterar, ge en viss legitimitet och stärka ett företags varumärke. Vi menar att risken är relativt stor att Gottfridsson säger att Elan IT gör en sak men att de i verkligheten gör någonting helt annat. Hur aktivt Elan IT egentligen bedriver sitt mångfaldsarbete kan vi inte med säkerhet veta. Detta hade varit intressant att undersöka vidare, och vi hade även kunnat ta hjälp av annan personal på Elan IT för att besvara denna fråga, men eftersom det inte är syftet med vår uppsats kan vi endast spekulera kring företags och Michael Gottfridssons möjliga varumärkesbyggande.

Volvo Personvagnar har däremot en gemensam definition som dessutom går hand i hand med Åsa Lindströms personliga sådan, där ”diversity” innefattar alla tänkbara skillnader som finns människor emellan. IKEA har ett så kallat ”diversity statement” där människors olikheter också står i fokus. Det ovanstående stycke säger oss, är att synen på mångfald och vad det innebär, skiljer sig åt idag. Ovan förda resonemang leder vår analys vidare till några av de perspektiv och förklaringar som finns till att företag arbetar med mångfald.

5.2 Lönsamhetsperspektivet – den huvudsakliga förklaringen

Under vår studies gång har vi tagit del av olika perspektiv och förklaringar till varför företag arbetar med mångfald. Vi har även tagit upp ett avsnitt som behandlar några av de förklaringar som kan finnas till att företag och organisationer väljer att inte arbeta med mångfald. Enligt oss kan alla de perspektiv vi har tagit upp och betonat i uppsatsen, grupperas enligt tre huvudperspektiv vilka vi benämner följande; lönsamhetsperspektivet, det rättsliga perspektivet och det perspektiv som redogör för den möjliga problematik som kan uppstå med en grupp bestående av mångfald. De flesta av de förklaringar vi funnit, kan således relateras till något av huvudperspektiven, främst till det så kallade lönsamhetsperspektivet. Enligt Gonäs och Knocke (2004) är lönsamhetsperspektivet, det perspektiv som i dagens näringsliv betraktas som mest populärt och där mångfald ses som en positiv tillgång för företag. Utifrån det empiriska material vi erhållit från våra samtalsintervjuer samt från den interna dokumentation vi fått ta del av, anser vi oss kunna relatera våra tre studieobjekt, Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar, till lönsamhetsperspektivet, vilket också är den första förklaringen vi ämnar diskutera.

Vi har förstått att synen på mångfald och dess innebörd förändrats betydligt genom åren. I början av 1990-talet, då begreppet mångfald introducerades i Sverige, var mångfald en omdiskuterad, juridisk fråga på grund av de orättvisor invandrare upplevde. (Omanović, 2009) Synen på mångfald och dess innebörd har dock utvecklats mycket sedan dess och idag ses mångfald, enligt Gonäs och Knocke (2004), som positivt och som en viktig tillgång i näringslivet. Det idag vanligaste argumentet för att företag och organisationer skall arbeta med mångfald, är således att mångfald är en värdefull tillgång, en resurs, som i olika bemärkelser bidrar till lönsamhet. Enligt Michael Gottfridsson har Elan IT en affärsmässig syn på mångfald och den bakomliggande förklaringen till deras mångfaldsarbete är följaktligen att det bidrar till lönsamhet för företaget. Genom att

verksamheten arbetar med mångfald, ges det, enligt honom, större möjlighet att finna lämplig arbetskraft som passar deras organisation och de uppdrag som finns. I intervjun menar dock Gottfridsson att Elan IT har en ytterligare förklaring till deras mångfaldsarbete. Denna förklaring har enligt honom med den mänskliga aspekten att göra, att det är naturligt för företaget att arbeta med mångfald eftersom alla har något att tillföra. Detta argument fann vi dock väldigt intressant eftersom, det i våra öron, låter väldigt snarligt det förstnämnda, lönsamhetsargumentet. Såsom argumentet framställs arbetar företaget, enligt vår uppfattning, med mångfald för att kunna finna den bästa arbetskraften till företaget och inte för ”den goda människans skull”. Elan IT:s argument går vidare att relateras till Gonäs och Knocke (2004) som menar att organisationer riskerar att *gå miste om nödvändig kompetens och personalförsörjning*, om de inte värdesätter personer med invandrarbakgrund och inkluderar dem i arbetsmarknaden.

En vidare koppling av Elan IT:s lönsamhetsargument, kan dras till det *meriterande perspektivet*, som betraktar mångfald som en möjlighet att skapa vinst och lönsamhet i företag. Enligt författarna till detta perspektiv, Due Billing och Sundin (2006) skall organisationer anställa de personer som är mest motiverade och som således också kan prestera bäst. Det meriterande perspektivets utgångspunkt är som tidigare nämnt, att få bort alla de hinder som motverkar ett maximalt utnyttjande av de resurser som finns i vårt samhälle. Michael Gottfridsson menade i vår intervju att hans mål är få rätt man på rätt plats för att det skall gå så bra som möjligt för företaget. Vidare spelar det ingen roll om hans anställda har annat ursprung, är kvinna eller man, gammal eller ung etcetera. Enligt oss är således lönsamhetsargumentet den främsta förklaringen till varför Elan IT tillämpar mångfald idag. Mångfald skall hjälpa dem att bli ett framgångsrikt företag och vinna konkurrens på arbetsmarknaden.

Av intervjun med Inger Olsson, personalman på IKEA Kålleröd, framgick det att IKEA har två utgångspunkter med sitt mångfaldsarbete. Förklaringarna, enligt Olsson till varför de arbetar med mångfald kan, dels relateras till lönsamhetsperspektivet, dels till ”den goda människans skull”. Ur ett lönsamhetsperspektiv arbetar IKEA med mångfald för att de skall kunna möta och spegla sin kundkrets, sitt upptagningsområde och den mångfald som finns i denna. I IKEA:s ”diversity statement” står det klart och tydligt att; ”A diverse workforce will improve the business results, strengthen our competitiveness and make IKEA a better place to work for.” (Intern dokumentation, IKEA, 2009-05-14) Vi tycker att det särskilda bidragsperspektivet, skrivet av författarna Due Billing och Sundin (2006), kan härledas till IKEA. Det särskilda bidragsperspektivet är som tidigare nämnt ett lönsamhetsperspektiv, där mångfald ses som någonting positivt och som kan generera lönsamhet. Enligt detta perspektiv har alla människor värdefulla kunskaper, erfarenheter, värderingar etcetera, att bidra med i arbetslivet. Vi får känslan av att IKEA delar detta synsätt, då de enligt Olsson värderar alla människors olikheter. I intervjun med Olsson framgick också att mångfald, enligt henne, tillför en större dynamik i arbetsgrupper, vilket leder till ökad innovationsförmåga samt kreativitet. Enligt Cox och Blake (1991) ger mångfald upphov till *kreativitet*. Författarna menar att om människor av olika ålder, nationalitet, ras och kön, har olika perspektiv och attityd till frågor, bör en heterogen arbetsgrupp få ökad kreativitet och innovationsförmåga. (Cox & Blake, 1991) Vi tycker att fler företag och organisationer borde ha samma synsätt som IKEA och det särskilda bidragsperspektivet. I en alltmer föränderlig- och internationell värld är det, enligt oss, viktigt att se det positiva i alla de olikheter som finns bland oss människor och förstå vilken möjlighet till utbyte det finns. IKEA kan vi också relatera till det meriterade perspektivet som menar att företag som har anställda som speglar dess omgivning och kunder, lättare tillträder, får acceptans och legitimitet i nya områden då kunderna kan känna igen sig själva i personalen. (Due Billing & Sundin, 2006)

Enligt Åsa Lindström på Volvo Personvagnar, är lönsamhet den största förklaringen till varför organisationen arbetar med mångfald. Detta framgår även tydligt i deras affärsstrategi som lyder enligt följande; ”Diversity is a focused business strategy supporting the Volvo Cars' Brand Promise:

‘We design cars for a better life’’. (Intern dokumentation, Volvo Personvagnar, 2009-05-05) Lindström menar att de vill ha olikheter inom sin organisation för att förstå deras kunder bättre, samt för att kunna skapa innovativa produkter. Enligt Lindström har Volvo Personvagnar lättare att förstå de olikheter som finns utanför företaget, dess kunder och deras behov, i och med att de har mångfald och därmed olikheter inom verksamheten. Den första förklaringen till varför Volvo Personvagnar arbetar med mångfald, att de vill ha olikheter inom sin organisation för att förstå deras kunder bättre, kan vi relatera till Mlekov och Widell (2003) som menar att en organisation, vilken kan spegla sina kunder, har större förmåga att förstå och tillhandahålla sina kunders behov. Detta argument är, enligt oss, ytterst relevant för Volvo Personvagnar, då de är ett globalt företag som skall kunna designa och utveckla bilar, vilka skall passa en stor del av världens befolkning.

Den andra förklaringen Lindström uppgav till varför företaget arbetar med mångfald, är att de skall kunna skapa innovativa produkter. Enligt Cox och Blake (1991) har en heterogen arbetsgrupp ökad innovationsförmåga, på grund av det breda utbudet av erfarenheter och olika synsätt, en heterogen arbetsgrupp besitter. Av intervjun med Åsa Lindström, framgick det att Volvo Personvagnar vill dra nytta av sin heterogena personalstyrka vid utvecklandet av nya produkter. Men hur de i verkligheten tar tillvara på allas potential kunde inte Lindström svara på, vilket gjorde oss en aning konfunderade. Vi är medvetna om att Åsa Lindström inte arbetat någon längre tid som Corporate Development and Diversity Specialist, vilket kan förklara hennes ovetande i denna fråga. En av oss författare har, som tidigare nämnts, praktiserat på Volvo Personvagnar och är medveten om att en del av verksamhetens arbetskraft består av mångfald. Enligt författaren blir det således naturligt för Volvo Personvagnar att utnyttja de olikheter som finns i personalstyrkan vid utvecklandet av nya produkter, då detta är en lång process som involverar många personer. Men vi frågar oss ändå hur det kan komma sig att Lindström inte vet hur de arbetar med detta, då det är en av förklaringarna till varför Volvo Personvagnar faktiskt arbetar med mångfald. Kan det vara så att denna förklaring endast är en utopi? Att det är ett arbete som i själva verket inte bedrivs, men som används som en förklaring för att stärka företagets ”image”? Lindström uppgav i intervjun att det i framtiden kommer att bli allt viktigare för företag och arbetsgivare att ha ”rätt” värderingar. För att kunna vara ett attraktivt företag för både ny arbetskraft och kunder, gäller det att ha ”rätt” inställning till viktiga frågor, eftersom det upprättar en god ”image” och skapar legitimitet. Kan det vara så att den lågkonjunktur som vi befinner oss i, och som Volvo Personvagnar blivit hårt drabbade av, pressar företaget att satsa en mer på sin ”image” och viktiga värderingar, såsom miljö och mångfald redan idag. Det är säkerligen så att företaget i viss grad använder sig av den potential som finns bland de anställda, men kanske inte i lika hög grad som Lindström vill att det skall framstå som, utåt sett. Vi får en känsla av att det Lindström säger är motsägelsefullt, men vår kritik gentemot hennes ovetande behöver inte vara befogad, eftersom hon är relativt ny i sin roll, som Corporate Development and Diversity Specialist.

5.3 Ytterligare förklaringar

IKEA Kållereds andra förklaring till varför de arbetar med mångfald är, enligt Inger Olsson, för *den goda människans skull*. Att vara till för de många människorna, som Ingvar Kamprad själv uttrycker det, är fortfarande en dröm som genomsyrar IKEA. Mångfald bidrar, enligt Olsson, till att både personal och kunder känner sig hemma i verksamheten, vilket hon också menar ökar trivseln. Enligt Mlekov och Widell (2003) har organisationer som värdesätter och uppskattar mångfald större chans att få positiva effekter på sina anställda och på organisationens resultat. En av oss författare arbetar, som tidigare nämnts, extra på IKEA Kållered och menar att den mångfald som finns inom IKEA, ökar trivseln. Det är en god gemenskap på varuhuset där alla anställda umgås med varandra, oavsett ålder, kön eller ursprung. Vidare menar författaren att det antagligen inte hade varit samma positiva anda, samt en lika givande och rolig arbetsplats om verksamheten hade haft en homogen arbetsstyrka.

Enligt Åsa Lindström på Volvo Personvagnar kommer *den moraliska aspekten* och det hon benämner ”social responsibility”, att bli en allt viktigare framtida förklaring till varför mångfaldsarbete skall bedrivas. Hon menar att företag måste ha varumärken som känns äkta och som bygger på sunda värderingar för att i framtiden kunna locka till sig kunder och bra personal. Roth (2007) liksom Due Billing och Sundin (2006), anser att organisationer som är öppna för mångfald, kan fler människor identifiera sig med, vilket kan leda till att företags varumärken stärks och att organisationer blir attraktivare arbetsgivare. Den moraliska aspekten tror även vi är någonting som blir allt viktigare att ta hänsyn till, både för företag och för människor överlag. Det nya teknik- och informationssamhälle vi lever i idag, gör det möjligt för oss människor att vara medvetna och insatta i hur företag och organisationer hanterar diverse viktiga frågor och hur de förhåller sig till dessa. Människor blir exempelvis allt mer medvetna om vad de kläder man bär kommer ifrån och hur dessa har producerats. Har inte de kläder man funderar på att köpa, producerats på ett rätt och oklanderligt sätt, är många människor tveksamma till dessa köp. Det är antagligen mycket svårare att driva en verksamhet idag, till skillnad från några år sedan, idag måste man tänka på hur man hanterar precis allting. Det gäller således att ha ”rätt” inställning till viktiga frågor och hantera sin personal på ett föredömligt sätt för att kunna få ett framgångsrikt varumärke. Roth (2007) menar också att ett företags varumärke kan stärkas av att organisationen är medveten om sin personal och lägger energi och resurser på att bedriva ett bra personalarbete.

Enligt vår uppfattning är *legitimitet* något som både Elan IT, IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar vill uppnå med sitt mångfaldsarbete. Av intervjuerna med respektive intervjuperson förstod vi hur viktigt det är för alla dessa företag att ha en bra fasad utåt mot kunder, leverantörer och ny arbetskraft. Eftersom mångfald fortfarande är en känslig fråga som är av betydande karaktär för organisationers ”image”, förstår vi att våra studieobjekt, vill framhäva sitt goda tycke- samt arbete med denna fråga. Därför frågar vi oss hur sanningsenlig all information vi fick under respektive intervju är? Det kan mycket väl vara så att de i verkligheten inte bedriver mångfaldsarbetet i lika hög grad som de påstår. Mlekov och Widell (2003) menar att företag som inte tar hänsyn till mångfaldsfrågan kan få dåligt rykte och försämrad ”image” hos kunder, vilket slutligen också kan resultera i sämre försäljningssiffror. Kan det vara så att Michael Gottfridsson, verkställande direktör på Elan IT, talar så gott om mångfald eftersom det är en ytterst aktuell fråga som dessutom ger legitimitet? Gottfridsson medgav under intervjun att de inte är i behov av mångfald i samma utsträckning som ett internationellt företag eftersom de främst har svenska företag som kunder. Trots detta påstående menar han att verksamheten bedriver ett framgångsrikt mångfaldsarbete där mångfaldsfrågan är djupt integrerad i organisationen. Anledningen till att vi valde Elan IT som studieobjekt, var på grund av att en av oss författare praktiserade på företaget hösten 2008. Då författaren inte märkte av något mångfaldsarbete inom verksamheten tyckte vi det var ett relevant företag att ha med i vår studie. Vi finner det intressant att Gottfridsson talar så väl om företagets mångfaldsarbete, när en av oss författare inte såg skymten av något sådant. Antingen är det så att Gottfridsson utåt sett försöker upprätthålla en fasad, eller så är mångfaldsfrågan redan en naturlig del i verksamheten och därför osynlig för en praktikant. Det empiriska material vi tillägnat oss är begränsat och därmed inte ett tillräckligt underlag för att vi skall kunna svara på detta.

Globaliseringen, uppger samtliga tre företag som en av anledningarna till varför de arbetar med mångfald. Samtliga intervjupersoner menar att mångfald blivit en naturlig del i deras respektive verksamheter, eftersom samhället i stort består av mångfald idag. Mlekov och Widell (2003) menar också att globaliseringen är en av de främsta förklaringarna till varför företag i överlag arbetar med mångfald. Globaliseringen har bidragit till att nationella gränser suddats ut och att vi fått ett allt mer internationellt samhälle. (Mlekov & Widell, 2003) För oss ses globaliseringen som en av de mest självklara förklaringarna. Vi menar att såsom världen förändras och samhället ständigt utvecklas, är vi människor, på alla olika nivåer, tvungna att ta mångfald i beaktande och se det som ett naturligt inslag i vårt samhälle. Enligt våra tre intervjupersoner är det allt viktigare för globala organisationer

att arbeta med mångfald, då det blir lättare att nå ut- och skapa kontakt med kunder. Deras argument om att ha en arbetskraft bestående av mångfald, stöds av Gonäs och Knocke (2004) som menar att företag med mångfald har *lättare att vinna en mångkulturell kundkrets*, vilket enligt dem, blir allt viktigare i dagens globala samhälle. Gonäs och Knocke (2004), liksom våra intervjupersoner, menar att företag som har anställda med olika kulturella kompetenser och språkfärdigheter, lättare knyter kontakter med olika företag och människor på arbetsmarknaden, vilket troligtvis resulterar i fler- och mer lönsamma affärer.

Eftersom vår värld och samhället blir allt mer internationaliserat, tror samtliga intervjupersoner, att fokus på mångfald, kommer bli än större i framtiden. Enligt Inger Olsson på IKEA Kålleröd kommer fokus på mångfald att öka i takt med den demografiska utvecklingen och ju större mångfald vi får i samhället. Den *demografiska utvecklingen* är enligt Mlekov och Widell (2003) också en viktig förklaring till att mångfald bör beaktas, år 2015 kommer 27 % av den arbetsföra befolkningen i Sverige att vara av utländsk bakgrund. Mångfald kan således, av olika anledningar, inte ignoreras av företag i framtiden. Vi tror att Sverige inom de närmsta åren kommer att vara i behov av alla typer av människor, med olika förmågor och kompetenser, då en stor skara 40-talister kommer att gå i pension. Sverige måste ta till vara på alla de mänskliga resurser som finns, någonting som vi anser inte görs idag. Varför sitter då utländska, utbildade läkare och kör taxibil?

De demografiska skiftningarna resulterar givetvis också i nya kundgrupper. Enligt Mlekov och Widell (2003) är det organisationer som kan spegla sina kunder, vilka har större förmåga att förstå och tillhandahålla sina kunders behov. Att kunna spegla sina kunder och förstå deras behov, är idag en av förklaringarna till varför IKEA Kålleröd och Volvo Personvagnar arbetar med mångfald. Vidare kommer detta säkerligen att bli en allt viktigare förklaring för dessa två internationella företag i framtiden, i en allt mer internationell värld. En annan utmaning våra tre företag ställs inför idag, samt i framtida arbete, är att kunna hantera en arbetsstyrka, bestående av mångfald. Enligt Cox och Blake (1991) är det de organisationer som klarar av att förändra sin organisation så att den passar en arbetsstyrka bestående av mångfald och som framgångsrikt använder och klarar av att behålla medarbetare med olika bakgrund, vilken får en betydande konkurrens- och *kostnadsfördel* på arbetsmarknaden.

En ytterligare förklaring till att företag och organisationer arbetar med mångfald och som vi även kan relatera till IKEA Kålleröds och Volvo Personvagnars mångfaldsarbete, är *marknadsföring*. Denna förklaring var således inget som intervjupersonerna uttryckte precist, utan förklaringen har vi kunnat utläsa mellan raderna. Enligt Cox och Blake (1991) är marknadsföring ett område som kan påverkas positivt av att företag arbetar med mångfald. Då organisationer har arbetskraft med olika härkomst, kön och ålder etcetera, kan kunskaper om dessa olika kategorier användas i företagets marknadsföring och försäljning, menar författarna. Detta ser vi tydligt att Volvo Personvagnar vill använda sig av, då de vill utnyttja de anställdas olika potential och olikheter, "*The power of we*", vid framställandet av nya produkter, samt vid försäljning av dessa. Cox och Blake (1991) menar också att människor, särskilt kvinnor och etniska minoriteter, kan föredra att arbeta för en arbetsgivare som värdesätter mångfald. Dessutom kan de således också föredra att köpa varor eller tjänster från organisationer, vilka riktar sig till en mångkulturell kundgrupp. Författarna menar vidare att företag även kan få en konkurrensfördel om de har en arbetskraft som representerar det som avses att sälja. (Cox & Blake, 1991) Detta resonemang tycker vi kan härledas till IKEA som vill kunna erbjuda produkter till en mångkulturell kundgrupp, alla människor skall alltid kunna hitta produkter som passar just dem. Enligt vår uppfattning vill IKEA med sin arbetskraft bestående av mångfald även kunna representera det de vill sälja. Personalen blir i sig således företagets egen marknadsföring, vilka skall locka till sig både nya kunder och personal. Ett annat bevis på hur de marknadsför sig som en arbetsgivare, vilken värdesätter mångfald, är den reklam som nu visas på tv, under devisen; *Länge leve mångfalden*.

En annan gemensam förklaring våra tre intervjupersoner uppger till varför de arbetar med mångfald, är den *dynamik* en heterogen arbetsgrupp kan tillföra. Enligt Michael Gottfridsson på Elan IT tillför en arbetsgrupp bestående av mångfald mer till verksamheten, än en homogen sådan. Ett rikare utbud av erfarenhet, kunskap och synsätt, går enligt honom att finna i en heterogen arbetsgrupp. Inger Olsson på IKEA Kålleröd menade också att mångfald bidrar till mer dynamik i verksamheten, vilket ger utrymme för kreativitet och oliktankande, som enligt henne, på många sätt gynnar organisationen och gör IKEA till en roligare arbetsplats. Åsa Lindström på Volvo Personvagnar menar att den dynamik en heterogen arbetsgrupp tillför, ökar kunskapen och förståelsen för de olikheter som finns, både internt och externt, vilket hjälper dem att skapa bra produkter och bli mer framgångsrika. Cox och Blake (1991) menar också att en heterogen arbetsgrupp med olika erfarenheter och synsätt, ökar dynamiken i organisationer. Vidare menar författarna att en heterogen arbetsgrupp har större potential när det gäller att lösa problem, samt att ta beslut, än en homogen arbetsgrupp. Detta beror, enligt Cox och Blake (1991), på att en heterogen arbetsgrupp, sammantaget har mer erfarenhet och åsikter, att tillgå.

Att mångfald skapar dynamik håller vi författare sannerligen med om. Anledningen till att mångfald blev vårt ämnesval till denna uppsats grundar sig i vår fascination över den dynamik mångfald faktiskt skapar i en arbetsgrupp. Den möjlighet till utbyte det finns vad gäller kunskap, synsätt, erfarenheter etcetera, anser vi oss inte kunna finna på samma sätt i en homogen arbetsgrupp. En heterogen arbetsgrupp kan sannerligen ge utrymme för både skratt, tårar, missförstånd och ”aha-upplevelser”, vilket kan ge den enskilda individen nya perspektiv och till och med en ny syn på den sociala världen. Vi menar, liksom Burrell och Morgan (1979) och det interpretiva paradigmet, att människan är en subjektiv varelse, med en egen uppfattning om den sociala värld vi lever i. Vidare kan man genom att interagera med andra personer, olika en själv, få andra perspektiv och synsätt på den sociala världen. Detta menar vi, liksom Burrell och Morgan (1979) kan gynna den egna individens utveckling, då man blir medveten om andras synsätt, samt förstår sina egna begränsningar och vilka antaganden man personligen har.

En förklaring som Cox och Blake (1991) anger till varför organisationer bör tillämpa mångfald, benämner författarna *organisatorisk flexibilitet*. Denna förklaring uppgav ingen av våra studieobjekt, men vi tycker det är en intressant förklaring att diskutera kring. Det resonemang författarna, Cox och Blake (1991), för kring denna förklaring, är att mångfaldsarbete kan bidra till att organisationer blir mindre standardiserade och mer flexibla. Både Elan IT och IKEA Kålleröd är, enligt vår uppfattning, mindre standardiserade och mer flexibla, än Volvo Personvagnar, vilket är intressant eftersom Elan IT och IKEA Kålleröd, i våra ögon, bedriver ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Vårt påstående om att Elan IT är en flexibel verksamhet, grundar sig i en av författarnas inblick och arbete i organisationen. Elan IT är ett konsult- och rekryteringsbolag, vilket innebär att det är ett företag som verkar i en bransch som styrs av arbetsmarknadens utbud och efterfrågan. De anställda på Elan IT menar att deras arbete innebär att ta en dag i sänder. De menar vidare att det således inte går att planera så långt i förväg, då de måste kunna vara flexibla och rätta sig efter arbetsmarknaden och dess kunder. Enligt Cox och Blake (1991) blir organisationer som kan hantera en arbetskraft bestående av mångfald, bättre på att hantera förändringar, vilket i Elan IT:s fall är ytterst relevant, då de verkar inom en förändringsbenägen bransch.

IKEA i sin tur, menar vi, är en flexibel organisation, då de anställda ständigt uppmuntras till att ta eget ansvar och fatta egna beslut. Enligt en av oss författare uppmuntras anställda även till att komma med förslag för hur arbetsuppgifter och rutiner kan förbättras och utvecklas vidare. IKEA vill därmed vara en flexibel verksamhet och gå emot standardiserade principer och ramverk för hur man skall arbeta. Enligt Cox och Blake (1991) bidrar den tolerans för olika kulturella synsätt, som troligtvis uppstår inom en organisation med mångfald, till en i överlag, ökad öppenhet och acceptans för nya idéer inom organisationen.

Av vår erfarenhet och vad vi har hört från bekanta och före detta anställda är Volvo Personvagnar en standardiserad verksamhet som har riktlinjer och rutiner för de flesta arbetsuppgifter inom organisationen. Att vara arbetstagar på Volvo Personvagnar innebär således att man har ett ram- samt regelverk omkring sig för hur man skall utföra sina arbetsuppgifter. ”Fria tyglar” är således inget vedertaget begrepp att applicera på arbetet inom denna verksamhet. Av intervjun med Åsa Lindström framkom det att Volvo Personvagnar har en lång väg kvar innan verksamheten blir genuint mångkulturell och därmed öppen samt positivt inställd till frågan. Mångfaldsfrågan är, enligt Lindström, inte en självklar fråga för alla anställda inom organisationen, utan det finns fortfarande motsättningar i arbetet mot mångfald. Kan detta vara ett resultat av att Volvo Personvagnar är en standardiserad organisation, som motverkar den öppenhet till mångfald, vilket mångfaldsarbete kräver? Det verkar inte som om Volvo Personvagnar uppmuntrar sina anställda till att tänka samt agera utanför existerande ramar. Försvårar detta mångfaldsarbetet ytterligare eftersom oliktänkande och människans olikheter inte uppskattas i samma utsträckning som exempelvis på IKEA Källered?

Människans motstånd gentemot förändringar är intressant att reflektera kring. Enligt Burell och Morgan (1979) och det funktionalistiska paradigmet är förändringar inte en naturlig del i samhället och dess utveckling. Detta paradigm har en konservativ utgångspunkt och saknar förklaringar till varför förändringar sker, dess mål är vidare att bibehålla stabilitet. Vi kan relatera detta paradigm till det motstånd som finns på Volvo Personvagnar, då vi menar att det alltid kommer att finnas personer som är konservativa i sitt sätt att vara och som inte gillar förändringar. Dessa har således en funktionalistisk syn och betraktar omvärlden ur ett objektiva synsätt där förändringar och dess subjektivitet kan vara skrämmande eftersom ens stabila tillvaro prövas. En människa som har ett funktionalistiskt synsätt vill veta vad en förändring kommer att innebära och vilket resultat den kommer att ge, innan förändringsprocessen börjar implementeras. Det motstånd Åsa Lindström upplever på Volvo Personvagnar i mångfaldsarbetet, kan enligt vår tolkning av det funktionalistiska paradigmet, bero på de anställdas bristande kunskap och förståelse för vad mångfald har för positiv inverkan på organisationen och dess anställda. Vidare bör Lindström och andra ansvariga över mångfaldsarbetet, bli bättre på att kommunicera varför organisationen arbetar med mångfald och vad det kan ge för positiva resultat.

Av våra tre studieobjekt är Volvo Personvagnar den enda organisationen som har en dedikerad ansvarig för verksamhetens mångfaldsarbete. Vi frågar oss om detta är ett tecken på att företaget inte kommit lika långt i mångfaldsfrågan som övriga två studieobjekt, vilka anser att mångfaldsfrågan redan är en naturlig del i deras respektive verksamhet idag. Michael Gottfridsson på Elan IT menar att de inte är i behov av att ha en person vars arbetsuppgifter endast är relaterade till mångfald. Vi tror vidare att när mångfaldsfrågan i framtiden, blir en självklar del även i Volvo Personvagnars verksamhet, kommer Åsa Lindströms arbetsroll som Corporate Development and Diversity Specialist, inte längre behövas. Enligt våra intervjupersoner på Elan IT och IKEA Källered, behöver inte ens frågan vara uppe på dagordningen, eftersom frågan är så pass djupt rotad inom organisationerna. Vidare blir det således intressant att diskutera kring huruvida de lagar som finns påverkar studieobjektens mångfaldsarbete. Detta leder oss in på det rättsliga perspektivet och om det kan vara en förklaring till varför våra studieobjekt tillämpar mångfald.

5.4 Lagarnas påverkan – mångfald ur ett rättsligt perspektiv

Enligt Due Billing och Sundin (2006) gör det rättsliga perspektivet sig gällande i de lagar och förordningar vi idag kan finna om mångfald i vårt samhälle. Utgångspunkten i dessa lagar är således att alla människor skall behandlas lika oavsett ras, etnicitet och kön etcetera. Målet är vidare att motverka diskriminering i samhället. (Due Billing & Sundin, 2006) Den grundläggande förklaringen till att mångfaldsarbetet började bedrivas hos de tre studieobjekten var, enligt våra

intervjupersoner, på grund av de lagar som upprättades kring mångfald och diskriminering. Våra intervjupersoner menar dock inte att det är lagarna som idag driver dem till att arbeta med mångfald, utan samtliga intervjupersoner menar att de hade arbetat med frågan även om lagarna inte fanns.

Under studiens gång har vi förstått att våra tre studieobjekt arbetar med mångfald eftersom de ser mångfald som en positiv tillgång för deras respektive företag. Det rättsliga perspektivet har därmed ingen större påverkan för mångfaldsarbetet hos de tre studieobjekten. Enligt Due Billing och Sundin (2006) har inte det rättsliga perspektivet ett lika stort stöd i Skandinavien, eftersom befolkningen i dessa länder är övertygade om att det finns en inneboende rättvisa i det sociala system som råder. Det är intressant att spekulera kring denna teori och om det verkligen är människans övertygelse som ligger till grund för det lilla inflytande det rättsliga perspektivet har, eller om det helt enkelt är så att mångfaldsfrågan har kommit så pass långt i Sverige, att lagarna inte behövs. Vi anser att Sverige fortfarande är i behov av de lagar som finns gällande mångfald och diskriminering. Det finns, liksom vi tidigare diskuterat, motstånd till mångfald, då alla människor inte kan se de resurser som finns att tillgå i vårt samhälle. Detta fick vi även konstaterat i vår samtalsintervju med Åsa Lindström på Volvo Personvagnar, som upplever motstånd i sin organisation. Det hade antagligen varit en högre grad av diskriminering i vårt samhälle och arbetsliv idag om lagen kring mångfald och diskriminering inte existerat. Vidare ämnar vi diskutera kring vårt tredje perspektiv, vilket menar att mångfald kan bidra till problematik och implikationer i arbetslivet.

5.5 Mångfald – dess möjliga problematik

Ovanstående analys har gett oss förståelse för att våra tre studieobjekt endast ser positivt på mångfald och dess effekter i arbetslivet. Vi har fört en diskussion kring några av de mest uppmärksammade förklaringarna som finns till att företag tillämpar mångfald idag. Vidare ämnar vi diskutera kring vårt tredje perspektiv, som menar att mångfald kan bidra till problematik och implikationer i arbetslivet, vilket antagligen kommer att ge oss svar på frågan, hur kommer det sig att inte alla företag arbetar aktivt med mångfald idag?

Enligt Cox (1994) kan en heterogen arbetsgrupp bidra till implikationer inom en organisation. De problem som enligt Cox (1994) kan uppstå av att ha en arbetsgrupp bestående av mångfald, kretsar oftast kring gruppens sammanhållning och kommunikation. Författaren menar att det oftast är lättare att få god sammanhållning i en homogen arbetsgrupp eftersom gruppmedlemmar känner sig mer bekväma i en grupp med likasinnade. Vidare menar Cox (1994) att chansen för missförstånd, konflikter och oro, ökar i en heterogen arbetsgrupp.

Ingen av våra intervjupersoner kan se någonting negativt med att ha en organisation bestående av mångfald. Michael Gottfridsson och Inger Olsson uppgav i våra samtalsintervjuer, att de aldrig stött på några hinder i deras mångfaldsarbete. Åsa Lindström menade också att det på Volvo Personvagnar aldrig uppdragats några direkta hinder i mångfaldsarbetet, men påpekade dock att det i tuffa tider som nu, lätt blir så att ett område som mångfald blir nedprioriterat, eftersom det är en fråga som inte ger kortsiktiga effekter och märkbara resultat. Ett ytterligare hinder som Lindström tror är vanligt hos företag som vill arbeta med mångfald, är det hinder, som hon menar, finns i våra sociala strukturer, i form av värderingar och synsätt. Viljan och motviljan gentemot förändringar överlag, menar Lindström är inbyggt i vår kultur och i samhället i stort. Oviljan för något nytt eller rädslan för det okända, är enligt Lindström, det som motverkar förändringsbenägenheten hos människan.

Rädslan för det okända, tror vi, kan vara anledningen till att det fortfarande finns företag som inte arbetar aktivt med mångfald. Istället för att se mångfald och alla människors olikheter, som en möjlighet, menar vi att många antagligen ser det utifrån ett negativt synsätt. Man är rädd för att mångfald, liksom Cox (1994) menar, ska bidra till olika komplikationer, vilket medför merarbete som missgynnar organisationen och dess effektivitet. För att undvika de komplikationer som Cox (1994) tar upp, menar vi att chansen är stor för att chefer anställer personer som är likasinnade och som delar samma värderingar som dem själva. De vill således "köra på säkra kort" istället för att se den potential som finns i en heterogen arbetsgrupp.

Betydelsen av att överskrida de arrangerade, sociala begränsningar som finns i världen, är något som Burrell och Morgan (1979) tar upp i det radikal-humanistiska paradigmet. Vi anser att oviljan samt rädslan för det okända, av många förknippat med mångfald, till stor del beror på de ideologiska strukturer, med värderingar, som finns i vårt samhälle. Mångfald ur ett etniskt perspektiv har under historiens gång, setts som någonting annorlunda, negativt och till och med skrämmande i mångas ögon. Denna uppfattning med tillhörande fördomar är dessvärre ingenting som försvinner över en natt, utan det är en lång process innan dessa ideologiska strukturer upphör i samhället. Enligt vår uppfattning har den yngre generationen, som Michael Gottfridsson, kallar "världsmedborgare", i högre grad frigjort sig från dessa sociala mönster, men det lever i viss mån, fortfarande kvar hos den äldre generationen.

5.6 Att skapa en organisation som värderar mångfald

I teorin tas det upp ett antal olika "ingredienser" för ett lyckat mångfaldsarbete och vi skall vidare, i följande avsnitt, diskutera kring de faktorer som våra intervjupersoner uppgav under respektive intervju.

Roth (2007) tar i sin process, att skapa en organisation som värderar mångfald, upp ett antal faktorer, såsom betydelsen av att ha en gemensam värdegrund i verksamheten. Betydelsen av att ha en gemensam värdegrund uppgav både Michael Gottfridsson på Elan IT och Inger Olsson på IKEA Kålleröd, som en av de viktigaste faktorerna till ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Gottfridsson menar att det måste finnas en företagskultur där olikheter accepteras, samt att man måste ha en personalstyrka som delar dessa värderingar och som således har en positiv inställning till mångfald. Inger Olsson menar att rätt värderingar måste finnas inom företaget, vilket skapar en öppenhet gentemot mångfald. Olsson, liksom Gottfridsson, påpekar också personalens betydelse och att de som arbetar inom företaget har ett öppet syn- och förhållningssätt till denna fråga.

Åsa Lindström på Volvo Personvagnar menar, liksom Roth (2007), att kunskap kring mångfald är viktigt, för att skapa en delaktighet bland alla anställda. Lindström menar vidare, för att människor skall börja värdera mångfald måste alla först vara medvetna om frågan och vad den innebär samt på vilket sätt det kan vara positivt för ett företag. Detta kräver således utbildning, kommunikation och att frågan finns på agendan. Vi anser liksom Lindström att medvetenheten och kunskapen kring mångfald och dess positiva inverkan på organisationer, måste bli allt större bland oss människor. En av anledningarna till varför vissa företag inte arbetar med mångfald, är förmodligen, okunskap kring ämnet och vad mångfald kan bidra med i positiva termer. Att förmedla kunskap kring mångfald är troligtvis någonting som vi kommer att få arbeta med i vår framtida yrkeskarriär inom personal och HR.

Under vårt teoriavsnitt tog vi även upp att en förklaring till företags mångfaldsarbete kan vara chefen. Enligt Ng (2008), kan en länk utläsas mellan en organisations engagemang i mångfaldsfrågan och dess chefs personliga värderingar och åsikter. Har en organisations chef samt ledning positiv inställning till mångfald är chansen således större att mångfaldsarbete bedrivs. Finns

det inte engagemang och intresse av mångfald hos dessa betydelsefulla personer, kan således mångfaldsarbete utbli. Vi har förstått utifrån våra samtalsintervjuer att, samtliga studieobjekt har chefer vars syn på mångfald är positiv. Vidare menade våra intervjupersoner att chef och ledning kan vara en förklaring till att deras respektive verksamheter bedriver ett så pass framgångsrikt mångfaldsarbete.

Enligt Lindström måste intresse och engagemang för mångfaldsfrågan finnas i det övre skiktet i organisationen för att det till slut skall kunna genomsyra hela verksamheten. Ett exempel på ledningens inverkan och betydelse kan vi relatera till det ägarskifte som ägde rum år 1999, då Volvo Personvagnar köptes upp av Ford. Fords inträde fick Volvo Personvagnar att se mångfald ur ett nytt perspektiv, lönsamhetsperspektivet. Tidigare hade verksamheten endast arbetat med frågan på grund av det rättsliga perspektivet och de lagar som angav vad Volvo Personvagnar förväntades göra i relation till mångfald. Detta menar vi är ett tydligt exempel på hur chef- och ledning, dess personliga värderingar och perspektiv, påverkar organisationens syn på mångfald och vidare hur de arbetar med frågan.

Michael Gottfridsson på Elan IT, menar att chef och ledningsgrupp måste föregå med gott exempel i viktiga frågor, såsom mångfald, och sätta ramarna för vad som gäller i en organisation och inte. Vi hävdar också att ledningen har en central roll i en organisations mångfaldsarbete. Det går inte att förneka att det i slutändan är chef och ledning som beslutar vilka frågor som skall vara på dagordningen. Dessa personer, i deras yrkespositioner, tillskrivs dessutom legitimitet, vilket innebär att deras resonemang väger tungt. Vi ställer oss dock frågande till om det endast är chef och ledning som kan inneha titeln "soul-of-fire", vilket är en titel som, Shani och Stjernberg (1995), tillägnar en person vars hängivenhet och engagemang ger legitimitet åt en förändring. Enligt Burrell och Morgan (1979) och det paradigm som kallas "radical humanist", finns det sociala mönster och strukturer i samhället som människor rättar sig efter. Teoretikerna inom detta perspektiv menar att detta begränsar människan från att uppnå sitt sanna jag. Med Burrell och Morgan (1979) och det radikal-humanistiska paradigmet i beaktande, ifrågasätter vi chefens betydelse i mångfaldsfrågan. Chefen och hans legitimitet är, enligt vår uppfattning, skapat av de ideologiska strukturer och sociala mönster som råder i samhället. Skulle vi, liksom paradigmet menar, överskrida dessa arrangerade sociala begränsningar, hade vi kanske inte lagt så stor vikt vid chefen och dennes betydelse i mångfaldsfrågan. Rollen som "soul-of-fire" skulle således en annan person kunna inta, om man bortser från de rådande ideologiska strukturer och sociala mönster som finns i samhället. Samtidigt ställer vi oss frågan; om vår verklighet är socialt strukturerad, varför och för vem skall en "soul-of-fire" i sådana fall finnas? Kanske skulle vi alla kunna ha lika stort inflytande i både arbetsliv och samhälle? Vi är dock medvetna om att det i sociala sammanhang, alltid kommer att finnas informella ledare, vilka tar större plats, fler initiativ och därmed tillskrivs legitimitet.

5.7 Effekter av mångfaldsarbete

I följande analysdel ämnar vi diskutera kring de möjliga effekter mångfaldsarbete kan ha på individ-, organisation- och samhällsnivå.

På individnivå menar Mlekov och Widell (2003) att mångfald ger positiva effekter i form av ökad trivsel, bättre samarbetsförmåga, högre arbetstillfredsställelse, högre engagemang, större befordringsmöjligheter, lägre frånvaro och en styrkt identitet då individernas olikheter värdesätts och efterfrågas. Det framgick av våra tre samtalsintervjuer, att våra intervjupersoner har skilda åsikter vad gäller mångfaldens effekter på individnivå, det vill säga hos deras anställda.

Åsa Lindström på Volvo Personvagnar anser, liksom Inger Olsson samt Mlekov och Widell (2003), att mångfald ger positiva effekter på organisationens anställda. Hon menar vidare att när de anställda blir accepterade och respekterade för dem de är, mår de bättre och blir mer effektiva.

Inger Olsson anser även att mångfald ökar de anställdas förståelse och öppenhet till andra människor. Gottfridsson menar att det ger en personlig trygghet för anställda att veta att företaget är positivt inställd till mångfald. Dessutom tror han att mångfald inom en organisation, bidrar till att de anställda får större möjlighet till personlig ”input”, vad gäller exempelvis kompetens- och erfarenhetsutbyte. Att mångfaldsarbete ger positiva effekter på individnivå, det vill säga hos de anställda i organisationer, tror vi, är viktigt för att kunna skapa ett samhälle, där mångfald värderas och ses som naturligt. Det finns större risk för att fördomar lever kvar hos personer som inte arbetat på arbetsplatser bestående av mångfald. Vi anser att ju mer man ”utsätts” och interagerar med människor av olika slag, desto större chans att bli positiv och fascinerad av de olikheter som finns bland oss.

Enligt Mlekov & Widell (2003) ger mångfaldsarbete effekter på organisationsnivå, i form av ökad kreativitet, bättre problemlösningsförmåga, färre konflikter och en mer flexibel, samt förändringsbenägen personalstyrka. Enligt Gottfridsson utvecklas anställda bättre, då företaget har en heterogen arbetsgrupp, vilket han menar ger positiva effekter på organisationsnivå. Lindström menar vidare att verksamheten blir mer attraktiv både som företag och arbetsgivare om man arbetar med mångfald. Många av de ovanstående förklaringar, vi nämnt, till varför företag arbetar med mångfald, är likvärdiga med de effekter Mlekov och Widell (2003) anger på organisationsnivå. Vi ämnar därför inte diskutera detta vidare, men vi ville ändå ha med detta avsnitt för att belysa mångfald och dess positiva effekter.

Enligt de los Reyes (2001) ger mångfald positiva effekter på samhällsnivå. Hon menar att mångfald behövs i samhället för att kunna göra elever, föräldrar, kunder, vårdtagare och människor av alla dess slag, med sina respektive olikheter, nöjda i tillvaron. Olsson menar, liksom de los Reyes (2001), att företag som arbetar med mångfald gör samhället i stort en tjänst och bidrar till en trevligare värld, där alla människor ses som likvärdiga. Enligt Lindström är det viktigt för stora företag, som Volvo Personvagnar, att ta ansvar i viktiga frågor som denna och påverka den debatt som pågår i samhället. Vi håller med Lindströms resonemang och menar att företag som bedriver ett framgångsrikt mångfaldsarbete kan bli förebilder för andra organisationer och samhället i stort, vilket behövs om vi skall kunna skapa ett samhälle där mångfald värderas och ses som någonting positivt.

Mlekov och Widell (2003) kan också se positiva effekter av mångfaldsarbete på samhällsnivå. Då mångfaldsarbete bedrivs av företag på olika håll, blir minoritetsgrupper såsom kvinnor och personer med utländsk härkomst, automatiskt mer eftertraktade på arbetsmarknaden. Gottfridsson har en liknande inställning till effekterna på samhällsnivån och menar att vi idag gör ett problem av en tillgång. Detta förklarar han med att vi idag har en stor outnyttjad resurs på den svenska arbetsmarknaden, som vi är dumma nog att inte använda oss av. Vi använder Lindströms ord till att avsluta detta analysavsnitt;

Alla människor borde se mångfald som en fördel, att man kan lära sig mer och att mångfald kan ge mer överhuvudtaget

Ovanstående analys har till största del behandlat mångfald och dess, i olika bemärkelser, positiva inverkan på företag och organisationer. Ett avsnitt har dock handlat om mångfald och dess problematik i arbetslivet, vilket kan ge en förklaring till varför vissa företag och organisationer är mer försiktiga till mångfald idag. Vidare har en diskussion förts kring vad som krävs för att skapa en organisation som värderar mångfald, samt vad mångfald kan ge för möjliga effekter på individ-, organisation-, och samhällsnivå. Med ovanstående analys i beaktande hoppas vi nu att ni har fått en förståelse för varför företag och organisationer tillämpar mångfald, samt vad det är som kan ligga till grund för att företag och organisationer motsätter sig, samt misslyckas i sitt mångfaldsarbete. Vidare ämnar vi nu presentera vår studies slutsats.

6. Slutsats

Den förklaring som ligger till grund för att våra studieobjekt, samt många andra företag, från första början, startade sitt mångfaldsarbete, är det rättsliga perspektivet, vilket deklarerar vad varje arbetsgivare är skyldig att göra enligt lagen. Den huvudsakliga förklaringen till varför våra tre studieobjekt arbetar med mångfald idag är lönsamhet. Företagen betraktar mångfald som en positiv tillgång och menar att mångfald, i olika bemärkelser, bidrar till ökad lönsamhet i verksamheten. Lönsamhetsperspektivet, är enligt vår uppfattning, även den främsta förklaringen till att företag och organisationer, i överlag, arbetar med mångfald. Det som dock skiljer IKEA Kålleröd från övriga två studieobjekt, är att de har en ytterligare förklaring till varför de arbetar med mångfald. Denna förklaring benämner vår intervjuperson ”för den goda människans skull” och dess syfte är, enligt Kamprads ord; *att vara till för de många människorna*, det vill säga att skapa en verksamhet där både personal och kunder känner sig hemma.

Globaliseringen och den demografiska utvecklingen är också en betydande förklaring till våra tre studieobjekts mångfaldsarbete. Eftersom mångfald är en naturlig del i samhället och dess utveckling, är det enligt våra intervjupersoner, även naturligt att arbeta med frågan. Att mångfald bidrar till en ökad dynamik i både arbetsgrupp och organisation, samt att man som företag får ökad legitimitet genom att bedriva mångfaldsarbete, är också tydliga förklaringar hos respektive studieobjekt. En ytterligare förklaring till att mångfaldsarbete bedrivs i företag och organisationer, kan härledas till chef och ledning. Beroende på vad dessa personer har för inställning och engagemang i mångfaldsfrågan, kan det avgöra, i vilken grad mångfaldsarbete bedrivs.

En förklaring, som vi menar, kommer att bli allt mer betydande och väsentlig till företag och organisationers, framtida mångfaldsarbete är, den moraliska aspekten. Det blir allt viktigare, för människor och samhället i stort, att företag och organisationer har ”rätt” inställning till viktiga frågor, såsom mångfald, samt att de behandlar sin personal på ett rättvist och föredömligt sätt.

7. Källförteckning

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Andra upplagan, Författarna och Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2006), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Tredje upplagan, Malmö: Liber

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi

Cox, Taylor Jr (1994), *Cultural diversity in organizations – theory, research and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

de los Reyes, Paulina (2001), *Mångfald och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Due Billing, Yvonne & Sundin, Elisabeth, Chapter: *From Managing Equality to Managing Diversity: A critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity*, Konrad, M. Alison, Prasad, Pushkala & Pringle, K. Judith (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London: SAGE Publications Ltd.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, (2004), *Metodpraktikan* Stockholm: Nordstedts Juridik AB

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

Fägerlind. Nilsson, Gabriella (2004), *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*, Uppsala: Almqvist & Wiksell tryckeri.

Gonäs, Lena & Knocke, Wuokko (2004), *Platsar mångfalden i det nya arbetslivet? - En kartläggning av lokala förändringsprocesser*. Forskningsrapport. Universitetstryckeriet.

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

Konrad, M. Alison, Prasad, Pushkala & Pringle, K. Judith (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London: SAGE Publications Ltd.

Mlekoy, Katarina & Widell, Gill (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur.

Roth, Ann-Katrine (2007), *Det lönsamma mångfaldsarbetet – att gå från ord till handling*, Bulls Graphics.

Artiklar:

Cox, Taylor H, & Blake, Stacy (1991) *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, Academy of Management Executive, Vol.5 No.3

Omanović, Vedran (2009) *Diversity and its Management as a Dialectic Social-Historical Process*

Ng. S.W., Eddy (2008) *Why organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework*, California, Human Resource Development Review, Vol.7 No.58

Shani, Rami & Stjernberg, Torbjörn (1995) *The integration of change in organizations: Alternative learning and transformation mechanisms*, JAI Press Inc.

Internet:

<http://www.mangfald.com/>, 2009-05-18

<http://www.do.se/Om-DO/Nyheter/Nytt-i-lagen/>, 2009-05-14

<http://www.do.se/Documents/pdf/diskrimineringslagen.pdf?epslanguage=sv>, 2009-05-14

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/history/1940_1950.html, 2009-05-08

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/facts_figures/index.html, 2009-05-08

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/Heritage/History/Pages/default.aspx?item=1>, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08

http://www.volvo.com/group/volvosplash-sweden/sv-se/volvo_splash.htm, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/Heritage/History/Pages/default.aspx?item=2>, 2009-05-08

<http://www.volvocars.com/intl/corporation/FactsandFigures/Pages/default.aspx>, 2009-05-15

<http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>, 2009-05-13

Övrigt:

Intern dokumentation, Elan IT

Intern dokumentation, IKEA Kållerød

Intern dokumentation, Volvo Personvagnar

Bilaga 1. Intervjuguide

Historik

- Vad innebär mångfald för dig?
- Har ni någon gemensam definition på mångfald i er organisation?
- När kom begreppet mångfald in på dagordningen i er organisation? Och varför?
- Har er syn på mångfald och dess innebörd förändrats genom åren? Varför?
- Vad är det som påverkar organisationens syn på mångfald idag? Hur kommer det sig?
- Tror ni att globaliseringen och vår samhällsutveckling har påverkat hur er organisation förhåller sig till mångfald?
- Ser ni några skillnader från förr jämfört med nu?
- Hur kommer ert framtida mångfaldsarbete att se ut? Någon skillnad från nu? Varför?

Varför mångfald?

- Varför arbetar ni med mångfald i er organisation?
- Vad anser ni att mångfaldsarbete tillför i er organisation?
- Ser ni någonting positivt i att ha en arbetsgrupp bestående av mångfald?
- Ser ni någonting negativt i att ha en arbetsgrupp bestående av mångfald?
- Tror ni att det finns olika förklaringar till att organisationer arbetar med mångfald idag? Vilka i sådana fall?
- Påverkar andra organisationers mångfaldsarbete hur ni bedriver ert mångfaldsarbete?
- Vad är målet med att arbeta med mångfald?

Hur arbetar ni med mångfald?

- Hur bedriver ni ert mångfaldsarbete i er organisation?
- Har ni några policys och dokument kring mångfald?
- Vad krävs för att skapa en organisation som värderar mångfald?
- Vad krävs för att bli framgångsrik i sitt mångfaldsarbete?
- Genomsyrar ert mångfaldsarbete hela organisationen?
- Har ni stött på några hinder i ert mångfaldsarbete?
- Har ni tillräckliga resurser för att utföra det mångfaldsarbete som ni vill?
- Anser ni att ni har ett framgångsrikt mångfaldsarbete?

Lagen om mångfald

- Känner ni till några lagar som finns kring mångfald?
- **Om ja;** Hur stor påverkan har lagarna i ert mångfaldsarbete?
- Om lagarna inte fanns, hade ni ändå arbetat med mångfald? På samma sätt?

Effekter av mångfald?

- Vilka effekter av ert mångfaldsarbete kan ni se på individnivå, påverkar det era anställda på något sätt? Vilka effekter kan ni se på organisationsnivå? Samt vad tror ni det ger för effekter att organisationer arbetar med mångfald på samhällsnivå?