



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Mångfald på arbetsplatsen –
en medspelare i organisationens framgång?

*En kvalitativ studie om mångfaldsarbetet hos tre olika företag och vilka
för- och nackdelar som detta medför*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2017
Kandidatuppsats

Författare:
Erica Karjalainen 941019-5508
Viktoria Nicolaisen 950107-9249

Handledare:
Vedran Omanović

Sammanfattning

Titel: Mångfald på arbetsplatsen – en medspelare i organisationens framgång? *En kvalitativ studie om mångfaldsarbetet hos tre olika företag och vilka för- och nackdelar som detta medför*

Författare: Erica Karjalainen och Viktoria Nicolaisen

Handledare: Vedran Omanović, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Nivå: Kandidatuppsats med inriktning management, VT 2017

Bakgrund: I Sverige kan vi i dagsläget se en mångfald som ökar i takt med den mycket aktuella frågan om invandring. Det har utförts flertal olika initiativ från regeringen för att skapa en hållbar immigrationspolicy och Sverige klassas nu som ett multikulturellt samhälle. Det är inte bara invandring som är en aktuell fråga, utan könsfördelning på arbetsplatsen samt löneskillnader är också väldigt uppmärksammat. Det finns en hel del arbete att utföra för att nå en jämställd arbetsplats, och det är upp till både samhälle och organisationer att adressera frågan kring mångfald.

Problemdiskussion: Begreppet mångfald är ett ganska brett sådant och kan betyda olika för olika personer och organisationer, vilket också innebär att mångfaldsarbetet utformas beroende på vad organisationen i fråga prioriterar som viktigast. Dessutom ligger det en utmaning i att lokalisera de ekonomiska resultat som påverkas av mångfald då det ofta är de “mjukare” resultaten som diskuteras, exempelvis gruppdynamik och nytänkande.

Syfte: Syftet är att få en ökad förståelse om hur företag kan arbeta med mångfald och hur detta arbete påverkar det organisatoriska resultatet, både i ekonomiska och icke-ekonomiska termer.

Frågeställning:

På vilka sätt kan det löna sig för organisationer att arbeta med en mångfaldig arbetskraft?
- Hur är organisatoriskt mångfaldsarbete utformat och vilka är dess för- och nackdelar?

Metod: Studien är baserad på en kvalitativ metod med inslag av en komparativ design vilket grundar sig i en önskad förståelse om ämnet. Vidare genomfördes samtalsintervjuer med sammanlagt 7 personer från tre olika företag; AkzoNobel, KmK Engineering AB samt Volvo Personvagnar AB.

Slutsats: Vi har, med hjälp av tidigare forskning och information från våra studieobjekt, i denna studie lyckats lokalisera olika fördelar med att arbeta med mångfald inom organisationer. Under avsnittet om kritiska synvinklar diskuteras även olika anledningar till varför några negativa aspekter *inte* har framkommit under intervjuerna.

Det är just ett *aktivt* mångfaldsarbete inom hela organisationen som möjliggör för de positiva utfallen vi har funnit. Ett mångfaldsarbete bör innehålla en klar vision, mål, utvärdering och framförallt aktiviteter för att arbetet ska kunna bli ett bra sådant; vidare ansträngningar utöver vad som krävs är viktiga för att utveckla arbetet. De fördelar som presenteras i slutsatsen har analyserats fram utifrån respondenternas svar, detta med inspiration från tidigare forskning. Vi kan även se kopplingen att de icke-ekonomiska fördelar som mångfald skapar sedermera bidrar till ökad lönsamhet. Framförallt, utifrån respondenternas mening, skapar mångfald en inkluderande och dynamisk organisationskultur som öppnar upp möjligheter att attrahera intressenter.

Nyckelord: Mångfald, Lönsamhet, Organisationskultur, Organisation, Icke-ekonomiska resultat, Dynamik

Abstract

The purpose of this paper is to look into how diversity is being handled within organizations, and how this affects the organizational outcomes in terms of both economic and non-economic results.

The concept of diversity is rather complex and includes several different definitions where the most central often are ethnicity and gender. Immigration and equality are very relevant topics, something we acknowledged in the search for our field of study. Since this paper aims to find what possible advantages and/or disadvantages diversity might have on an organization, it is also important to study how diversity is being used and valued within the organization to begin with. Hence, you will find many examples of how the objects of study make room for diversity and what activities that takes place within the organizations. There are three objects, three companies of different size, used in this study. Seven respondents, five of them in managerial positions, are being interviewed and their information is what the empirical data consists of. Therefor a qualitative method is being used to build this paper with elements of a comparative design. The comparison between the three companies gives an extra dimension to the study that enables broader understanding of the subject.

We sure got great understanding regarding diversity within organizations, and the conclusion we came to involves a number of advantages that can only emerge if the organization actively work with diversity. A clear vision, goals and evaluation are all important, but above all it is the activities that matters the most. Regarding the advantages, we found that there is a certain correlation between the economic and non-economic results.

One advantage we argue for is that it is easier for a diverse workforce to understand a broader range of market segments since these are too diverse, especially for globally active organizations. Consequently, more customers are accessible which enables for greater income. An inclusive and strong organizational culture is also on the list of advantages we found, but disadvantages were even harder to argue for. One of the reasons for the lack of examples involving negative aspects of diversity, we think is due to the fact that the subject is rather sensitive. It might be that the respondents do not want to comment on the disadvantages because it could affect the legitimacy of the company. It could also be that their strategies are successful and there are no obvious disadvantages with diversity in their workforce. This is a discussion that opens up for new studies to take place, but there is no doubt about diversity comes with great potential for organizations to develop.

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som ställt upp och gett oss intressant och värdefullt material vilket har gjort denna uppsats möjlig för oss att skriva. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Vedran Omanović för stöd, tips och feedback under resans gång. Uppsatsskrivandet under vårens senare hälft har varit en intressant, rolig och utmanande process som givit oss båda nya kunskaper om oss själva samt flertalet managementbegrepp, framförallt *mångfald*.

Erica Karjalainen

Erica Karjalainen

Viktoría Nicoláisen

Viktoría Nicolaisen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	8
1.1 Ämnesval	8
1.2 Bakgrund.....	9
1.3 Problemdiskussion	10
1.4 Syfte	11
1.5 Frågeställning.....	12
1.6 Begreppsdefinition.....	12
1.6.1 Mångfald	12
1.6.2 Organisationskultur	12
1.6.3 Lönsamhet	12
1.6.4 Organisation kontra företag	13
1.6.5 Kön och genus	13
2. Teoretisk referensram	14
2.1 Inledning	14
2.1.1 Inledande kommentarer	14
2.1.2 Val av teorier.....	14
2.2 Att möta mångfald på arbetsplatsen.....	15
2.3 Mångfald i organisationskulturen	16
2.4 Mångfald ur ett lönsamhetsperspektiv	17
2.4.1 Icke-ekonomiska fördelar med mångfald.....	19
2.5 Att värdesätta mångfald	20
2.6 Sammanfattande av teorin.....	21
3. Metod	22
3.1 Forskningsansats.....	22

3.1.1	<i>Kvalitativ forskning</i>	22
3.1.2	<i>Komparativ design</i>	23
3.2	Tillvägagångsätt	24
3.2.1	<i>Val av företag</i>	24
3.2.2	<i>Val av respondenter</i>	24
3.2.3	<i>Intervjuernas genomförande</i>	25
3.2.4	<i>Intervjudata</i>	26
3.2.5	<i>Begränsningar och generaliseringar</i>	26
3.3	Studiens trovärdighet	27
3.4	Etiska aspekter	27
4.	Empiri	29
4.1	Företagsbeskrivning	29
4.1.1	<i>Företagsbeskrivning AkzoNobel</i>	29
4.1.2	<i>Företagsbeskrivning KmK Engineering AB</i>	29
4.1.3	<i>Företagsbeskrivning Volvo Personvagnar AB</i>	29
4.2	Mångfald – innebörd och definition	30
4.3	Mångfaldsarbetet i praktiken	31
4.3.1	<i>Mångfaldsarbete på dagordningen</i>	31
4.3.2	<i>Ge plats för nya medarbetare</i>	33
4.3.3	<i>Könsuppdelning</i>	34
4.3.4	<i>Globalisering</i>	35
4.4	Effekter av mångfaldsarbete	37
4.4.1	<i>Organisationskultur</i>	37
4.5	Fördelar och lönsamhetsaspekter	39
5.	Analys	42
5.1	Mångfaldsarbetet – innebörd och definition	42

5.1.1 Vision, målformulering och aktiviteter	42
5.1.2 Kommunikation och utvärdering.....	43
5.1.3 Legitimitet – Stort kontra litet företag	45
5.2 Organisationskultur och dynamik	46
5.2.1 Globalisering.....	47
5.2.2 Ledning och chefer.....	48
5.3 Effekter – från ekonomiska till icke-ekonomiska.....	48
5.3.1 Att nyttja specifika kunskaper	48
5.3.2 Kreativitet och innovation.....	49
5.3.3 Problemlösning och beslutsfattande	50
5.3.4 Kunder och klienter.....	51
5.4 Kritiska synvinklar.....	52
6. Avslutande diskussion och slutsats	54
6.1 Förslag till vidare forskning.....	55
7. Källförteckning	57
8. Bilaga 1 - Intervjuguide	59

1. Inledning

I inledande kapitel presenteras ämnesval, bakgrund, problemdiskussion, syfte, frågeställning och slutligen begreppsdefinitioner.

1.1 Ämnesval

Slutet på vår kandidatutbildning börjar närma sig och sista etappen är just uppsatsskrivningen. Den absolut första diskussionen som uppstod var såklart: Vad ska vi skriva om? Vi skrev ner alla möjliga teman och ämnen som vi båda kunde finna ett gemensamt intresse inom, och ganska snart kom vi överens om att ämnet skulle handla om mångfald på arbetsplatsen. Vi ville skriva om någonting som är dels aktuellt, men som också ger utrymme för nya upptäckter och förklaringar. Det är ingen nyhet att invandring och kulturell mångfald är en aktuell fråga med skilda meningar, likaså könsfördelning inom organisationer och dess tillkommande diskriminering. Det är inte heller någon tvekan om att dessa områden spåras tillbaka till begreppet mångfald, vårt valda uppsatsämne. Beslutet om att undersöka organisationer och deras mångfaldsarbete grundar sig i vårt intresse att hitta förklaringar och kopplingar mellan mångfald och det organisatoriska resultatet, både ekonomiska och icke-ekonomiska termer, som ska kunna bidra till en djupare förståelse för den som sedan läser vår uppsats. Under vårens gång har vi studerat organisationskultur och management, områden som behandlar sådant som olika typer av ledarskap och hanteringen av arbetsgrupper i organisationer. De organisatoriska resultat som vi söker kommer att kunna benämnas med olika begrepp, i synnerhet de icke-ekonomiska då dessa kanske är mindre uppenbara. Effekter, positiva/negativa aspekter, fördelar/nackdelar och utfall är exempel på benämningar som kommer att användas då vi vill skapa en dynamisk text som mynnar ut i en tydlig slutsats.

Herrings (2009) diskuterar att det finns en del alternativa definitioner kring mångfald som inte bara innefattar etnicitet och kön, som idag är de vanliga fokusområdena när man pratar mångfald, utan är bredare än så. Mångfald kan också innebära skillnader i ålder, personlighet, genus, sexualitet, religion, kultur, handikapp och geografisk plats. Emellertid är den generella idén kring mångfald att den syftar till att skapa en kultur som är inkluderande och värdesätter alla medlemmar och deras potential. Mångfald klingar för många positivt, men för andra negativt; vi vill kunna bidra med information grundad på studier snarare än tyckande och spekulerande.

Vi hoppas att mötena med studiens tre studieobjekt kommer att lära oss någonting nytt och visa oss hur mångfald kan påverka organisationer. Inte minst hoppas vi att vårt resultat kommer till nytta även för andra än oss själva.

1.2 Bakgrund

I slutet av 2016 bodde drygt 1,7 miljoner människor i Sverige som är födda utomlands och det innebär att Sverige är det land i Europa som har tagit emot flest immigranter i förhållande till populationen (Statistikdatabasen, 2017). Detta betyder således att större delen av dessa människor behöver få en plats på arbetsmarknaden; mångfald inom organisationer blir allt vanligare. För att förstå sig på detta fenomen, organisatorisk mångfald, så kan man gå tillbaka till då det framträdde vilket många forskare menar var i USA (Omanović, 2009).

Mångfaldsprogram på arbetsplatsen har sin föregångare i den amerikanska medborgarrättsrörelse som på 1960-talet ledde till jämlika anställningsmöjligheter för alla, med syfte att eliminera diskriminering gentemot människor baserat på sådant som ras och kön. Det visade sig senare, på 1980-talet, ha ökat anställningen av kvinnor och minoriteter; man kan säga att det var här som frågan och problematiken kring mångfald i arbetskraften uppdagades både politiskt och socialt. (Omanović, 2009)

I Sverige är skillnaden i andel arbetande 20 procentenheter mellan invandrare och personer med svensk bakgrund, arbetslösheten bland utlandsfödda är alltså högre. Dock är andelen arbetande högre bland de som invandrat från närbelägna länder än bland invandrare med härkomst utanför Europa (Statistiska centralbyrån, 2017). På grund av den höga arbetslösheten bland invandrare lät regeringen utnämna en immigrationskommitté med syfte att omvärdera den svenska immigrationspolicyn, och det svenska samhället definierades som ett multikulturellt sådant där man finner mångfald inom etnicitet, religion, kultur och språk (Omanović, 2009). Kort därefter, år 1997, introducerar regeringen i en ny immigrationspolicy begreppet *social diversity* som syftar till att erkänna Sveriges mångfald och uppmuntra den i såväl samhället som på arbetsplatsen. Att främja mångfald har också en viss grund i den ekonomiska perspektivet som gynnar tillväxt och upprätthåller den svenska välfärden (Omanović, 2009). Det är därmed tydligt att även i skriven policy har mångfald en särskild koppling till ekonomisk lönsamhet, åtminstone är det ett antagande som den svenska regeringen förhåller sig till.

Begreppet mångfald inkluderar inte bara ras, etnicitet och nationalitet, som är direkt kopplat till tidigare diskussion kring invandringsfrågan, utan också andra områden som exempelvis kön. Könsfördelningen på arbetsplatsen är oftast ojämn med kvinnor som underrepresenterade; bland 30 av de största yrkena har endast tre en jämn könsfördelning, 40-60 procent av vardera kön. Inkomst är även den ojämn, där kvinnor generellt har 86% av mäns lön. (Statistiska centralbyrån, 2017)

Statistiken kring skillnader mellan svenskfödda och invandrare samt den mellan kvinnor och män visar på en ojämställdhet som ligger till grund för kommande problemdiskussion. Det är en fråga som ligger till grund för många utmaningar, allt från på ett samhällsligt plan till ett organisatoriskt sådant där även företag behöver bemöta frågan.

1.3 Problemdiskussion

En hel del studier och litteratur som vi har läst tar upp ett perspektiv där resultatet av ett mångfaldsarbete kan komma att se annorlunda ut beroende på organisationens storlek. För att då kunna bidra med ett resultat och en förståelse i slutet av denna uppsats, som inte bara gäller för en viss typ av organisation, så väljer vi att studera tre företag av olika storlek.

Till att börja med kan det alltså finnas en skillnad mellan företagens utfall som beror på deras storlek. Våra studieobjekt är AkzoNobel, KmK Engineering AB samt Volvo Personvagnar AB, vilka alla tre har en betydlig storleksskillnad gentemot varandra. I ett litet företag är det lättare för alla medarbetare att vara medvetna om företagets funktioner, uppgifter och inställning till specifika frågor medan det i ett större företag är mer komplext än så (Tayeb, 1996). I mindre företag är beslut och riktlinjer i många fall muntliga och informella. Detta till skillnad från större företag där processer och regler behöver vara skriftliga för att det enkelt ska kunna kommuniceras till alla anställda på alla nivåer, och uppfattas lika av alla inom företaget (Tayeb, 1996). Emellertid kan man fråga sig om de policys som införs som ett resultat av den press som verkar på företagen, faktiskt följs inom organisationen? Eller är det bara ett sätt att skapa legitimitet utåt? Med detta sagt finns det en viss problematik i vilka företag vi väljer att studera, då vi vill få fram ett resultat som är både legitimt och generellt för fler organisationer. Är det då så att en organisations storlek påverkar detta resultat krävs det att vår infallsvinkel förhåller sig till detta under arbetets gång.

En annan diskussion som är värd att föra är mångfaldsbegreppets komplexitet, definitionerna om mångfald är många. Vi kommer senare i detta inledande kapitel att presentera olika definitioner av mångfald, vilket tydliggör att det inte finns en ensam definition av begreppet. Detta betyder för oss, och för vår studie, att slutsatserna som sedan dras måste ta hänsyn till företagens möjliga skillnader i uppfattning kring begreppet mångfald. När vi tittar på våra studieobjekt är det främst kön och etnicitet som behandlas i deras policys och arbete med mångfald, och dessa kommer därför att bli våra fokusområden.

Vidare så riktar sig en stor del av vår frågeställning mot det ekonomiska resultatet, lönsamhetsperspektivet, och våra intervjufrågor syftar också till att möjliggöra en diskussion kring just detta. Problematiken att bemöta detta ligger i att det för många kan vara svårt att se en konkret koppling mellan ekonomisk lönsamhet och mångfald. Det argument som ofta används när det rör etnisk och kulturell mångfald är inget mindre än att det lönar sig (Gonäs & Knocke, 2004). En mer mångfaldig arbetsstyrka sägs öka både effektivitet och produktivitet inom organisationer samt ge tillgång till fler marknadssegment (Gonäs & Knocke, 2004). Vi har som mål att hitta mer konkreta exempel på detta ekonomiska resultat eftersom, precis som Gonäs och Knocke skriver, så *sägs* eller *antas* mångfald bidra till lönsamhet. Våra studieobjekt kanske också kommer att innefatta en hel del antaganden, och vår utmaning blir då att konkretisera detta. Dessutom menar Gonäs och Knocke (2004) att man måste vara väl medveten om att problem kan uppstå då det okända, som mångfald för vissa är, kan väcka irritation och att effekterna då kan bli negativa. En ytterligare aspekt som är värd att nämna är att vi skiljer på ekonomiska och icke-ekonomiska organisatoriska resultat i studien. Ekonomiskt resultat benämns som just lönsamhet medan icke-ekonomiska resultat är "mjukare" *fördelar eller nackdelar* som påverkar arbetet. Exempel på detta är kommunikation, dynamik, problemlösningsförmåga och kreativitet i arbetsprocesser.

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att få en ökad förståelse om hur företag kan arbeta med mångfald och hur detta arbete påverkar det organisatoriska resultatet, både i ekonomiska och icke-ekonomiska termer.

1.5 Frågeställning

*På vilka sätt kan det löna sig för organisationer att arbeta med en mångfaldig arbetskraft?
- Hur är organisatoriskt mångfaldsarbete utformat och vilka är dess för- och nackdelar?*

1.6 Begreppsdefinition

1.6.1 Mångfald

Det finns många olika definitioner på begreppet mångfald, engelskans *diversity*, bland annat den vi presenterar under punkten ämnesval. Under denna rubrik vill vi hjälpa läsaren att få extra förståelse kring detta komplexa fenomen och dess innebörd.

Mångfaldsbegreppet täcks idag av de fyra (anti)diskrimineringslagarna och diskrimineringsombudsmännen: kön, etnicitet, funktionshinder och sexuell läggning (Gonäs och Knocke, 2004). Vi har, precis som vi diskuterade i problemdiskussionen, i denna studie främst fokuserat på kön och etnicitet.

1.6.2 Organisationskultur

Organisationskultur är även det ett komplext begrepp med många definitioner. Här har vi valt ut ett exempel på en definition för att ge läsaren en ökad förståelse kring begreppets betydelse: *“...de värden och värderingar som tillsammans utgör en grund för företagets agerande utåt mot kunder och andra intressenter, samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra. Kulturen består alltså av de värden och värderingar som tillsammans utgör grund för företagets eller organisationens agerande både utåt och inåt.”* (Proetica.se, 2017)

1.6.3 Lönsamhet

I denna studie väljer vi att titta på begreppet lönsamhet på två olika sätt, ekonomiskt lönsamt och icke-ekonomiska resultat. Lönsamhet, som ett direkt ekonomiskt mått, är till exempel avkastning som bland annat kan användas för att mäta ett företags lönsamhet (E-conomic.se, 2017). Vi väljer även att se på icke-ekonomiska fördelar, eller nackdelar, som i slutändan kan komma att påverka organisationens resultat. Exempelvis, om vi tittar på dynamiken på arbetsplatsen är det ett område som kan komma att påverkas av mångfald antingen positivt eller negativt.

1.6.4 Organisation kontra företag

En organisation är en enhet av människor som är strukturerade för att möta ett behov eller nå ett kollektivt mål. Det kan vara ett politiskt parti, en ideell organisation eller ett företag (BuisnessDictionary.com, 2017).

Ett företag är en typ av organisering, en enhet av ekonomisk karaktär där människor och maskiner samverkar för att producera en tjänst eller produkt som sedan ska säljas. (Karlhenrikpettersson.se, 2017)

Vi kommer i detta arbete att först och främst använda begreppet organisation för att inte utelämna några typer av enheter som kan tänkas ha ett mångfaldsarbete och som kan nyttja det resultat vi kommer att presentera. Begreppet företag används i den mån där vi kan säkerställa att organisationen i fråga är av ekonomisk karaktär, som de tre studieobjekt vi använder oss av. I resterande delar av området inkluderar vi alla typer av organisationer, av ekonomisk karaktär eller ej.

1.6.5 Kön och genus

Biologiskt kön används för att skilja på individer av djur, växter och andra organismer beroende på vilken sorts könsceller de har. Könsidentitet är det kön man själv upplever att man har, oberoende av vilket biologiskt kön man har och av vilket socialt kön andra anser att man har. (Nationalencyklopedin.se, 2017)

Det sociala könet handlar om vad som anses vara typiskt manligt och kvinnligt. Till skillnad från biologiskt kön, som hänger samman med vilka könsceller eller könsorgan en person har, har genus att göra med hur kvinnor och män förväntas vara eller bete sig. Man brukar säga att genus *konstrueras*, alltså skapas. Det betyder att det som ser ut att vara medfött inte är det. (Nationalencyklopedin.se, 2017)

I denna studie nämner vi ofta ordet *kön* men mångfald innefattar även begreppet *genus*. I empirin tas till exempel hbtq-personer upp som ett exempel från företagets sida.

2. Teoretisk referensram

I följande teoriavsnitt presenteras tidigare forskning inom ämnet mångfald i förhållande till ett organisatoriskt perspektiv som är relevant för studien. Referensramen ligger till grund för denna studies genomförande i den mån att den bidrar med förståelse kring ämnet samt ger en insikt i hur tidigare studiers resultat har kommit att se ut, vilket gör det lättare att ställa rätt frågor och analysera rätt information.

2.1 Inledning

2.1.1 Inledande kommentarer

Vår avsikt är att undersöka dessa teorier som kommer att presenteras och skillnaderna emellan, och se hur de hanteras och används i organisationen för att slutligen få en förståelse gällande organisationens resultat i förhållande till sitt mångfaldsarbete. Finns det någon korrelation mellan mångfald och organisatoriska resultat? Av vilken karaktär skulle i sådana fall denna fördel vara, ekonomisk samt icke-ekonomisk?

För att kunna svara på vår frågeställning krävs det att vi undersöker om, samt hur, organisationerna arbetar med arbetskraft som inte är homogen och på vilket sätt detta sedan påverkar både det dagliga arbetet och dess utfall samt om det är ett positivt sådant eller inte. Alla dessa vinklar finnes i kommande avsnitt, och då studier som vi har läst kring detta ämne inte alltid är generella utan istället specifika för vissa organisationer och studieobjekt har vi letat efter teorier och litteratur som kompletterar varandra snarare än sådana som helt samtycker kring en och samma fråga. Referensramen belyser allt från hur man nyttjar mångfaldens potential, som diskuteras av Mlekov och Widell (2003), till Herrings (2009) slutsats om att mångfald kan påverka organisationens vinst positivt.

2.1.2 Val av teorier

Vi har samlat in mängder med litteratur, allt från böcker och artiklar till webbplatser, men har också sållat bort större delen av dessa. Den huvudsakliga anledningen till detta är att det presenteras flera olika perspektiv bland tidigare forskning, men där vi endast vill nyttja de som går att förhålla till vår forskningsfråga. Dessutom har vi kommit över flertalet studier där specifika studieobjekt har legat i fokus, och vi vill vara försiktiga med att använda sådana resultat som inte är någorlunda generaliserade.

2.2 Att möta mångfald på arbetsplatsen

”Det är ett välkänt faktum att kunskap (eller okunskap) om och förståelse (eller bristande förståelse) för andra länders kulturer påverkar vårt beteende, vilket i sin tur kan vara avgörande i affärssammanhang.” (Mlekov & Widell 2003, s. 35)

Med detta citat vill vi börja med att belysa att accepterade sanningar kring mångfald i samhället ofta har sin grund i just lärdomar och förståelse snarare än faktisk data; det är svårt att kvantifiera mångfald. Som ovan citerat är det ett “välkänt faktum” att andra länders kulturer påverkar vårt beteende, vilket inte är ett faktiskt mått utan en allmänt accepterad uppfattning. Många hypoteser och påståenden angående den inverkan som mångfald har, har inte blivit empiriskt undersökta och därmed är det oklart vilken effekt det har på organisationer och företag (Herring, 2009). Det tycks sålunda vara svårt för en singular undersökning att beskriva en helhetsbild kring ämnet (Herring, 2009).

Den viktigaste faktorn, enligt Mlekov och Widell (2003), till varför företag över huvud taget skapar strategier kring mångfald är just globaliseringen. Det handlar snarare om ekonomiska gränser än nationer som alltmer börjar förlora i betydelse, och därmed måste också organisationen förändras och anpassas gentemot denna globalisering. Författarna menar att mångfald öppnar möjligheter för en organisation att möta de företagsekonomiska motiv som skapas på en internationell marknad. För att nå det ideal som innebär en organisation med mångfald måste man arbeta både internt och externt med detta mångfaldsarbete. Internt, att värdesätta och bemöta den mångfald som finns bland medarbetare; externt, att få information om intressenternas preferenser. Det behövs kunskap om kundkretsen och förståelse för dess olika behov. Är kundgrupperna representerade i organisationen? Denna fråga är central då man måste kunna anpassa produkter och tjänster till den bas av kunder som existerar och som blir allt mer heterogen; samma gäller för leverantörerna. (Mlekov & Widell, 2003)

Ofta börjar organisationer med en vision om sin mångfaldsstrategi, men viktigt är att inte stanna här menar Mlekov och Widell (2003). Organisationen måste fortsätta med sitt mångfaldsarbete för att det ska ha någon effekt, vilka snart kommer att presenteras. Mlekov och Widell (2003) pekar på att den viktigaste av kulturella skillnader relaterat till individens härkomst är individualism vs. kollektivism. De knyter an till vad Hofstede (1991, se Mlekov & Widell 2003) forskade i, att individer från kollektiva kulturer uppfattar sig som en

gruppledmedlem primärt och en enskild individ sekundärt; i individualistiska kulturer är det istället tvärtom.

Mlekov och Widell (2003) diskuterar i sin litteratur om hur mångfald, främst inom ramen av kultur, bör bemötas och hur man ska använda mångfald till sin fördel i företaget. De tar upp ett antal områden som en organisation bör ta hänsyn till i sin process mot ett välfungerande mångfaldsarbete där några av dessa är:

- En tydlig vision
- Formulering av mål
- Effektiv kommunikation
- Samordning av aktiviteter
- Utvärdering

Dessa områden är bra att ha i åtanke vid studier av mångfaldsarbete; att ha flera utgångspunkter att undersöka möjliggör en bredare insyn i arbetet samt ett mindre missvisande resultat. Skulle mångfaldsarbetet visa sig vara negativ för organisationens resultat kan dessa ovan nämnda områden bidra med förståelse kring varför, kanske är en utav dessa arbetsprocesser inte helt korrekt genomförd och visar därför på ett negativt utfall av mångfaldsarbete. De positiva effekterna uppstår under förutsättning att mångfald nyttjas och värdesätts i organisationen, och detta innebär delvis att värdesätta individuella olikheter (Mlekov & Widell, 2003).

2.3 Mångfald i organisationskulturen

Hofstede (1997, se Trefry 2006, s. 564) menar att termen organisationskultur började användas under 1960-talet som en synonym för organisatoriskt klimat. Mary G. Trefry (2006) menar att de underliggande värderingar och antaganden som skapar denna kultur är svåra att förändra, denna typ av "mentala modell" som organisationer skapar finnes också hos individer. Vår bakgrund och personliga erfarenheter påverkar huruvida vi uppfattar omgivningen, och tittar man då på organisationer med mångfald ser man sällan att beteenden och normer är homogena. Vårt egna sätt att tänka och våra tillvägagångssätt förblir konsekventa även i en organisationskultur, de förändras inte på grund av en organisatorisk kultur. (Trefry, 2006)

Vidare argumenterar Hofstede (1997, se Trefry 2006) för att kulturella skillnader, på en organisatorisk nivå, inte uppdagas lika mycket i värderingar som i praktik och tillämpning. Därför blir sociala aspekter så som gruppdynamik och interaktion mycket mer komplexa för just mångkulturella organisationer, vilket Trefry (2006) menar hjälper en organisation att anpassa sig till dagens globala marknad.

Trefrys (2006) avhandling undersöker just om organisationskultur har större potential för inverkan i organisationer om dessa är multikulturella snarare än monokulturella. Hon menar att multikulturella team har potential att bli de mest effektiva, men kan ofta sluta som de minst produktiva då skillnaderna mellan medlemmarna gör kommunikation och interaktion mer komplext. En organisationskultur som tar tillvara på denna komplexitet och värdesätter heterogenitet i arbetsstyrkan, accepterar skillnaderna, kan lyckas optimera sina processer och strukturer avsevärt. Viktigt att tillägga är att det finns en rad med nackdelar som tillkommer, vilka också undersökts i samma forskning; Lagutveckling går långsammare då tid för att bygga tillit är längre, kommunikation mellan olika människor är svårare och tidskrävande, skapa gemensam förståelse kräver mer ansträngning och olika förväntningar leder till missförstånd, konflikter och mer negativa tankar om varandra. (Trefry, 2006)

Att även titta på litteratur som beskriver nackdelar och hur dessa kan uppkomma ger oss möjlighet att förbereda oss även för oväntade situationer under arbetets gång. Dessa nackdelar, som ges i Trefrys undersökning, är en bra grund för att forma intervjufrågor då vi måste titta på organisationskulturen från båda håll, fördelar och nackdelar, för att skapa oss en uppfattning om hur den ser ut.

2.4 Mångfald ur ett lönsamhetsperspektiv

Under 1990 förändrades hur man såg på mångfald och en diversifierad arbetskraft blev en fråga om företagande; mångfaldsarbete började betonas och ses som en nyckel till framtida tillväxt (Herring, 2009). De perspektiv som nu argumenterar *för* en mångfaldig arbetskraft menar ofta att organisationer drar nytta av detta även i form av ekonomisk vinst. Sedan finns det de som argumenterar för att mångfald inte bidrar med någonting för organisationen, i vissa fall även att den är skadlig (Herring, 2009). För att finna ett svar kring huruvida dessa perspektiv bär på en viss sanning, ett svar som inte bara är spekulationsbaserat, har Cedric Herring (2009) vid Illinois Universitet tagit fram ett antal hypoteser med hjälp av data från

studier gjorda av vinstdrivande företag i USA, men som ger ett resultat som är nyttigt för alla organisationer i alla samhällen. Hypoteserna syftar till relationen mellan mångfald och direkta lönsamhetsmått, vilka kommer att presenteras mer utförligt senare i detta teoriavsnitt.

Dessutom presenterar Herring (2009) argument som menar på att mångfald, speciellt kulturell, innebär en konkurrensfördel genom sin sociala komplexitet inom organisationen. En diversifierad grupp har en potential att se till flera olika perspektiv och därmed generera arbete av högre kvalitet än mindre diversifierade grupper, detta samtidigt som integreringen av en diversifierad grupp har visat sig vara lägre än en homogen sådan (Herring, 2009). Herring (2009) menar därmed att mångfaldens påverkan är paradoxal, att kreativitetens möjligheter ökar men att gruppmedlemmar kan komma att finna det svårt att identifiera sig med organisationen och då bli missnöjda. Samma paradoxala perspektiv framför i tidigare presenterad litteratur av Trefry (2006) där hon menar att de utmaningar som mångfald bidrar med kan få en negativ påverkan på organisationens resultat om hanteringen inte är ordentlig. Trefry (2006) använder metaforen ”ett dubbelsidigt svärd” som hon menar skär i flera olika riktningar, organisationskulturen kan både intensifiera och förvärpa mångfaldens potential. Skulle vi finna en koppling mellan mångfald och ekonomiskt vinst som verkar negativ kan det alltså bero på att företaget i fråga inte arbetar med mångfalden på rätt sätt eller nyttjar dess potential. I ett sådant fall skulle det krävas att vi tittar på vart i mångfaldsarbetet det går fel, vart i arbetsprocessen som företaget misslyckas med att integrera en diversifierad arbetsstyrka i organisationen. Skulle så vara fallet presenteras det tidigare i denna referensram ett antal arbetsområden, som Mlekov och Widell (2003) tagit fram, speciellt för organisationers mångfaldsarbete vilka kan vara till hjälp för att lokalisera vart problemet ligger.

För att försöka fastställa en relation mellan mångfald och företagets ekonomiska resultat finns en del faktorer att titta på som kan ha ett inflytande. Dels menar Herring (2009) att beteenden inom organisationen beror på den institutionella omgivningen, som den sociala inställningen på arbetsplatsen eller lagar som ska följas. Att en organisation börjar arbeta med mångfald kan ibland vara ett resultat av att försöka skapa legitimitet gentemot omgivningen, och sålunda nödvändigtvis inte för att effektivisera arbetet. Vinstdrivande företag som möter en större publik är troligtvis mer känsliga för allmänhetens åsikter kring vad som är legitimt. (Herring, 2009) Denna kunskap kommer att bidra med ett kritiskt öga i denna uppsats när vi intervjuar personal och inhämtar data då vi vill finna de mest representativa och verklighetstrogn svaren.

En fråga att bemöta är vilka områden mångfald faktiskt påverkar inom en organisation, och vilken typ av mångfald som kan relateras till ett särskilt organisatoriskt resultat. Herring (2009) presenterar ett antal hypoteser där han skiljer på mångfald inom ras och kön, för att sedan relatera till ett visst utfall. Utfallen syftar till ett företags ökade försäljningsintäkter, fler kunder, större marknadsandel samt större vinst relativt konkurrenternas. (Herring, 2009) Dessa hypoteser kan komma att fungera som riktlinjer inför analysen av detta arbetes intervjuer då vi kan komma att finna en koppling mellan mångfald och organisatoriskt välstånd, och det krävs därför att titta på olika delar i företaget. Viktigt att påpeka är att Herring (2009) syftar till ett organisatoriskt resultat, som påvisar en direkt ekonomisk vinst, och därmed utesluter andra resultat som hänvisas till sådant, exempelvis dynamik. De framtagna hypoteserna syftar snarare till, som tidigare nämnt, sådant som ökad försäljningsintäkt och marknadsandel. I följande stycke kompletteras detta perspektiv med andra organisatoriska områden som kan påverkas av mångfald.

2.4.1 Icke-ekonomiska fördelar med mångfald

Trefry (2006) har tidigare arbetat med en studie, som hon även i senare avhandling refererar till, där det rapporterats fyra tydliga organisatoriska fördelar med mångfald. Dessa fördelar fungerar som inspiration, inte bara för utformningen av intervjufrågor, utan också som underlag för vår analys. De fördelar som Trefry (2006) lyckats finna är:

- Möjligheten att para ihop anställda med olika typer av kunder och klienter
- Förmågan att applicera kunskap om olika kulturer på företagsprojekt
- Bättre beslutsfattande och problemlösning efter att ha haft olika perspektiv i åtanke
- Mer kreativitet och innovation i produkter, tjänster och arbetsprocesser

Dessa ovan nämnda resultat är ett bra hjälpmedel för att lokalisera vart i organisationen som mångfald har en positiv inverkan. Fördelarna kompletterar det ekonomisk inriktade lönsamhetsperspektiv som presenterats tidigare i avsnittet, då begreppet lönsamhet inkluderar flera olika aspekter vilket har beskrivits mer detaljerat i avsnittet om begreppsdefinitioner.

Även Mlekov och Widell (2013) menar på att en heterogen grupp har en bättre problemlösningsförmåga och kan identifiera nya affärsområden lättare på grund av de många perspektiv som finns inom gruppen. Inte minst spelar det stor roll att dessa grupper blir rätt ledda av ledare som värdesätter mångfald. Sedermera blir fler anställda sedda och därmed ökar också tillfredsställelse, engagemanget samt arbetsprestation bland de anställda. Prestation och produktivitet går hand i hand, och högre produktivitet påverkar den slutliga

vinsten. Dessutom kan kostnader reduceras i förhållande till exempelvis lägre personalomsättning. (Mlekov och Widell, 2003)

2.5 Att värdesätta mångfald

Det finns olika motiv för en organisation att arbeta med mångfald. Moraliska, etiska, resultatbaserade och lagliga motiv är alla anledningar att motivera mångfaldsarbete med men trots detta menar Gilbert och Ivancevich (2000) att många företag och organisationer har svårt att implementera ett mångfaldsarbete i de dagliga processerna. Ofta när företag och organisationer adresserar frågan är det för att de måste. Faktum är att mångfald bidrar med ett värde som innebär en ökning av kvalitet och livslängd för företaget om rätt åtgärder görs, och två områden som kan bidra med detta är ledningens initiativ och support samt företagsfilosofin. Inte minst är det viktigt att det finns en klar uppfattning kring vad mångfald faktiskt kan bidra till inom organisationen eller företaget och sedan gå utanför kraven, det krävs mer än vad lagar och regler säger. (Gilbert & Ivancevich 2000)

Efter intervjuer med HR-ansvariga på 15 stycken Fortune 100 företag såg man att det, i stora drag, finns fem anledningar för företag att engagera sig i mångfaldsarbete (Gilbert & Ivancevich 2000):

- Bättre nyttjande av talanger
- Ökad förståelse för marknaden
- Djupare förståelse inom ledarpositioner
- Förstärkt kreativitet
- Ökad kvalitet av arbetsgruppers problemlösning

Med andra ord blir företag mer konkurrenskraftiga när man låter en diversifierad arbetsstyrka ta hand om processer och beslut. Chansen att någon förstår sig på ett specifikt marknadssegment blir större då segmenten, precis som arbetsstyrkan, är mångfaldig (Gilbert & Ivancevich 2000). De ovan nämnda fem punkterna går att likna till de fyra som Trefry (2006) tagit fram, bortsett från den om djupare förståelse inom ledarpositioner som är ett extra komplement till denna referensram.

Det är extremt svårt att kvantifiera de fördelar som kommer från en investering i mångfald. Produktivitet och vinst är också svårt att mäta eftersom det finns så många variabler som alla är bidragande faktorer till slutresultatet, men vad som går att koppla till mångfald relativt

tydligt är arbetstagarnas tillfredsställelse med sitt jobb och den kultur som kommuniceras mellan dem. Gällande lagarbete är den största påverkan av mångfald huruvida förmågan att skapa nya idéer bidrar till produktivitet och kostnadseffektivitet. (Gilbert & Ivancevich 2000)

2.6 Sammanfattande av teorin

Inledningsvis presenteras Mlekov och Widells (2003) perspektiv där de menar att globaliseringen är den huvudsakliga anledningen till att arbeta med mångfald. Det krävs förståelse för kundkretsen och vilka behov som finns på alla olika marknader för att på så sätt kunna anpassa sina produkter och tjänster. I detta avsnitt introduceras också de fem punkter som bör ingå i ett mångfaldsarbete för att möjliggöra för ett bra sådant vilka är: En tydlig vision, formulering av mål, effektiv kommunikation, samordning av aktiviteter och utvärdering. (Mlekov och Widell, 2003)

Fortsättningsvis diskuteras mångfald i förhållande till organisationskultur och Trefry (2006) menar här att sociala aspekter, interaktioner och gruppdynamik blir mer komplexa i en organisationskultur med mångfald. Denna komplexitet kan öka anpassningsförmågan gentemot olika marknader, men att även nackdelar kan uppstå (Trefry, 2006). Vidare så presenteras ett lönsamhetsperspektiv där Herring (2009) argumenterar för mångfald genererar högre kvalitet då man ser till fler perspektiv, men att större företag kanske väljer att arbeta med mångfald för att verka legitima gentemot sin omgivning. Ett antal hypoteser där ras respektive kön relateras till olika utfall, bland annat högre försäljningsintäkter och fler kunder, är ekonomiska aspekter som Herring (2009) tagit fram. Avsnittet kompletteras av andra, icke-ekonomiska fördelar som berör att matcha anställda med olika typer av kunder och klienter, kunskapsapplicering på företagsprojekt, bättre beslutsfattande och problemlösning samt högre kreativitet (Trefry, 2006).

Avslutande avsnitt menar att det krävs mer än vad lagar och regler säger för att mångfaldsarbetet faktiskt ska bli bra och att ledningen behöver värdesätta och ta initiativ för att nyttja en diversifierad arbetsstyrka. Det är just punkten om djupare förståelse inom ledarpositioner som kompletterar resterande teori. (Gilbert & Ivancevich 2000)

3. Metod

I följande kapitel presenteras studiens metodval inklusive forskningsansats. Valen motiveras genom redovisning av studiens tillvägagångssätt vid insamling av litteratur och empiri och slutligen sammanställningen av intervjudata. Därefter diskuteras studiens trovärdighet. Avslutningsvis belyser vi studiens etiska aspekter.

3.1 Forskningsansats

Nedan redogörs val av forskningsstrategi samt val av sekundärdata.

3.1.1 Kvalitativ forskning

Syftet med studien är att få en ökad förståelse om hur företagen arbetar med mångfald och hur detta arbete påverkar det organisatoriska resultatet, både i ekonomiska och icke-ekonomiska termer. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär en kvalitativ studie att man kan ta del av en individs bild av hur den sociala världen ser ut genom att den göra den induktiv och tolkande till sin art. Vi vill få en djupare förståelse för ämnet snarare än konkreta förklaringar på ett problem och därför valdes en kvalitativ forskningsstrategi.

Då individens egna ord och erfarenheter är en stor och viktig del i denna studie kommer kvalitativa intervjuer att genomföras och vara studiens primära källa när det gäller insamlingen av data. Kvalitativa intervjuer kan ge en djupare förståelse i vad respondenterna upplever viktigast och forskarna i fråga får mer fylliga och detaljerade svar, något som är relevant för studiens syfte. Styrkan med en kvalitativ forskning i denna studie är att de uttalanden respondenterna ger blir mer begripliga då både bakgrund och helhetsbild tas med i beräkningarna. (Bryman och Bell, 2013)

En kritik mot kvalitativ forskning är att den ofta är alldeles för subjektiv (Bryman och Bell, 2013), någonting som vi har tagit hänsyn till och försökt förhålla oss till i denna studie. Med ett objektivt förhållningssätt i både intervjufrågor och bearbetningen av det empiriska materialet har subjektiva åsikter, värderingar samt vår personliga referensram behandlats med noggrannhet. Intervjufrågorna, som sammanställdes innan intervjuerna ägde rum, följer alla en formulering där inga antaganden har gjorts om företaget- eller respondenternas åsikter och tankar. Vi har sålunda inte styrt frågorna för att framkalla ett specifikt svar; frågar vi om

effekter så ber vi om både positiva *och* negativa sådana för att ge respondenterna alla möjligheter till att dela med sig av all typ av information (Bilaga 1).

Under bearbetningen av det empiriska materialet transkriberades svaren utifrån respondenternas svar, via inspelningar från intervjuerna, för att inte låta bakomliggande subjektiva åsikter och värderingar påverka de gjorda tolkningarna. Trots arbetet mot ett objektivt förhållningssätt går det inte att säkerhetsställa att svaren från intervjuerna uppfattats på samma sätt som respondenterna menade.

En av författarna har kopplingar till ett av företagen, KmK Engineering AB, då hennes pappa står som ägare, men hon har själv aldrig arbetat på företaget. Förutom att hon kunde prata med honom direkt och inte behöva ha mailkontakt, har resterande av all inhämtad information gått till på exakt samma sätt som övriga intervjuer för att bibehålla objektivitet. Vi har endast nyttjat den information Karjalainen har gett oss och har inte heller tagit oss frihet att tolka eller lägga till övrig information själva.

3.1.2 Komparativ design

I början av uppsatsskrivandet hade vi planerat att endast intervjua ett företag, all empiri skulle sålunda utgå från information från ett och samma studieobjekt. Då vi insåg att inte tillräckligt mycket information skulle kunna hämtas från detta företag, vi fick aldrig den möjligheten, fick vi ändra strategi. Istället blev det en studie med inslag av komparativ design och tre studieobjekt istället för ett.

“Designen inrymmer också en jämförelselogik genom att den förutsätter att vi kan få en bättre förståelse av en viss social företeelse om vi jämför denna utifrån två eller fler motsatta (eller olikartade) fall eller situationer.” (Bryman och Bell, 2013)

Den komparativa designen hjälper oss att jämföra skillnader och likheter mellan företagen och denna information kan vi sedan använda för att komplettera empirins alla delar. Den komparativa designen hjälper oss att få en ökad förståelse om ämnet, inte bara för en viss typ av organisation, utan ur ett mer generellt perspektiv. Ju fler studieobjekt som kompletterar med information, desto fler synvinklar ges till studien. All information hjälper oss att finna ett svar på vår frågeställning som även andra typer av organisationer kan ta del av.

En utmaning med denna komparativa design har vi upptäckt är att arbetets struktur är svårare att upprätthålla. Då alla tre objekt behöver studeras och få utrymme blir det aningen

problematiskt att finna en simpel struktur där tanke endast behövs ägnas åt ett och samma studieobjekt. Följaktligen krävs noggranna val av empirisk data då denna komparativa studie utesluter möjligheten att gå ett objekt på djupet.

3.2 Tillvägagångssätt

Nedan beskrivs studiens tillvägagångssätt gällande val av företag, intervjuernas genomförande samt hur intervjudata har analyserats. Slutligen diskuteras begränsningar och generaliseringar.

3.2.1 Val av företag

Företagen som vi i denna studie valt att studera är AkzoNobel, KmK Engineering AB samt Volvo Personvagnar AB. Det är även från dessa företag insamling av empirin samlats in genom kvalitativa intervjuer.

Företagen valdes då det finns ett tydligt och påtagligt arbete med mångfald inom hela organisationerna idag. Alla tre företagen ger intryck av att aktivt arbeta med mångfald och organisationskultur. Företagen är alla verksamma i Sverige och har kontor i Göteborg vilken gjorde det betydligt lättare att hitta medarbetare som var tillgängliga att intervjua.

Vidare så valde vi att studera företag av olika storlek då vi önskar kunna jämföra och koppla detta till teorin. Att objekten har tydliga skillnader anser vi berikar vår komparativa studie då det är just jämförelser som ska göras. Är ett företags storlek en betydande faktor eller ej för mångfaldsarbetet?

3.2.2 Val av respondenter

Till en början hade vi som önskemål att intervjua en medarbetare och en högre uppsatt person på varje företag, totalt sex stycken intervjuer. Det visade sig emellertid vara mer lättillgängligt med högre uppsatta personer vilket lett till att fem av sju intervjuer är med personer som har en högre position på företagen med anställda under sig. På KmK fick vi kompensera med två medarbetare istället för en högre uppsatt person då det inte fanns två chefer tillgängliga.

Ingen av de högre uppsatta respondenterna sitter i en position där de är avskärmade från medarbetarna vilket innebär att de är medvetna om medarbetarnas synsätt likväl som ledningens.

Genom intervjuer med högre uppsatta personer får vi en helhetsbild över hur företagen arbetar med mångfaldsfrågor då de är införstådda i vad ledningens riktlinjer innebär samt besitter en övergripande kunskap, de kan tala för sig själva och i viss mån även för medarbetarna. Dessa personer är ofta tränade i ämnet och har på så sätt verktyg för att kunna implementera, följa upp och säkerhetsställa att arbetet upprätthålls i verksamheten. I många fall kan de även jämföra mångfaldsarbetet över tid och avdelningar för en desto djupare förståelse. Risken är dock att högre uppsatta personer förskönar bilden av deras mångfaldsarbete.

Nedan finns kort information om de sju respondenterna som deltagit i studien.

Respondenterna från Volvo har önskat att vara anonyma med namn och dessa benämns med V1 samt V2 i empiri- och analyskapitlet.

Namn	Företag	Befattning	Benämning	Transkibering
David Ståhle	<i>AkzoNobel</i>	Manager Global Product Safety Support	Ståhle	7 sidor
Patrik Falenius	<i>AkzoNobel</i>	Finance Manager	Falenius	7 sidor
Markku Karjalainen	<i>KmK Engineering AB</i>	VD och ägare	Karjalainen	6 sidor
Magnus Petersson	<i>KmK Engineering AB</i>	Rörläggare	Petersson	3 sidor
Daniel Dagleish	<i>KmK Engineering AB</i>	Rörläggare	Dagleish	2 sidor
X	<i>Volvo Personvagnar AB</i>	Systemansvarig	V1	6 sidor
X	<i>Volvo Personvagnar AB</i>	Gruppchef	V2	6 sidor

Tabell 1. Information om respondenterna

3.2.3 Intervjuernas genomförande

Kvalitativa intervjuer är studiens primära källa av data och det är därför viktigt att dessa är noggrant och väl utförda. Intervjuerna är semistrukturerade men formuleringen av frågeställningarna i intervjuguiden är inte så specifik att detta hindrar alternativa idéer och synsätt att uppstå under insamlingen av data (Bryman och Bell, 2013). Därmed ges möjlighet för följdfrågor att ställas och kompletterade kommentarer att ges. När företagen var valda och vi fått godkännande från önskade respondenter kunde insamlingen av empirin påbörjas.

Vidare genomfördes intervjuerna individuellt då vi ansåg att tonvikten är respondenternas egna upplevelse av vad som är viktigt vid en förklaring av händelse, mönster och beteenden.

Intervjufrågorna utformades i samband med att teoriavsnittet skrevs och utsållning av litteratur och tidigare forskning skedde. Då vi fått kontakt med de flesta av respondenterna i ett tidigt stadie skickade vi ut, innan intervjuerna ägde rum, ett email med information om vår studie, dess syfte samt en mall på intervjufrågorna. Dessa frågor (Bilaga 1) låg sedan till grund för intervjuerna. Alla intervjuer fick ett godkännande om att spelas in och dessa varade sedan i cirka 30-40 minuter var.

3.2.4 Intervjudata

Efter insamlingen av data, genom de kvalitativa intervjuerna, påbörjades bearbetningen av materialet som sedan kom att ligga till grund för empirin. Processen började med transkribering av alla intervjuer för att sedan kunna ta bort information som var svår att koppla till teorin och som inte var relevant för studiens forskningsfrågor. Ytterligare jämförelser av återkommande teman bland svaren från de olika respondenterna uppmärksammades och diskuterades, även dessa ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.

3.2.5 Begränsningar och generaliseringar

Kvalitativa intervjuer kan leda till en mer ytlig kontakt jämfört med om en observation hade genomförts. Studiens omfattning och brist på tid innebär att observation, som metod, har valts bort. Intervjuer kan även minska möjligheterna att generalisera resultatet till en hel population (Bryman och Bell, 2013). Vidare begränsar tidsramen att endast ett fåtal respondenter per företag kunde intervjuas.

Till följd av den begränsade tidsramen har vi valt att ej titta på företagens utveckling av mångfaldsarbetet från förr till idag. Att endast utgå från företagens arbete i dagsläget är därför en begränsning som har behövt göras. Detta val gjordes då syftet med uppsatsen är att bland annat få en ökad förståelse om hur företag kan arbeta med mångfald, och det verkar då mer relevant att titta på hur företagen arbetar idag än för flera år sedan. Vår uppfattning är att ämnet ständigt utvecklas och de frågor som är aktuella idag inte uppmärksammades på samma sätt förr.

3.3 Studiens trovärdighet

Parametrarna reliabilitet och validitet har olika innebörd och applicerbarhet, beroende på om kvalitativa eller kvantitativa forskningsmetoder används (Bryman & Bell, 2013). Vissa kritiker menar att en direkt tillämpning av reliabilitet- och validitetskriterierna handlar om att dessa kriterier förutsätter möjligheten att komma fram till en enda och absolut bild av den sociala verkligheten (Bryman och Bell, 2013). Vi väljer i denna studie att gå efter kriterierna för bedömning av en kvalitativ undersökning, detta genom trovärdighet och äkthet.

Trovärdighet består av de fyra delkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering/bekräftelse medan äkthet istället beskriver kriterier för en rättvis bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk-, och taktisk autenticitet (Bryman och Bell, 2013).

Det har under hela studiens gång varit en viktig aspekt att inte vilseleda information, vilket vi arbetat med genom att till exempel vara objektiva vid intervjufrågor, intervjuer och bearbetning av empirin (*se 2.1.1*) men även vid val av teorier och inledande diskussion för att undvika allt för personliga och vinklade frågor då detta kan ifrågasättas som vilseledande. Vi har valt teorier som är ledande inom ämnet och fört en diskussion som är välkänd i samhället för att skapa en pålitlig och rättvis bild av vad som studeras. Vid framtagandet av intervjufrågor och bearbetningen av empirin har även objektivitet genomsyrat arbetet för att följa delkriterierna för trovärdighet samt äkthet (*se 2.1.1*).

Vi har varit tydliga med att klargöra för våra respondenter att vi finns tillgängliga under hela arbetets gång om det skulle dyka upp några nya frågor eller oklarheter, vill de ändra sina uttalanden är detta möjligt.

3.4 Etiska aspekter

I studiens inledande kapitel förs en diskussion om att invandring och kulturell mångfald idag är en aktuell fråga med skilda meningar, likaså könsfördelning inom organisationer och dess tillkommande diskriminering. Således kan studiens valda ämne anses vara extra känsligt när det gäller etiska aspekter, vilket vi har tagit hänsyn till genom studiens gång. Utöver samhällets normer bör, enligt Bryman och Bell (2013), kvalitativ forskning ta hänsyn till de etiska aspekter och regler som uppkommer under studiens gång. Dessa etiska regler är bland annat frivillighet, integritet, konfidentialitet samt anonymitet. (Bryman och Bell, 2013)

När studiens respondenter godkänt deras frivilliga deltagande informerades de om den aktuella studiens syfte, vilka moment som ingick och att deras svar endast skulle användas för studien. Detta är något som informerades via mail innan intervjutillfället men även innan själva intervjuerna började. Det var även en självklarhet att alla deltagare skulle känna att de kan välja vilka frågor de vill besvara och vilken information de vill dela, något som vi informerade om.

Respondenterna på Volvo Personvagnar önskade vara anonyma genomgående i studien, vilket är en självklarhet då samarbetet för oss är viktigt och anonymitet, om så önskas, är en viktig etisk fråga. Dessa personer benämns med V1 och V2 genom hela studiens gång.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den information vi erhållit genom intervjuer med de tre valda företagen; AkzoNobel, KmK Engineering AB och Volvo Personvagnar AB. Först ges en kort företagspresentation för att ge läsaren en överblick av de verksamheter vi valt att intervjua, därefter presenteras insamlad empiri. All empiri förutom företagsbeskrivningarna bygger på insamlad information hämtad från intervjuerna och därför kommer inga referenser att ges.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Företagsbeskrivning AkzoNobel

AkzoNobel är ett av världens största färg- och kemiföretag med cirka 46 000 medarbetare i över 80 länder, och år 2016 hade de intäkter på 14,2 miljarder euro. Företaget är aktivt på de fyra marknaderna byggnader och infrastruktur, transport, konsumtionsvaror och industri. År 2008 lanserades ett nytt initiativ som innebär att mångfald och dess inkludering ska representeras i hela företaget, dels i arbetsstyrkan och arbetsgrupper men också bland ledare och managers. AkzoNobel konstaterar att mångfaldsarbetet är en företagsmässig nödvändighet då de måste förstå sig på alla de olika marknader och länder de verkar i och behöver därför anställda som besitter denna förståelse. (AkzoNobel, 2017)

4.1.2 Företagsbeskrivning KmK Engineering AB

KmK Engineering AB startades den 12 februari 2006 av tre bröder. Företaget tillhandahåller konsulttjänster och utför VVS entreprenader. Idag ligger kärnverksamheten inom nyproduktion av lägenheter och företaget har de senaste tre åren fått det högsta kreditbetyget ett aktiebolag kan få, AAA. År 2006 var antalet anställda sex personer vilket fram till år 2015 ökat till 16 stycken. Företaget anser det vara viktigt med bra utrustning till de anställda och de anställda har även mycket egenansvar som resulterar i självgående individer. Företaget drivs enligt devisen: ”Vi driver företaget så som vi själva hade velat ha det som anställda”. (Markku Karjalainen, intervju den 15 april 2017)

4.1.3 Företagsbeskrivning Volvo Personvagnar AB

Den första Volvon rullade av bandet år 1927 i Göteborg. Idag har företaget säljverksamheter i över 100 länder världen över. Volvo Personvagnar AB låg på en sjätte plats på listan över Sveriges största företag 2016 (Veckans affärer, 2016) och 28e plats av Sveriges största företag efter antalet anställda 2016 (Veckans affärer, 2016). Efter en intern revision av mångfald

2013 inom företaget visade resultaten att medvetenheten om mångfald och jämställdhet inom företaget var lågt. Volvo Cars tog därefter tag i frågan för att jobba mot en förbättring; de strävar nu efter ett fokus på införlivning av ett globalt perspektiv gällande kultur, mångfald och delaktighet i alla processer i hela organisationen (Volvo Sustainability Report, 2013).

4.2 Mångfald - innebörd och definition

Då syftet med vår uppsats är att få en ökad förståelse om hur företag kan arbeta med mångfald och hur detta arbete påverkar det organisatoriska resultatet, både i ekonomiska och icke-ekonomiska termer, inledde vi våra intervjuer med att fråga om mångfald i deras organisation, innebörd och definition.

På AkzoNobel är man väl medveten om mångfald och dess betydelse, men det är ingenting som man pratar om i dagligt tal menar Patrik Falenius, Finance Manager på AkzoNobel. David Ståhle, som arbetar som Manager Global Product Safety Support på AkzoNobel, menar att mångfaldsarbetet inom hela koncernen är baserat på utvecklade policys och riktlinjer, som ofta blir mer uppmärksammade när de är nya än när de har blivit etablerade och mer självklara. AkzoNobel har en skriven policy som de kallar för ”Diversity & Inclusion policy”. Den handlar om att skapa en arbetsmiljö som reflekterar de samhällen företaget bedriver sin verksamhet i. Policyn står också upp för diskrimineringsfrågor gällande mångfald och att alla typer av skillnader är välkomna samt ska värderas lika; man ska kunna vara sig själv på jobbet. Avslutningsvis säger Falenius och Ståhle att företagspolicyn kräver ett ledarskap där arbetsgrupperna som skapas är ”diverse and inclusive”. AkzoNobels motivering och definition av mångfald lyder:

“At AkzoNobel we strive to attract, motivate and retain our employees in a pleasing environment which brings out the best in people. This requires managers to be inclusive in their leadership. So we do not discriminate against people based on their diversity. In fact, we embrace diversity - be it through culture (nationality, race, religion), gender, disability, sexual orientation or age.”(AkzoNobel, 2017)

Markku Karjalainen, delägare och personalansvarig i KmK Engineering AB, beskriver KmK som ett litet företag sett till antalet anställda men med viktiga, utförliga och muntliga riktlinjer. Företaget har inte utformat några skriftliga policys angående mångfald än men Karjalainen nämner att riktlinjerna är något som presenteras redan vid arbetsintervjuerna.

Detta leder till att medarbetarna vet vilka riktlinjerna är redan första dagen de kliver in på företaget. Dessa är att alla är välkomna i företaget så länge de tar vara på sin möjlighet och visar ett intresse för yrket. Ingen nekas på grund av efternamn eller nationalitet. Karjalainen beskriver mångfald som såhär:

“Mångfald innefattar alla typer av människor. Skillnader mellan dessa kan sedan vara kön, etnicitet, bakgrund, ålder, utbildning och så vidare. Vi är alla människor och lika mycket värda en chans.”

Precis som AkzoNobel har Volvo Personvagnar AB tydliga policys och mål gällande mångfald. V2 berättar att det finns representanter inom varje enhet på bolaget som är ansvariga för att leda, driva och sprida information om mångfald inom sin enhet. Det finns en “Inclusion- & Diversity plan” och andra styrande dokument och verktyg som beskriver hur mångfaldsarbetet skall bedrivas. Varje enhet på företaget har en anställd som arbetar med just frågor om integration och mångfald men det är även chefernas uppgift att gå ut med information till medarbetarna. Både V2 och V1 nämner att alla medarbetare på företaget på detta sätt är medvetna om de regler och definitioner som finns angående mångfaldsfrågor i företaget. Volvo Personvagnars definition på mångfald är enligt Volvos före detta Corporate Development and Diversity Specialist, Åsa Lindström:

“ Mångfald är alla olikheter som gör oss till de unika individer vi är. Vi skall alla ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning.” (Lindström, 2011)

Respondenterna på alla tre företagen konstaterar att de grundläggande värderingarna inom företagen delas av alla anställda samt att det finns en uppfattning kring vad mångfald innebär.

4.3 Mångfaldsarbetet i praktiken

4.3.1 Mångfaldsarbete på dagordningen

Falenius säger att han tror att AkzoNobel idag är mer medvetna om frågorna kring mångfald vilket resulterar i att de följer upp statistik på ett annat sätt och cheferna går tidigare in och korrigerar om något inte står rätt till. Stähle och Falenius menar att AkzoNobel ligger väldigt

bra till i deras bransch och arbetar med rätt saker, till exempel de anställda. Alla anställda är också väldigt måna om att sprida detta menar de. Dock menar Falenius att han ibland undrar hur stor del av dessa policys som sprids hela vägen ner i ledet mellan chefer och medarbetare. Han tar upp ett exempel och berättar hur det såg ut när han blev chef på sin nuvarande avdelning:

”Företaget offentliggör statistik mellan män och kvinnors lön för att vi skall kunna visa hur vi aktivt arbetar med jämställdhet men det visade sig att kvinnorna hade lägre lön än vad jag tyckte att det gick att motivera, vilket ledde till att jag gick in och korrigerade detta direkt när jag blev chef för avdelningen. Även större delen av lönepotten gav jag till kvinnorna på avdelningen.”

Karjalainen på KmK är själv en andra generationens invandrare och tror att det har lett till att han har en mer liberal syn på mångfald än många andra arbetsgivare, framförallt inom den bransch de är verksamma i. Han nämner att byggbranschen är väldigt konservativ vilket gör det extra svårt för arbetare med annan etnisk bakgrund än från Sverige att få en anställning. Många arbetsgivare tittar på vilket namn som står på pappret snarare än vilken kompetens, och de arbetssökande får därför ingen chans till en intervju menar han. Karjalainen förklarar att om han redan vid intervjun märker ett motstånd på något sätt gällande frågor kring mångfald fungerar det inte att han eller hon ska jobba där.

“Mångfaldsarbetet vi gör i företaget är ett aktivt val. Vi har haft medarbetare från bland annat Peru, Thailand, England, Tyskland, Tjeckien, Finland, Skottland och Irland.” (Karjalainen)

Karjalainen bryr sig inte om att branschen är konservativ mot mångfald. Han lägger istället vikt vid att de anställda ska visa ett intresse för yrket och ta vara på sin möjlighet och då spelar det ingen roll vilket namn de har, hur gamla de är eller vilken etnisk bakgrund de har. Enligt Karjalainen har de hittills aldrig stött på problem med kunderna på grund av företagets mångfald och några andra negativa aspekter med mångfaldsarbetet ser han inte heller. KmK får i första hand uppdrag av kunden på grund av företagets kompetens och inte på grund av deras anställda. KmKs kunder får ha önskemål om de har arbetat med någon av medarbetarna förut men annars bemannar KmK projektet med killar de anser har de rätta förutsättningarna för att göra ett så bra jobb som möjligt. Karjalainen menar vidare att många av företagets

samarbetspartners tycker det är roligt när de får prata engelska på arbetsplatsen men att de själva har svårt att ta steget att anställa personer med annan etnisk bakgrund.

På Volvo Personvagnar är "Inclusion- & Diversity plan" och andra styrande dokument viktiga för företaget. Således är V2, som bland annat deltar i rekryteringsprocessen, en av personerna som kan bidra till att få in mer mångfald i företaget. Respondenten berättar vidare att de tittar på vilken kompetens som behövs just nu och att de arbetsökande som besitter denna hamnar högt upp på listan; de tittar på personens CV och tidigare erfarenheter före något annat. Att till exempel ta in en person bara för att han/hon är svensk gör att de förlorar andra potentiellt duktiga medarbetare. V1 berättar att det under den senaste tiden kommit ut många artiklar om mångfald på företagets intranät. Till exempel var det en artikel om en medarbetare som bytt kön, en intervju om hennes vardag. V1 menar att det sticker ut bland allt det tekniska men att det är positivt att man uppmärksammar sådant på samma sätt som ett nytt bilsläpp.

4.3.2 Ge plats för nya medarbetare

Unga, utlandsfödda personer är AkzoNobel duktiga på att försöka hjälpa berättar Ståhle. Han berättar om hur de kontaktat Migrationsverket för att se om det fanns någon möjlighet att ta in just invandrare som behöver arbete och som kan arabiska då det utifrån affärsändamål hade varit bra att få till arabiska i sina dokument. Just här har de inte lyckats lösa ett bra upplägg, men Falenius berättar om hur de på hans avdelning har en väldigt lyckad praktik i samarbete med Göteborgs Universitet. Upplägget kallas för "Korta vägen" där praktik erbjuds till invandrare som har en treårig ekonomisk universitetsutbildning från hemlandet. De går en utbildning på Göteborgs Universitet under ett halvår för att sedan praktisera tre månader på avdelningen där Falenius jobbar. De har alltid minst en praktikant året om, och många har också blivit anställda den vägen. Falenius berättar:

"Senast hade vi en kille från Syrien som kom förra våren/vintern, därefter fick han sommarjobb och sedan förlängt så nu har han haft vikariat i ett år. Han jobbar fantastiskt bra, han är oerhört tacksam för jobbet och han är alltid på plats."

Falenius menar vidare att denna unga man får chans att träna på sin svenska och bli bättre och bättre, vilket är A och O för att komma in på arbetsmarknaden. Praktikplatsen fungerar som en språngbräda dit och flera som blivit anställda på AkzoNobel har sedan valt att gå vidare till andra jobb. Enligt Falenius är detta ett bevis på att de har en drivkraft och vill någonting; han

är stolt över att det är via AkzoNobel de har fått chansen att bli upplärda.

KmK har en policy där de anställer en lärling varje år då de vill att de anställda ska få växa in i organisationen och på så sätt lära sig hur de ska bete sig och arbeta tillsammans; de lär sig i ”KmKs anda”. Detta menar Karjalainen gör att de får en långsiktighet i deras sätt att driva företaget. På detta sätt bidrar de till, och hjälper samhället, att ge unga människor jobb.

På Volvo Personvagnar arbetar man aktivt med att få in många unga nyanställda berättar V1. Det är idag många nyutexaminerade unga människor som väljer att vända sig till Volvo samtidigt som företaget är duktiga på att behålla medarbetare länge. Cirka 95-97 % av medarbetarna som börjar på Volvo Personvagnar stannar kvar på företaget säger både V2 och V1. De är båda överens om att det är till gruppens fördel att blanda unga och äldre medarbetare tillsammans. Alla har ett gemensamt mål menar V1, men de yngre medarbetarna kommer in i projekten med nya idéer och synsätt samtidigt som de äldre medarbetarna har en viss erfarenhet som alla vill ta del av menar V1.

4.3.3 Könsuppdelning

Idag är det fler kvinnor som tar plats och som kommer att göra karriär hos AkzoNobel än vad det var när Falenius började på företaget menar han.

”Idag rapporterar jag till en kvinna och det är ju fullkomligt naturligt men jag har haft kollegor som varit lite äldre än mig och som har haft uppenbara svårigheter med att rapportera till en kvinna. Men det är ju så att dessa gamla dinosaurier som jag stött på är på väg ut idag och de moderna cheferna, speciellt kvinnor, kommer bara att bli fler och fler.”(Falenius)

Stähle säger att det på hans avdelning idag arbetar 57 % kvinnor och att det förmodligen beror på att området de är verksamma i tilltalar kvinnor mer då det är mycket hållbarhetsfrågor inblandat. De har därför inte behövt ha några riktade insatser för att hamna på den jämställdhetssiffran de ligger på. Dock stannar majoriteten av de anställda länge inom företaget, personalomsättningen är väldigt låg, vilket förklarar till viss del varför många äldre män sitter på de högre positionerna. Med fler kvinnor på företaget kommer också dessa positioner få en jämnare fördelning menar Stähle. På en femårig horisont vill AkzoNobel fortsätta arbeta mot en diversifierad grupp och ett av målen är att minska deras

europacentrerade position; Ståhle säger att de kommer att börja tillsätta positioner som nu finns i Europa, i andra delar av världen istället.

Idag vet aktörerna inom branschen i Göteborg att KmK arbetar aktivt med mångfald, vilket de är rätt så ensamma om säger Karjalainen. Genom detta rykte vet även facket om hur företaget arbetar. Karjalainen berättar om hur facket för 4-5 år sedan ringt och frågat om företaget kunde tänka sig att ta emot en kvinnlig praktikant på praktik i åtta veckor, vilket de gjorde. Det finns extremt få kvinnliga rörläggare i Göteborg vilket gör att KmK har svårt att arbeta mot jämställdhet men de vill gärna hjälpa till när de får chansen berättar Karjalainen. KmK har möten en gång i månaden där ämnet mångfald är en punkt som tas upp om önskemål ges, antingen från cheferna eller medarbetarna. Karjalainen berättar vidare om exemplet när den kvinnliga praktikanten skulle komma och praktisera. Han tog upp detta på mötet och talade om att hon skulle komma samtidigt som han förklarade riktlinjerna. Han menar vidare att ingen tjej kommer att vilja utbilda sig om hon skulle komma till ett ställe där hon blir behandlad dåligt eller blir utstött.

Båda respondenterna på Volvo Personvagnar säger att det har skett en stor förändring inom företaget gällande jämställdhetsfrågan, speciellt när det kommer till chefsnivå. V2 berättar att en arbetsgrupp för fem år sedan kunde bestå av en kvinna och cirka 20-30 män, men att det nu är betydligt fler kvinnor i grupperna. Som komplement ber de oss titta i olika rapporter där vi kan utläsa att det i slutet av 2016 var 26,2 % kvinnor på ledningsnivå och att målet är 35 % år 2020. Samtidigt stod kvinnorna år 2016 för 40 % av medarbetarna i företagets "Research and Development Management Team" (Volvo Annual Report, 2016).

V2, som arbetar med rekrytering på företaget, menar att samhället måste hjälpa till att utbilda mer tjejer då rekryteringen av nyanställda går på personens kompetens. Om samhället utbildar mer tjejer inom yrket maskiningenjör blir det också lättare att hitta fler tjejer med den rätta kompetensen som behövs för arbetet.

4.3.4 Globalisering

AkzoNobels bransch kommer i framtiden inte längre att ledas av USA och Europa utan snarare av Asien, speciellt Kina, säger Falenius. Själv arbetar han tätt med medarbetare från Kina och han menar att det inte går att konkurrera med deras sätt att jobba på; deras arbetsdagar är ofta 12-14 timmar långa. Även Ståhle säger att det är i Asien som industrin är ledande och det är där man vill få in foten, då krävs det självklart att man jobbar mycket med

de asiatiska medarbetarna och att man förstår varandra. Det finns en rad utbildningar som genomförs regelbundet inför olika projekt just för att projektmedlemmarna oftast kommer från olika kulturer och delar av världen. Falenius berättar om när de implementerade deras nuvarande affärssystem och att de då hade en sådan typ av utbildning där de diskuterade just skillnader mellan kulturer. De diskuterade hur man ser på saker olika i till exempel Kina, USA och Sverige.

“Vi hade en helt heterogen projektgrupp med folk från Brasilien, USA, olika länder i Europa, Singapore och Kina och hade därför en utbildning väldigt tidigt i projektet för att göra alla medvetna om olikheter och hur vi kan jobba med dem.” (Falenius)

Han förklarar vidare att det inte kommer att räcka ända fram i slutändan när Asien växer sig starkare, därav måste man redan nu börja med ett samarbete där man arbetar tillsammans över gränserna. Stähle menar att företaget strävar efter att ta bort alla begränsningar, och att inte arbeta med mångfald skulle innebära att man inte heller utnyttjar den potential som finns.

Precis som AkzoNobel tycker respondenterna på Volvo Personvagnar att det är väldigt viktigt att förstå sig på kundernas behov runt om i världen där företaget verkar. Företaget är globalt och konstruerar bilar till kunder världen över; V1 berättar att kundernas behov ser olika ut på varje kontinent vilket gör att det är många aspekter som man behöver ta hänsyn till när en ny bil konstrueras. I Kina vill man att bilarnas luftsystem ska fungera bra och inte släppa in föroreningar medan man i USA har önskemål om stora bilar och prioriterar inte alls frågan kring luftföroreningar på samma sätt som den kinesiska kunden.

Stähle berättar om när man på hans avdelning skulle implementera ett IT-projekt som från början hade en kostnadseffektiv plan men där man såg, efter att ha implementerat systemet i första regionen, att det inte fungerade. De plockade då in personer som inte hade kunskap kring just IT-området men som visste hur det fungerade i de specifika länderna och regionerna där systemet skulle implementeras. De hade en geografisk bakgrund som gjorde arbetet mer effektivt och utan denna differentierade arbetsstyrka hade jobbet tagit väldigt mycket längre tid och risken för missförstånd hade varit högre, menar Stähle. Han berättar att även om företagets koncernspråk är engelska är det det lokala språket som gäller i lagstiftningen, fabriker och bland kunderna i de olika länderna. För att kunna tolka dessa lagar rätt krävs det, i exempelvis Brasilien, någon som kan prata just brasiliansk portugisiska.

Eftersom projektgrupperna arbetar mycket på distans blir det då viktigt att de är heterogena just för att kunna komplettera med olika kunskapsområden, bland annat språk.

På Volvo Personvagnar skiljer det sig mycket åt från avdelning till avdelning hur många olika nationaliteter som arbetar på var och en. V2 berättar att många arbetssökande som kommer från utlandet ofta är språkbegåvningar men ser ändå att språk kan vara ett möjligt hinder för kommunikationen inom företaget. Volvo Personvagnars koncernspråk är engelska och det är också ett av kraven för att få en anställning på företaget, vilket svenska inte är, men V2 menar på att vissa andra gruppchefer kanske ser att någon som ej är svensktalande blir ett hinder. Respondenten berättar att det kan bli svårare till djupare diskussion i arbetsgrupper som då istället måste föra dessa på engelska, men att han själv inte har stött på några sådana problem. Samtidigt nämner V1 att Volvo Personvagnar arbetar mot ett bredare utbyte med Kina och USA vilket således innebär att det kommer bli fler nationaliteter i arbetsgrupperna och mer kommunikation med utlandet.

4.4 Effekter av mångfaldsarbete

4.4.1 Organisationskultur

På både Falenius och Stähles avdelningar arbetar de mycket i grupp och Stähle menar att det då handlar om att den ska bestå av rätt typer av kompetenser och människor som kompletterar varandra för att gruppen ska kunna bli framgångsrik. Falenius som har arbetat väldigt tätt med medarbetare från Kina, USA, Holland, Brasilien, Singapore och fler säger själv att han ser en skillnad i sitt typ av angreppssätt. Han säger att han har fått många nya infallsvinklar och idéer genom mångfaldsarbetet som företaget erbjuder. Han tror att det annars är väldigt lätt att hamna i sitt egna spår och inte se utifrån andra perspektiv, att man blir för statisk och på så sätt inte lika benägen att förändra sig när företaget inte arbetar med mångfald.

“Det skapar en dynamik och en organisation som är mer öppen för nya idéer och man kan tänka utanför boxen i en värld där det är essentiellt”. (Falenius)

Varken Stähle eller Falenius kan se några nackdelar med att jobba med mångfald. Falenius menar att det såklart kan krocka ibland men det tror han har med personligheter snarare än kultur eller kön att göra. Stähle påpekar också att missförstånd i kommunikation kan ske men

det är svårt att säga att det skulle bero på mångfalden, missförstånd kan ju ske i vilket fall som helst.

Även Karjalainen är övertygad om att mångfaldsarbetet bidrar till en starkare organisationskultur. Något han själv har märkt av är att killarna med annan etnisk bakgrund har en annan ödmjukhet jämfört med svenska killar, som är uppvuxna i det svenska samhället. Han tror även att en blandning av etniska bakgrunder, som gör att medarbetarna inte känner sig ensamma bland de svenska medarbetarna, leder till en starkare organisationskultur.

Magnus Petersson, medarbetare på KmK, säger att det inom byggbranschen finns mycket fördomar som behöver försvinna och genom att företaget arbetar intensivt med mångfaldsfrågor är förhoppningen att de kan bidra till en förbättring. Han nämner även att han tror att detta arbete kommer bli lättare när nästa generation tar över. Mångfald anses nu vara viktigare och mer accepterat, menar han. Petersson och kollegan Daniel Dagleish menar vidare att det är viktigt med en tillåtande företagskultur där varje medarbetare får möjlighet att komma till tals och känna tillit till gruppen och sin chef.

Både V1 och V2 beskriver att deras avdelning har ett öppet arbetsklimat. Det är inte lika hierarkiskt på samma sätt som det var förr menar V2 och nämner återigen att det idag är fler kvinnor på ledningsnivå än var det var för bara några år sedan. De menar att en heterogen arbetsgrupp öppnar upp för nya idéer och det skapas en energi som gör det roligt att gå till jobbet. Alla har ett gemensamt mål menar V2 vilket gör att alla går in med inställningen att lösa problem som uppstår tillsammans. I en heterogen arbetsgrupp tittar många olika ögon på problemet och ser det från olika vinklar och synsätt. Exempelvis går männen på avdelningen fort in i matematiken medan kvinnorna ofta lägger fokus på detaljerna runt omkring och hittar en annan infallsvinkel in i problemet säger V1. På Volvo Personvagnar arbetar flera kvinnor med bilarnas interiör och V1 tror att kvinnor har ett annat sätt att se på inredningen än vad männen har. Här får de tycka och tänka mycket kring interiören eftersom det är viktigt att det ska bli snyggt, fräscht och ombonat i bilen. Det är ett arbete som kräver känsla.

V2 berättar att de flesta i respondentens nuvarande arbetsgrupp säger att det är den bästa grupp de arbetat i, oavsett om de är nya på företaget eller har arbetat i 30 år. V2 tror att anledningen till detta är att V2 lyckats rekrytera de bästa personerna för att komplettera

gruppen vilket leder till att de håller en bra och öppen dialog samt stämning på kontoret.

4.5 Fördelar och lönsamhetsaspekter

Akzo Nobel är ett företag som verkar på en växande, global marknad och Ståhle menar på att det inte hade gått att förhålla sig till detta utan att också förhålla sig till människorna och kulturerna på dessa marknader. För att kunna sälja sina produkter måste man också förstå sig på alla kunder och anställda, vilka kommer från en rad olika länder. Bara på den avdelning som Falenius arbetar på finns ett antal olika nationaliteter och etniciteter bland annat från Ryssland, Syrien och Bosnien och tidigare från Mexico, Brasilien, Kenya och många fler.

”Framför allt har de en arbetsmoral och en motivation som oftast är ännu större än den hos svenskfödda, de jag arbetar med är oerhört ambitiösa och arbetsvilliga” (Ståhle)

Vidare berättar Falenius om hur det ofta bidrar med en annan syn på livet när man pratar och jobbar med någon som har flytt från kriget i Syrien eller det i Balkan på 90-talet. Ståhle menar att om alla skulle sitta på samma bakgrund och erfarenheter blir det svårt att parera, “det kanske skulle fungera så länge det inte händer någonting oväntat” säger han. Just oväntade situationer dyker ju upp hela tiden, speciellt i ett så stort företag som AkzoNobel.

Karjalainen är övertygad om att företagets mångfaldsarbete bidrar till en ökad lönsamhet. Genom deras policy om att anställa en lärling varje år tillsammans med mångfaldsarbetet tror KmK att de gör en viktig insats, inte bara för företaget utan också för samhället. Karjalainen menar att KmK är ett företag som mår bra, killarna får alla samma möjligheter vilket leder till att de trivs med varandra och sitt jobb. Detta tror Karjalainen sedermera leder till att alla anställda ökar produktiviteten, tycker man om sin arbetsplats så är det ganska självklart att man utför arbetet på ett bra sätt.

Petersson och Dagleish tror båda att företagets mångfaldsarbete påverkar förutsättningarna för högre lönsamhet positivt. De tror att heterogena grupper ofta har en större förmåga att bidra med fler erfarenheter och nya infallsvinklar. Det ger högre innovationskraft internt och externt resulterar det då förhoppningsvis i nya affärer, förbättrad kundservice och möjlighet att locka duktiga medarbetare som vill jobba i en inkluderande arbetsmiljö menar dem. Även Petersson och Dagleish tycker att företagets mångfaldsarbete tillför mycket. Framförallt tillgång till flera kundgrupper tack vare personalens språkkunskaper, nätverk och förståelse

för olika gruppers livssituation säger de båda anställda. Något de betonar extra mycket är att arbetsgruppen är oliktankande vilket bidrar till nytänkande i olika perspektiv och frågeställningar. De menar att konsumenterna idag är medvetna om och bryr sig om vilka värderingar och arbetssätt företag har. Allt detta tror de bidrar till att mångfald är en framgångsfaktor.

Enligt Falenius är det dynamiken som påverkas mest, att man får perspektiv på tillvaron. Som chef kan han se att produktiviteten ökar då han inte behöver motivera, exempelvis praktikanterna, lika mycket. De är tacksamma och visar det genom att utföra ett bra jobb. Tittar man på Falenius kollegor i Kina så är produktiviteten ännu högre. Han menar att de inte arbetar bara för sig själva utan i många fall också för far och morföräldrar; de har en nära generation som har levt väldigt fattigt och den mentaliteten finns fortfarande kvar medan här i Sverige så arbetar vi mer utifrån individuella intressen. Dessa personliga intressen får inte hindra några av hans kollegor från att förhålla sig till deras globala marknad och han säger:

“För att Akzo ska ha de bästa möjliga förutsättningarna för att bli framgångsrika på de marknader vi verkar måste vi ha en arbetsstyrka som förstår sig på dessa.”

Stähle medger att det förmodligen är lönsamhetsperspektivet som ligger till grund för detta mångfaldsarbete, för visst vill man att alla insatser ska generera pengar till företaget.

Karjalainen är övertygad om att KmKs arbete med mångfald leder till att de blir en mer attraktiv arbetsgivare för människor som söker jobb inom branschen, speciellt för människor som har en annan etnisk bakgrund. Det blir på så sätt en fördel för KmK som får mycket förfrågningar av arbetssökande på grund av deras riktlinjer inom företaget. Genom denna ström kan de sedan välja just de medarbetare som passar företaget bäst. Karjalainen tror även att detta gör att de blir en starkare enhet och en starkare grupp med en bra självkänsla. Petersson och Dagleish, båda medarbetare på KmK, tycker även de att det är positivt att arbeta i en arbetsgrupp där många kommer från olika bakgrunder. De menar även att det är viktigt ur ett företagsperspektiv eftersom mångfald bidrar till nytänkande. De är båda överens om att det finns risk att resultatet blir lidande om alla anställda i en grupp ser allt från samma vinkel och att gruppen på så sätt fungerar bäst om det finns fler olika synsätt som kompletterar varandra. Allt för att nå det bästa resultatet.

V2 nämner att det blir en positiv och intressant upplevelse när arbetsgrupperna består av mångfald då diskussionerna sker utifrån olika perspektiv och synsätt.

“Medarbetare från andra länder runt om i världen har andra bakgrunder och bygger upp sitt samhälle på hela andra sätt än vad Sverige gör. Vi i Sverige är på ett sätt ganska extrema, det har jag sett diagram på. Vi sticker ut i den svenska kulturen då vi inte är troende och öppna med frågor kring olika ämnen.”(V2)

Detta menar V2 leder till att alla tar lärdom av varandra och kan sätta allt i relation till hur resten av världen ser ut och fungerar, att är man en grupp med en blandad mångfald som tycker olika får man försöka komma fram till ett beslut som alla är överens om.

V2 leder in på ett exempel som sticker ut lite ifrån hur företaget brukar göra, just för att få in nya infallsvinklar. Respondenten har tagit in en student från industriell ekonomi som sommarjobbare, något som de inte brukar göra. Vanligtvis tar Volvo Personvagnar in studenter från maskiningenjörsutbildningen, men nu ville man göra det annorlunda för att se efter om studenten har någonting nytt att bidra med till gruppen.

5. Analys

I detta avsnitt kommer det empiriska materialet som vi har samlat in att analyseras i förhållande till den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Med hjälp av våra studieobjekt och respondenter kommer vi att analysera hur företag kan arbeta med mångfald och hur detta arbete påverkar det organisatoriska resultatet, både i ekonomiska och icke-ekonomiska termer.

5.1 Mångfaldsarbetet - innebörd och definition

5.1.1 Vision, målformulering och aktiviteter

Inledningsvis är det essentiellt att titta på företagets mångfaldsarbete, om det är närvarande och väl fungerande. Därav var det också kring detta område vi valde att inleda våra intervjufrågor. För att över huvud taget kunna dra några fördelar från ett mångfaldsarbete krävs det att det är ett bra sådant, och först och främst krävs en tydlig vision (Mlekov & Widell, 2003). Detta ser vi synliggörs via, antingen muntliga eller skriftliga, policys och riktlinjer. Alla tre studieobjekt förmedlar sin vision kring mångfald tydligt, där AkzoNobel och Volvo Personvagnar har en skriftlig sådan där det framförs vad mångfald betyder för företaget och hur deras approach till mångfald ser ut. KmK Engineering gör detsamma, men i muntligt format. Vidare så krävs mer än bara en vision för att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt.

På Volvo Personvagnar har varje enhet en ansvarig som arbetar med mångfalds -och integreringsfrågor, på AkzoNobel följs statistik upp och cheferna korrigerar där orättvisor finns som exempelvis löneskillnader mellan män och kvinnor, på KmK väljer man redan vid rekrytering att ta in sådana med ett öppet sinne och som vill arbeta på ett företag med mångfald. Alla dessa val är aktiva, och vad vi anser vara goda exempel på strategier för att främja mångfald. Mlekov och Widell (2003) menar just att sådana typer av aktiviteter behövs som komplement till organisationens vision. Att ha en vision och mål är viktigt, men under studiens gång har vi sett att det är just aktiviteterna som företagen lägger mer krut på. Riktlinjerna och organisationens grundläggande värderingar blir efter ett tag självklara medan det aktiva arbetet fortlöper. Alla våra respondenter menar på att all personal är mycket väl medvetna om företagets värderingar kring mångfald, men trots detta tycks ledningens riktlinjer inte kunna repeteras utan diskuteras snarare i förhållande till de aktiviteter företagen arbetar med. På Falenius avdelning på AkzoNobel tar man in praktikanter, invandrare med en

utländsk utbildning, just för att skapa en språngbräda in på arbetsmarknaden samtidigt som arbetsplatsen blir mer diversifierad. De får in ny kompetens och nya perspektiv vilket uppenbarligen lönar sig då företaget många gånger har valt att ge anställning efter praktikens slut. För att nyttja mångfald behöver man värdesätta individuella olikheter menar Mlekov och Widell (2003), och det är just det som sker vid en praktik som denna. På KmK tar man också in en lärling varje år, allt för att unga människor ska få en chans på arbetsmarknaden. Även på Volvo vill man ha arbetsgrupper av blandade åldrar där både nya idéer och äldre erfarenheter får influera arbetet, vilket bevisligen fungerar bra då majoriteten medarbetare stannar på företaget. Ståhle menar att AkzoNobel har en väldigt låg personalomsättning men menar samtidigt att det sitter många äldre män på de högre positionerna. Problematiken, som vi ser kan uppstå, är att mångfalden inte når upp till ledningsnivå där många beslut tas och strukturer formas, men trots detta värdesätter alla våra respondenter på chefsnivå mångfald. Falenius rapporterar idag till en kvinna och ser positivt på situation då det är betydligt fler kvinnor som arbetar sig uppåt på företaget än vad det var förr. Han påpekar att mångfalden ökar samtidigt som det bara går bättre och bättre för företaget, och samma utveckling ser vi även på KmK. Där arbetar man aktivt med att rekrytera mångfald, och trots att branschen inte är speciellt kvinnofrämjande är det ändå KmK som facket ringer när en kvinnlig rörläggare under utbildning behöver praktik. Detta säger en hel del om företagets rykte, och bidrar därmed till att det är just KmK många minoriteter söker sig till. Även på Volvo arbetar det betydligt fler kvinnor nu än förr konstaterar V2, men att målet är att uppnå 35 % på ledningsnivå år 2020. Målformuleringar som denna tror vi krävs för att tydliggöra organisationens vision.

5.1.2 Kommunikation och utvärdering

Vidare i mångfaldsarbetet menar Mlekov och Widell (2003) att kommunikation är en viktig del av arbetet likväl som utvärdering av hela arbetet, just för att det ska vara möjligt att lokalisera framgång samt områden som behöver mer arbete. Gällande den interna kommunikationen är det inte mycket prat om saken, utan vi får det förklarat för oss att inom alla våra studieobjekt så är det inga som motsätter sig riktlinjerna. På KmK diskuterar man mångfald redan vid rekrytering, på Volvo var det nyligen en artikel på företagets intranät om en medarbetare som bytt kön och på AkzoNobel arbetar man med så många olika nationaliteter att det blir en självklarhet. Dock sträcker sig kommunikationen även externt där det krävs att man känner till sina intressenters preferenser. Som organisation måste man ha förståelse för kundkretsen, leverantörerna och marknaden för att kunna anpassa sina produkter

och tjänster (Mlekov & Widell, 2003). Vi har förstått att de två stora företag som vi har studerat arbetar väldigt globalt, med extra fokus på just Kina. Det är många behov som ska uppfyllas, på många olika marknader och regioner. Att inte driva en öppen kommunikation tror vi skulle innebära en risk där vissa intressenters intressen, interna som externa, blir försummade då organisationen i fråga inte har fått rätt intryck av vad som efterfrågas.

Dessa delar av mångfaldsarbetet som har presenterats bör, menar Mlekov och Widell (2003), knytas ihop i form av någon typ av utvärdering. Denna utvärderingsfas har vi förstått speglas bäst i den statistik som förs av företagen, åtminstone hos de större. Ståhle berättar att det arbetar 57 % kvinnor på hans avdelning och att AkzoNobel presenterar statistik som bland annat visar fördelningen av män och kvinnor samt deras olika löner, Volvo för statistik på antal kvinnor i ledningen för att sedan fastställa ett högre mål att sträva åt som även publiceras för allmänheten. Med sådana metoder blir det mycket enkelt att se hur det förändras över tid samt fungerar som målsättningar att sträva mot. Dessutom tillåts allmänheten att ta del av all denna information vilket vi tror inte bara sätter press på organisationen i fråga att prestera, utan ger ett intryck av transparens gentemot allmänheten.

Precis som flera av de intervjuade har påstått ser vi också att det ligger ett lönsamhetsperspektiv bakom all mångfaldsstrategi som förs. Att lägga arbetskraft, tid och pengar på att föra statistik som sedan publiceras har också ett bakomliggande syfte. Om företagen i fråga inte hade kunnat se något vinstsyfte i det hela hade arbetet mot jämställdhet förmodligen inte heller varit lika offentligt. Med en omgivning av intressenter som anser organisationen vara legitim, desto större chans för ett gott rykte vilket möjliggör för ännu fler intressenter och ännu större vinst. Herring (2009) menar att mångfaldsarbete inte alltid införs för att effektivisera arbetet utan för att istället skapa legitimitet, men vi vill gärna påstå att dessa två faktorer inte behöver vara separerade utan snarare fungera som komplement. Det är alldeles riktigt att man kan se att mångfaldsarbete och dess policys verkar som någonting förtroendeingivande för omgivningen, men det innebär ju också att denna omgivning vill se ett gott resultat. Och för att nå ett sådant måste ju mångfaldsarbetet vara ett framgångsrikt sådant. Även våra respondenter på AkzoNobel menar på att vissa policys kanske inte når utanför ledningsnivå och faktiskt uppfylls, men vi ser samtidigt att med nedskrivna policys så går det också att rätta till tydliga fel. Falenius gav oss ett sådant exempel när han berättade om hur han korrigerade vissa kvinnors löner. Med en policy som säger att löner ska vara lika för

alla kan enskilda chefer och medarbetare också tydligt se vart detta inte uppfylls inom organisationen.

5.1.3 Legitimitet - Stort kontra litet företag

Medarbetarna på KmK menar att konsumenter idag verkar vara mer medvetna om hur organisationer arbetar med mångfald och det är här vi kan se att det verkar viktigt för organisationer att verka legitima gentemot sin omgivning. Både på Volvo och AkzoNobel har man planer och policys som allmänheten har tillgång till, en "Inclusion- & Diversity plan" finns upprättad på båda dessa företag och statistik kring andel kvinnor, löner med mera finns också tillgängligt om man skulle vara intresserad. Herring (2009) menar att en organisations mångfaldsarbete kan vara ett försök att skapa legitimitet och tittar man på stora, vinstdrivande företag är dessa troligtvis mer känsliga för allmänhetens åsikter. Här ser vi en ganska tydlig skillnad mellan de studieobjekt som är både stora, vinstdrivande och globala och vårt studieobjekt som är ett mycket mindre företag. Det mindre företaget har inga skrivna policys eller liknande material tillgängligt för varken de anställda eller intressenter medan det finns en uppsjö av välformulerade riktlinjer hos de stora företagen. Är kunder väldigt måna om hur företagen arbetar med mångfald får de förmodligen ett ganska bra intryck av de större företagen, med både mål och faktisk statistik och då tycker kunderna även att de verkar mycket legitima utåt sett. Herring (2009) menar vidare att organisationer kanske därmed inte arbetar med mångfald för att effektivisera sitt arbete, utan för att de ska verka förtroendeingivande. Det hade kanske varit en logisk slutsats för oss att dra då vi tydligt ser att större organisationer är mer måna om att offentliggöra sina policys, men å andra sidan är det under intervjuerna på KmK som vi har diskuterat företagets rykte mest. De verkar vara minst lika måna om sitt rykte kring mångfald och hur de framställs inom branschen. Visst är fler intressenter inblandade när organisationen är en större sådan, men oavsett storlek så vill väl alla verka ansvarsfulla. Sist men inte minst måste ju de policys och riktlinjer som presenteras för omgivningen också backas upp av faktiskt arbete och utvärderas, därav all den statistik som går att få tag på. Spelar det egentligen någon roll av vilken anledning policys upprättas, om de i slutändan ändå måste uppfyllas för att företagen ska kunna upprätthålla sin legitimitet? Vi ser snarare att de fungerar som ett effektivt incitament för att driva ett framgångsrikt mångfaldsarbete.

5.2 Organisationskultur och dynamik

Som tidigare nämnt kan vi se att mångfaldsarbetet ger bäst effekt genom aktiviteter och praktisk tillämpning men att det krävs ett komplement av policys, som kan fungera som effektiva incitament. Hofstede (1997, se Trefry 2006) argumenterar också för att de skillnader som mångfald bidrar med uppdagas mer i praktiken, genom till exempel arbete med praktikanter, invandrare med en utländsk utbildning som AkzoNobel gör, vilket innebär att sociala aspekter påverkas extra mycket i en organisation med mångfald. På AkzoNobel arbetar många anställda väldigt tätt med medarbetare i utlandet och detta har också en inverkan på hur man arbetar, angriper sin uppgift och ser på saker och ting menar Falenius. Inte bara Falenius, utan flera av våra respondenter, argumenterar för att kulturen inom företaget blir starkare och så även dynamiken. Ödmjukhet är någonting vi upprepade gånger diskuterade under intervjuerna, att många utav de utlandsfödda som sedan får anställning visar stor tacksamhet. Dessa aspekter är såklart svåra att mäta, stark dynamik och ödmjukhet är snarare sådant som upplevs. Vad som upplevs av både chefer och medarbetare har vi förstått är vad som bidrar till en stark organisationskultur och därmed också nöjda anställda. På KmK säger medarbetarna Petersson och Dagleish båda att bland det viktigaste är att känna tillit till varandra och att kunna komma till tals. Deras chef menar att en blandning av etniciteter bidrar till känslan av samhörighet då ingen kommer känna sig utstött. Vi kan från dessa uttalanden ovan se att etnisk mångfald är en bidragande faktor till att anställda känner sig integrerade i en organisation. Trefry (2006) menar att i en heterogen organisation är också beteenden och normer bidragande, en organisationskultur behöver alltså inte vara konsistent. Alla våra studieobjekt inkluderas i detta, de arbetar alla med en arbetsstyrka av mångfald. Vi kan utläsa en hög nivå av tillfredsställelse bland våra respondenter och de pratar alla om mångfald med en entusiasm och stolthet som inte kan annat än betyda mycket för dem.

Vissa studieobjekt fokuserar mer på etnicitet och andra på kön och ålder, men i grund och botten är det olikheter och olika perspektiv som bidrar till den starka dynamik som arbetsplatserna har. Denna typ av sociala komplexitet menar Trefry (2006) ökar förmågan att anpassa sig på en global marknad, vilket kan förklara varför just en stark organisationskultur är en fördel för organisationer med en arbetskraft av mångfald. Trefry (2006) menar emellertid också att kommunikationen kan bli svårare och en gemensam förståelse är svårare att nå. Som tidigare nämnt i vår referensram tittade vi på möjliga negativa aspekter för att vi sedan skulle kunna föra en diskussion med våra respondenter kring detta. Alla våra sju respondenter kunde själva inte se någonting direkt negativt med mångfald, de visade ha en

förståelse för möjliga komplikationer men flera menade också vidare att sådant som exempelvis dålig kommunikation förmodligen inte har med mångfald att göra. Av denna anledning kommer vi inte att kunna presentera några nackdelar i vår slutsats men senare i detta kapitel diskuterar vi vad vi tror att detta kan bero på.

Vad vi uppfattar som en generell mening bland våra studieobjekt och respondenter är att det är kemin på arbetsplatsen, dynamiken, stämningen och alla samtal som förstärks och påverkas av mångfald. Organisationskultur har vi tidigare definierat som de värden och värderingar som tillsammans utgör en grund för företagets agerande gentemot intressenter samt den attityd och de handlingar som de anställda uppvisar mot varandra. Det är därmed inte svårt för oss att lista ut att dynamiken och stämningen på arbetsplatsen präglar denna organisationskultur, och visar sig också göra det på ett positivt sätt.

5.2.1 Globalisering

Som tidigare nämnt har vi inte fått några negativa kommentarer om mångfaldens påverkan, förutom den diskussion som fördes på Volvo angående språkbarriären mellan anställda. Dock anser vi att fördelarna väger tyngre, att anpassningsförmågan på en global marknad blir mycket bättre med en arbetsstyrka som pratar olika språk. Volvo är trots allt en aktör som verkar internationellt och vill fortsätta att expandera vilket gör att det svenska språket kommer ha en allt mindre betydelse. Vår respondent hade trots allt inte själv stött på några problem, utan visade bara på förståelse kring de möjliga komplikationerna. Kanske är det just förståelse från början som gör att inga komplikationer stöts på? Vi kan se att våra studieobjekt är mycket väl medvetna om vilken mångfald de besitter, och att det då blir avsevärt mycket lättare att nyttja den till organisationens fördel.

Två av våra tre studieobjekt verkar på en global marknad och därmed är det också många olika nationaliteter och etniciteter inblandade. På båda företagen tror man att det är Asien som i framtiden kommer vara den ledande aktören och just Kina i synnerhet. Av denna anledning verkar det som en prioritering att jobba tätt med Asien, framförallt att förstå sig på kulturen och hur de arbetar. Falenius berättar om hur de genomför utbildningar när man ska påbörja nya projekt med medarbetare från utlandet, just för att öka förståelsen kring hur alla parter fungerar. Detta är såklart ett aktivt val i led med företagets mångfaldsarbete, och minskar riskerna för missförstånd. Enligt Mlekov och Widell (2003) är den främsta anledningen till varför företag över huvud taget skapar strategier kring mångfald just globaliseringen. De

företagsekonomiska motiven som skapas är annorlunda när man tittar på en internationell marknad, och det är uppenbart att de företag vi studerat som verkar internationellt också gör ansträngningar för att förhålla sig till detta. Ansträngningar som exempelvis blandade projektgrupper och förberedande utbildningar. Vi vill därför påstå att mångfald är viktigt för alla organisationer, men extra viktigt för de som arbetar på en global marknad.

5.2.2 Ledning och chefer

De flesta respondenter vi har arbetat med sitter i någon typ av chefsposition, vilket vi från början inte hade tänkt, men som nu ger utrymme för en diskussion då dessa uppenbarligen besitter ett stort ansvar. Ett ansvar som innebär att skapa och upprätthålla arbetsplatsens uppfattning av mångfald samt det aktiva mångfaldsarbetet. Initiativ och support från ledningen är enligt Gilbert och Ivancevich (2000) viktigt för ett mångfaldsarbete av kvalitet. Cheferna fungerar trots allt som en förmedlare av ledningens direktiv och flera av våra respondenter ges också utrymme för att själva leda sin avdelning och ta egna initiativ. Djupare förståelse inom ledarpositioner är en anledning till ett aktivt mångfaldsarbete enligt Gilbert och Ivancevich (2000), och vår uppfattning är att de chefer vi har intervjuat besitter, inte bara förståelse utan också ett driv och en vilja att arbeta för en fortsatt positiv utveckling. Vi fick ta del av en hel del exempel på aktiviteter och förändringar för att främja mångfald inom organisationen, och detta tror vi har stor betydelse för de positiva effekter som har analyserats i detta avsnitt. Dock tror vi att dessa chefers inställning till mångfald inte är ett resultat av, eller anledning till, att arbeta med mångfald utan snarare en grundbult som är essentiellt för att arbetet ska fungera.

Vi kan nu konstatera att våra studieobjekt arbetar aktivt med sitt mångfaldsarbete, det fungerar väl vilket är en förutsättning för kommande del av analysen där vi kommer gå in på exakt vilka fördelar och lönsamhetsmått som mångfald kan påverka. Vi kommer fortsätta att utgå från mångfaldsarbetet och specifika exempel från empirin som kan bygga och bekräfta vår analys.

5.3 Effekter - från ekonomiska till icke-ekonomiska

5.3.1 Att nyttja specifika kunskaper

Syftet som vi presenterar i början av denna uppsats säger att vi vill finna de organisatoriska resultat som påverkas av mångfald, både *icke-ekonomiska* och *ekonomiska* sådana. De flesta

fördelar som diskuterats under intervjuerna hör till de icke-ekonomiska, de aspekter som inte mäts i siffror som exempelvis kultur och dynamik. Ta exempelvis Falenius diskussion kring produktivitet, någonting han anser är ett tydligt resultat av mångfaldsarbetet på sin egen arbetsplats. Många som kommer från en annan kultur visar också en ödmjukhet och tacksamhet för sitt arbete just för att de kan jämföra med tidigare sämre förhållanden och omständigheter, och utför därför sina uppgifter väldigt bra. Detta argument är återkommande både hos AkzoNobel som är ett väldigt stort företag, och KmK som är ett mindre. Dessa anställda menar de bidrar med ambition och positivitet, vilket direkt påverkar organisationskulturen och de anställdas sociala inställning inom organisationen. Herring (2009) för en diskussion kring vad mångfald har för effekter för att sedan leda detta fram till hypoteser av ekonomiska mått. Social inställning är en faktor som han menar har en viss effekt. Visst har vi inte fått några faktiska mått på ambition och positivitet, men då vi förstår att respondenterna kan se en koppling till produktivitet så kan vi också argumentera för att lönsamheten påverkas med hjälp av Herrings hypoteser.

Nästa exempel vi finner intressant är det som Karjalainen diskuterar om hur de på KmK har ett rykte om att arbeta med mångfald, och blir därmed också en attraktiv arbetsgivare för en bredare grupp människor. Här får vi även kommentarer från Karjalainens medarbetare som själva trivs extra bra i en grupp som alla kan bidra med olika synsätt, vilket blir enkelt att uppnå med ett rykte som lockar denna skara arbetstagare. Det är ganska logiskt att detta bidrar till den sociala komplexitet som Herring (2009) menar utgör en konkurrensfördel. Har man en konkurrensfördel innebär det att organisationen är bättre än andra på just denna fronten, och det är i denna position som vi tror att organisationer behöver sitta för att kunna generera högre vinst i förhållande till sina konkurrenter. Inte minst är arbetstagarnas tillfredsställelse någonting vi ser påverkas av mångfald; alla olika synsätt, bakgrunder och inställningar bidrar till en dynamisk arbetsplats som vi från KmK förstår också ökar både trivsel och sammanhållning. Denna effekt är en av de tydligare menar Gilbert och Ivancevich (2000) och hör till gruppen av icke-ekonomiska fördelar. Vi vill emellertid argumentera för att detta, vilket vi nämnt tidigare, leder till högre produktivitet.

5.3.2 Kreativitet och innovation

Herrings hypoteser tar hänsyn till mångfald inom kön samt etnicitet, och på KmK pratas det om etnicitet medan mångfalden på Volvo inkluderar kön i en större grad. En av våra respondenter förklarar hur man i gruppen som arbetar med inredningen i bilarna är en

blandning av män och kvinnor. Fördelen med detta har visat sig vara att kvinnor ser på inredning och design på ett mer "känslobaserat" sätt, bilen som säljs är inte bara en bil med en motor utan den ska även vara fysiskt attraktiv och det är detta kompletterande synsätt som kvinnorna i gruppen bidrar med. Varför behöver bilen vara fysiskt attraktiv undrar man då? I USA efterfrågas inte detta lika mycket som att bilen ska vara stor, i Kina vill man ha ett system som renar luften, alla marknader och områden har olika behov och Volvos bilar ska passa alla. Även de som prioriterar bilens design och inredning. Allt leder fram till Herrings hypotes om att få ett ökat antal kunder som direkt genererar mer pengar. Vi kan alltså spåra antalet kunder som ökar till huruvida organisationen eller företaget arbetar med att anpassa sin tjänst eller produkt till olika kunders behov. Trefry (2006) har, likt Herring, tagit fram fördelar med mångfald men ur ett mer icke-ekonomiskt perspektiv. En av dessa är just mer kreativitet och innovation i produkter, tjänster och arbetsprocesser vilket är just vad man på Volvo arbetar med för att nå ut till alla sina olika kunder. Ett exempel på detta är just det som tidigare presenterats, utan kvinnornas bidrag till bilens inredning hade man inte nått ut till den kunden som prioriterar just inredning. Med andra ord, en bil mindre hade sålts. Herrings (2009) hypoteser syftar till att mångfald ökar antalet kunder och försäljningsintäkter, vilket är en korrelation vi kan se i de exempel våra studieobjekt gett oss.

5.3.3 Problemlösning och beslutsfattande

Herring (2009) pratar om social komplexitet, vilket vi nämnt tidigare, som en effekt av mångfald och att det skulle vara en konkurrensfördel för organisationer. Detta kan tydligt kopplas ihop med vad Ståhle berättade om då AkzoNobel skulle implementera ett nytt IT-system men att det inte gick som förväntat. Lösningen blev att de plockade in personer från länderna där systemet skulle implementeras, som då hade kunskap och förståelse kring hur det fungerar i specifika regioner. Arbetet blev därmed lyckat och gick snabbare. Detta exempel visar hur mångfald hjälper organisationer som verkar inom flera regioner i sitt arbete; genom att spara in tid och arbetskraft likt AkzoNobel gjorde, sparar man också in pengar. Ett annat exempel från AkzoNobel är då språkkunskaper visar sig vara essentiella för verksamheten. Verkar man på en global marknad är det också många olika språk inblandade, och olika lagar som ska följas beroende på stadgarna i de olika länderna. Lagar i Brasilien som AkzoNobel måste följa står på just brasiliansk portugisiska, och utan hjälp från någon som förstår detta språk och dialekt så ligger missförstånden inte långt borta. Att missförstå en lag eller en regel kan bli väldigt kostsamt, och även här kan vi se en möjlighet att undvika kostnader för organisationer genom att arbeta med mångfald från början. Genom att arbeta med individuella

kunskaper och skillnader. Förmågan att applicera kunskap om olika kulturer på företagsprojekt menar Trefry (2006) är en av fördelarna med att arbeta med mångfald. Vi argumenterar således för att, även om denna fördel inte går att mäta i siffror, har våra studieobjekt gett oss exempel som tyder på att möjligheter att spara in pengar skapas.

Ett uttalande från Ståhle på AkzoNobel väckte lite extra uppmärksamhet hos oss. Vi diskuterade just förmågan att lösa problem och hur det fungerar bäst när de kan ta in personer som har kunskap om specifika områden som exempelvis, som i ovan nämnda fall, en kultur i en viss region. Ståhle menar här att om alla anställda skulle sitta på samma bakgrund och erfarenhet skulle det bli svårt att parera, det kanske skulle fungera så länge ingenting oväntat inträffar. Så länge ingenting oväntat inträffar, det är detta vi vill betona. Mångfald på arbetsplatsen förklarar alla våra respondenter på ett eller annat sätt bidrar till nytänkande, man ser alla på saker och ting ur olika perspektiv och man fungerar därmed som komplement till varandra och det är här vi kan se att det blir lättare att lösa oväntade situationer och utmaningar. Trefry (2006) förklarar ännu en punkt som mångfald bidrar till vilken är just bättre beslutsfattande och problemlösning efter att ha haft olika perspektiv i åtanke, och vem ska egentligen bidra med dessa perspektiv om inte medarbetarna själva? En respondent på Volvo pratar om just beslutsfattande och att besluten som tas baseras på olika synvinklar. Om man inom en organisation tar hänsyn till flera perspektiv när man fattar beslut om exempelvis hur en produkt ska se ut, förstår vi att man också tar hänsyn till omgivningens perspektiv. Från AkzoNobel får vi uppradat mängder av nationaliteter och etniciteter som företaget arbetar både med och för, och alla dessa olika behov och efterfrågningar behöver ju också mötas. För hur ska annars en organisation kunna växa?

5.3.4 Kunder och klienter

Medarbetarna på KmK ger oss exempel på att de själva tror att deras mångfald på arbetsplatsen bidrar till att de får fler affärer och den kundservice de ger blir bättre. Detta går hand i hand med tidigare argumentationer om att olika perspektiv på en och samma arbetsplats bidrar till en bättre anpassning till omgivningen och dess intressenter. Tittar man på de större företagen så omringar de sig av avsevärt många fler intressenter och vi har tidigare givit exempel på hur mångfaldiga dessa är och hur många olika preferenser som behöver tillfredsställas, vare sig det gäller att lösa ett problem eller utforma en produkt. Därmed drar vi en av våra viktigare slutsatser, en diversifierad arbetsstyrka möjliggör för att para ihop rätt medarbetare med rätt uppgift eller kund. Vi har tidigare nämnt då AkzoNobel

skulle implementera ett nytt system och undvek problem genom att låta olika medarbetare med olika kulturella kunskaper medverka. Gilbert och Ivancevich (2000) argumenterar just för att det är mångfald som bidrar till denna fördel i arbetet, chansen att någon inom arbetskraften har förståelse för ett specifikt marknadssegment blir större då segmenten också är diversifierade. Hur ska man skapa en bil som attraherar både amerikaner och kineser? De anställda som skapar bilens delar är ju också de som behöver besitta kunskapen om vad som efterfrågas. En av Trefrys (2006) fyra punkter om fördelarna med mångfald är just att man kan para ihop anställda med olika typer av kunder och klienter. En kinesisk anställd har vi förstått agerar utifrån en mer kollektiv anda medan en svenskfödd ofta prioriterar egna intressen i första hand, en intressant upptäckt tycker vi som kopplar detta an till Hofstedes (1991, se Mlekov & Widell 2003) forskning om kollektiva och individualistiska kulturer. Detta är ännu en aspekt för globala organisationer att ta hänsyn till.

5.4 Kritiska synvinklar

Teoriavsnittet presenterar en del nackdelar och utmaningar som kan uppstå på grund av mångfald på arbetsplatsen, exempelvis att lagutveckling kan gå långsammare och att fler missförstånd kan uppstå (Trefry, 2006). Som tidigare presenterat så har våra respondenter inte argumenterat för att de själva skulle ha stött på några sådana nackdelar, och vi frågar oss då: Vad kan detta bero på? Vårt huvudsakliga argument är för att mångfaldsarbetet följer det upplägg som vår teori menar är ett framgångsrikt sådant samt att arbetet är aktivt. Dock undrar vi om detta verkligen eliminerar alla nackdelar? Vi tror, med hänseende till den metodologiska punkt om etiska aspekter, att mångfaldsfrågan är så pass känslig att våra respondenter helt enkelt inte vill uttala sig i några negativa termer kring frågan. Det är inte bara känsligt gentemot alla anställda på arbetsplatsen, utan också gentemot den omgivning som organisationen möter. I vårt teoriavsnitt diskuteras huruvida legitimitet, framförallt den externa, är en faktor som kan komma att påverka utformningen av mångfaldsarbetet. Vi har tidigare kopplat detta till våra studieobjekts skrivna riktlinjer och att dessa fungerar som ett sätt att legitimera sig gentemot omgivningen. Att uttala sig negativt kring mångfald hade då blivit ganska motsägelsefullt; det finns förmodligen inte speciellt många intressenter som organisationen i fråga skulle verka förtroendeingivande för i sådana fall. Här kan vi se risken för en viss löskoppling, där organisationer själva väljer vad som ska presenteras och vad som ska undanhållas.

En ytterligare anledning till varför vi inte har kunnat presentera några nackdelar tror vi kan bero på att majoriteten av våra respondenter besitter chefspositioner. Vi ser tydliga fördelar med detta, att de har en bred uppfattning av arbetet inom organisationen med hänsyn till både ledningen och medarbetarna. Samtidigt kan de inte fullt tala för vad som händer på lägre nivåer i organisationen och vilka uppfattningar och erfarenheter medarbetarna har. Kanske är det så att de flesta nackdelar uppstår medarbetare emellan och att dessa inte har nått chefernas vetskap?

Fortsättningsvis vill vi tillägga att vi inte kan avgöra om våra studieobjekt är några framgångsexempel eller ej, på grund av det faktum att för få respondenter är involverade. Vår slutsats där vi presenterar vilka fördelar vi har stött på gäller inte nödvändigtvis för alla våra studieobjekt, vilket innebär att även dessa kan utvecklas för att bli desto mer framgångsrika. Den komplexitet som begreppet mångfald innefattar gör också att olika organisationer och personer har olika uppfattning kring begreppets innebörd. Anser en chef att man på dennes avdelning jobbar med mångfald, men där denne också anser att den viktigaste aspekten av begreppet är kön i synnerhet, kan vi ifrågasätta huruvida inkluderande mångfaldsarbetet egentligen är. Vidare kan detta förklaras ur ett samhällsligt perspektiv där mer eller mindre kvinnor eller män söker sig till ett visst yrke, och därmed är det svårt för specifika organisationer att rekrytera mångfald. Beträffande etnicitet och de arbetssökande som är utlandsfödda, är det möjligt att dessa kan bli bortvalda på grund av att de exempelvis inte kan det svenska språket. Vi har hört argumentet genom arbetets gång att rekrytering sker utifrån rätt kompetens, och det positiva är såklart att ingen diskrimineras på grund av härkomst eller kön medan det också kan innebära att alla som inte kan det svenska språket faller bort om detta är ett krav. Hur mångfaldig blir egentligen arbetsstyrkan då?

6. Avslutande diskussion och slutsats

Vi har, med hjälp av tidigare forskning och information från våra studieobjekt, lyckats lokalisera olika fördelar med att arbeta med mångfald inom organisationer. Vi har tidigare diskuterat olika anledningar till varför några negativa aspekter inte har framkommit under intervjuerna, och det är en spekulationsfråga snarare än någonting som vi väljer att inkludera i vår slutsats. Därför hänvisar vi till tidigare avsnitt, 5.4 kritiska synvinklar, där detta diskuteras.

I vårt inledande syfte vill vi ta reda på hur mångfald påverkar det organisatoriska resultatet i två olika termer, icke-ekonomiska samt ekonomiska. I både analysavsnittet samt tabellen nedan presenteras dessa resultat, fördelarna, men med en viss koppling till varandra. Vi har nämligen kommit till ännu en insikt bortom de fördelar som mångfald bidrar med, och den är att de ekonomiska resultaten präglas av de icke-ekonomiska. Utifrån våra tre studieobjekt kan vi utläsa att mångfald skapar icke-ekonomiska fördelar som i sin tur bidrar till ökad lönsamhet. Framförallt, utifrån respondenternas mening, skapas en inkluderande och stark organisationskultur som öppnar upp möjligheter att attrahera intressenter. De fördelar som vi nu presenterar är en sammanställning och analysering av respondenternas svar med inspiration från tidigare forskning i teoriavsnittet, även parallellerna vi drar mellan icke-ekonomiska och ekonomiska fördelar är vår uppfattning av möjligheter som kan skapas. Vi vill poängtera att detta är just *möjliga utfall* och inte självklarheter för alla organisationer.

Fördelar		
Icke-ekonomiska		Ekonomiska
Matcha anställda med olika typer av kunder	→	Fler kunder
Tillgång till nya kundgrupper	→	Fler kunder
Utforma produkter som passar en bred kundkrets	→	Högre försäljningsintäkter
Mer kreativitet och innovation i produkter, tjänster och arbetsprocesser	→	Högre produktivitet
Tillfredsställelse bland anställda	→	Högre produktivitet
Förstå fler marknadssegment	→	Fler kunder
Bättre problemlösningsförmåga	→	Färre kostnader
Högre legitimitet	→	Behålla kunder
Global anpassning	→	Fler marknader
Nyttja individuell kunskap ger bättre precision	→	Färre kostnader
Attraktiv arbetsgivare lockar rätt personal	→	Starkare organisationskultur
Dynamik i team, ideer och perspektiv	→	Starkare organisationskultur
Personer i team kompletterar varandra	→	Starkare organisationskultur

Tabell 2. Fördelar

Vår frågeställning syftar på att vi ska komma fram till hur det kan löna sig att arbeta med en mångfaldig arbetskraft, vilka dessa sätt presenteras i tabellen ovan. Vidare inkluderar vår forskningsfråga också hur organisatoriskt mångfaldsarbete är utformat. Till en början är vision, mål och riktlinjer viktiga att klarlägga för alla inblandade men desto viktigare är aktiviteterna, bland annat utbildningar och praktikplatser, som integrerar mångfald med det dagliga arbetet. Utöver vision, mål och aktiviteter krävs också att man utvärderar mångfaldsarbetet för att på så sätt lokalisera vart förbättringar kan göras; utvärdering kan göras genom att exempelvis föra statistik som sedan går att jämföra. I detta mångfaldsarbete har vi, under arbetets gång, insett betydelsen av att ha chefer som accepterar mångfald och driver arbetet framåt. Det är just ett *aktivt* mångfaldsarbete inom hela organisationen, där ovan nämnda struktur följs, som möjliggör för de fördelar vi presenterar. I ett aktivt mångfaldsarbete räcker det inte bara med att göra minsta möjliga utan vi har snarare förstått att det krävs unika initiativ, exempelvis praktikprogram, för att nyttja mångfalden; det är de faktiska aktiviteterna inom mångfaldsarbetet som är centrala och ger störst effekt. Det studerade företaget som vi anser har det mest aktiva arbetet, som har flest exempel och erfarenheter att bidra med, är också det mest globala. När en organisation verkar i flera olika länder och bland en väldigt diversifierad skara intressenter, finns det också väldigt mycket att anpassa sig till. Här ser vi en tydlig fördel med mångfald bland de anställda då specifika kunskaper kan appliceras på specifika marknadssegment och projekt.

Vidare vill vi kommentera det faktum att vi försökt observera skillnader som går att relatera till företagets storlek. De större företagen vi studerat besitter en hel del skrivna policys, medan det mindre endast har muntliga sådana. Vad som sker är att allmänheten har lättare att ta del av det material som finns om det är skriftligt, vilket vi tror fungerar som ett sätt för företag och organisationer att verka legitima. Att skapa legitimitet kan sålunda vara en anledning för organisationer att arbeta med mångfald, men vi har inte fått intrycket av att detta nödvändigtvis är negativt utan kan fungera som ett incitament till att förbättra mångfaldsarbetet. Organisationen i fråga måste ju redovisa sitt arbete för omgivningen och legitimiteten ökar ju bara om arbetet är ett bra sådant.

6.1 Förslag till vidare forskning

Med den kritik som presenteras finns också en hel del förbättringar att göra, vilka bör undersökas i vidare forskning. Ett förslag är att involvera fler medarbetare och göra en helt anonym studie för att kunna gå på djupet och eliminera de hinder som känsliga ämnen skapar.

Genomförs en helt anonym studie med fler respondenter ökar självklart chansen att fler ska våga dela med sig av vad som faktiskt sker på arbetsplatsen. Dessutom hade det varit givande att inkludera fler organisationer, exempelvis ideella, för att täcka så många marknader och arbetsområden som möjligt. Denna studie är begränsad till både antal respondenter och företag, inte minst tid, och vidare forskning bör därför inte vara lika begränsad för att på så sätt komma fram till ett mer verklighetstroget och generellt resultat.

Vidare hade vi funnit det intressant med en studie som inte bara utgår från intervjuer utan även observationer. Empiri som helt förlitar sig på respondenternas uttalanden blir också begränsad till vad dessa har att säga och vill dela med sig av. Observationer av hur anställda arbetar tillsammans, kommunicerar och inkluderar varandra tror vi hade varit ett bra komplement till intervjumaterial just för att resultatet ska bli så realistiskt som möjligt.

Vår studie har syftat till att finna på vilka sätt mångfald kan löna sig, men en annan infallsvinkel hade kunnat vara att ta reda på *mer* om själva mångfaldsarbetet och dess strategier. Vad är ett aktiv mångfaldsarbete i mer detaljerade sammanhang? Vilka olika typer av mångfaldsarbete finns? En studie som hade tittat mer på aktiviteterna och hur de fungerar inom organisationer hade varit intressant för att få en förståelse för processen, inte bara utfallen.

7. Källförteckning

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a uppl. Malmö: Liber

Knocke, W. & Gonäs, L. (2004). *Platsar mångfalden i det nya arbetslivet?*. 1:a uppl. Karlstad: Avdelningen för arbetsvetenskap, Karlstads universitet.

Tayeb, Monir H. (1996). *The Management of a Multicultural Workforce*. 1:a uppl. Wiley

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

Artiklar:

Gilbert, J. & Ivancevich, J. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), ss. 93-105.

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), ss. 208-224.

Omanović, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), ss. 352-362.

Trefry, Mary G. (2006). A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations. *International Journal of Management*, 23(3), ss. 563-575.

Internet:

AkzoNobel. (2017). *Om oss*. <https://www.akzonobel.com/se/omoss/> [2017-04-23]

BusinessDictionary.com. (2017). *Definition - organization*. <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html> [2017-04-30].

E-conomic.se. (2017). *Avkastning – Vad är avkastning? | e-conomic bokföringsprogram*. <https://www.e-conomic.se/bokforingsprogram/ordlista/avkastning> [2017-04-10].

Karlhenrikpettersson.se. (2017) *Företag - en ekonoms definition*. <http://www.karlhenrikpettersson.se/foretag-%E2%80%93-en-ekonomsk-definition/> [2017-04-30]

Nationalencyklopedin. (2017). *Kön*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/kön> [2017-05-15]

Nationalencyklopedin. (2017). *Genus*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/genus> [2017-05-15]

Proetica.se. (2017). *Proetica: Företagskultur och organisationskultur*. <http://www.proetica.se/foretagskultur/> [2017-04-09].

Statistiska Centralbyrån. (2017). *Integrationen på arbetsmarknaden*. http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/LE0201_2013B14_BR_X10BR1401.pdf [2017-03-31].

Statistiska Centralbyrån. (2017). *På tal om kvinnor och män*. http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/LE0201_2013B14_BR_X10BR1401.pdf [2017-03-31].

Statistikdatabasen. (2017). *Utrikes födda i riket efter födelseland, ålder och kön. År 2000 - 2016-Statistikdatabasen*. http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_BE_BE0101_BE0101E/UtrikesFoddaR/table/tableViewLayout1/?rxid=eb90d5a2-c9b3-4d77-8f0d-1fb8cdb0d960 [2017-03-29].

Veckans affärer. (2016). *Det här är Sveriges 500 största företag 2016*. <https://www.va.se/nyheter/2016/11/29/det-har-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2016/> [2017-05-15].

Veckans affärer. (2016). *Sveriges 500 största företag efter antalet anställda*. <https://www.va.se/nyheter/2016/11/29/sveriges-500-storsta-foretag-efter-antalet-anstallda/> [2017-05-15].

Övrigt:

Annual Report. (2016). Volvo Car Group. http://assets.volvocars.com/intl/~/_/media/international/annualreports/2016/index.html [2017-04-29]

Lindström, Å. (2011). *Mångfald på Volvo Personvagnar*. [PowerPoint-presentation] <http://grkom.se/download/18.1dbdcb821325fddeff28000396/Volvo+Personvagnar%3B+V%C3%A5r+framtida+personal.pdf> [2017-04-29]

Sustainability Report. (2013). Volvo Car Group. <http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/sustainability/sustainability-reports#> [2017-04-19].

Bilaga 1.

Intervjufrågor

Chefsnivå:

- Har ni någon gemensam definition på mångfald i er organisation? Vad är det som påverkar denna definition?
- Varför arbetar ni med mångfald? Vad är syftet?
- 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?
- Har ni några policys kring mångfald?
- Kan ni se att mångfald bidrar till lönsamhet? Lönar det sig att ha en diversifierad arbetskraft? Tror ni att det finns någon korrelation till ekonomisk vinst?

Medarbetarnivå:

- Vad anser ni att mångfaldsarbete tillför i er organisation?
- Ser ni någonting positivt/negativt i att ha en arbetsgrupp bestående av mångfald?
- Vad anser du att mångfald bidrar till som en homogen arbetsgrupp inte gör?
- Skulle ni hellre arbeta i en grupp där alla kommer från samma bakgrund och kultur? Varför, varför inte? Ge gärna exempel.
- Tror ni att mångfalden påverkar organisationens lönsamhet? På vilket sätt?