



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats Företagsekonomi

Inriktning mot organisation

VT 2006

## Ledning av olikheter

Möjligheter och hinder på väg mot en ny institutionaliserad  
trend



Författare:

Nadja Dontsova 840626

Hanna Edlund 820512

Handledare:

Vedran Omanovic



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRKORTNINGAR</b> .....	<b>4</b>
<b>ORDFÖRKLARINGAR</b> .....	<b>5</b>
<b>KAPITEL 1- INLEDNING OCH BAKGRUND</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Inledning</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Problemformulering .....	9
1.1.2 Syfte .....	9
<b>1.2 Bakgrund</b> .....	<b>10</b>
1.2.1. Globalisering.....	10
1.2.2 Den Europeiska Unionen.....	10
1.2.3. Europeiska året för arbetskraftens rörlighet.....	11
<b>KAPITEL 2 - METOD</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Vår studie</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Materialet .....	13
2.1.2 Våra respondenter.....	14
<b>2.2. Våra texter</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Intervjuer.....	16
2.2.2 Sekundärdata .....	17
<b>KAPITEL 3 - EMPIRI</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Fri rörlighet inom EU: s arbetsmarknad</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. Demografiska förändringar i Sverige</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Hur ser framtiden ut för Sverige? .....	23
<b>3.3. Svenska organisationers inställning till mångfaldig arbetskraft</b> .....	<b>25</b>
3.1.5. Vad hindrar utländsk arbetskraft från att komma till Sverige?.....	27
<b>3.2. Framställning av olikheter och dess ledning inom konceptlitteraturen</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Göra mångfald till en styrka i organisationer .....	30
3.2.2. Utveckling av ett nytt synsätt på mångfald .....	31
3.3.3. Attityder till mångfaldig arbetskraft i organisationer .....	32
3.2.5. Implementering av mångfald i organisationerna.....	35
<b>3.3. Empirins kärnpunkter</b> .....	<b>36</b>
<b>KAPITEL 4 - TEORI</b> .....	<b>38</b>
Ledning av olikheter - möjligheter och hinder på väg mot en ny instit tutionaliserad trend	2



<b>4.1. Institutionella organisationer.....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Legitimitet.....	39
4.1.1 Vad är en organisationstrend?.....	41
4.1.2 Varför behövs det nya trender inom organisationsteorin? .....	41
4.1.3 Røviks sjustegsteori.....	42
4.1.4 Motivationsfaktorer till val av trend.....	45
<b>4.2 Förändringar och trøghet i organisationer .....</b>	<b>46</b>
<b>KAPITEL 5 – ANALYS .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. Fri rörlighet inom EU:s arbetsmarknad.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2. Demografiska förändringar i Sverige .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Svenska organisationers inställning till mångfald .....</b>	<b>52</b>
5.3.1. Stora förebilder .....	53
<b>5.4. Hinder.....</b>	<b>54</b>
5.4.1 Det svenska näringslivets inställning till andra språk bland de anställda.....	55
5.4.2. Utmaning för ledningen .....	56
<b>KAPITEL 6 – SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....</b>	<b>57</b>
<b>6.1. Slutsatser .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2. Diskussion .....</b>	<b>59</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>60</b>



## Förkortningar

EU: Europeiska unionen

EP: Europaparlamentet

DM: Diversity Management

SACO: Sveriges Akademikers Centralorganisation

TCO: Tjänstemännens Centralorganisation

EURES: EUROpean Employment Services

AMS: Arbetsmarknadsstyrelsen



## Ordförklaringar

**Europeiska unionen:** Den Europeiska unionen består idag av 25 medlemsländer.

De länder som utgör den Europeiska unionen förblir oberoende länder men strävar efter en gemenskap där de tillsammans kan positionera sig starkare mot omvärlden. De tre viktigaste beslutsfattande institutionerna inom EU är Europaparlamentet, vilka företräder medborgarna och väljs direkt av dem, Europeiska rådet som företräder de enskilda staterna, samt den Europeiska kommissionen som ska se till att verksamheten gagnar unionen som helhet. (Europeiska kommissionen, 2005)

Tanken med den Europeiska unionen är att det skall vara en gemensam, öppen union där det råder fri rörlighet av arbete, människor och pengar. Man skall kunna förflytta sig mellan de olika medlemsländerna och ha samma rättigheter och samma skyldigheter som invånarna där. (Statens Offentliga Utredningar, 2002)

**Europaparlamentet:** Europaparlamentet är den byggnad i EU: s högkvarter där deras 732 ledamöterna sitter och arbetar. Europaparlamentet kan liknas vid svenska Riksdagen



Nadja och Hanna utanför Europaparlamentet



då det företräder folkets röst. Deras tre huvuduppgifter är först och främst att anta EU-lagstiftning, oftast sker detta genom ett medbeslutsförfarande vid en omröstning.



Kongressalen på EP

De skall även utöva demokratisk kontroll, vilket innebär att de skall övervaka de övriga institutionerna och se så allt sker på ett korrekt och demokratisk sätt. Till sist skall de även ha makten över pengarna. Det innebär att EU:s årliga budget skall fastställas av parlamentet tillsammans med rådet, samt att övervaka hur budgeten används. (Europeiska kommissionen, 2005)

**Svenskt Näringsliv:** Svenskt Näringsliv är en förening som företräder Sveriges företag. Deras mål är att öka förståelsen för företagens situationer och verka för att alla företag i Sverige skall ha bästa möjliga villkor för att kunna existera och växa.

Svenskt Näringsliv företräder drygt 55 000 företag i olika storlekar och har bland annat som arbetsuppgift att utveckla nya idéer och att ta fram konkreta förslag för att skapa ett bättre klimat för företagen. De säger själva: "Ett bättre företagsklimat ger fler företag, fler växande företag och fler jobb" ([www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)).

**Vaxholmsfallet:** En konflikt som uppstod då lettiska byggarbetare anställdes för att bygga skola i Vaxholm. Konflikten handlade om byggarbetarnas löner som var kraftigt lägre än de svenska arbetarnas, något som facket ställde sig emot.

**Mångfald:** Enligt den Svenska akademins ordlista beskrivs mångfald som "en mängd enheter". Mångfald handlar om olikheter. Det brukar ofta syfta på olikheter vad gäller kön, ålder, funktionshinder, sexuell läggning, utbildning eller familjeförhållande mm. Med mångfald så menas då en blandning i till exempel en arbetsgrupp av dessa olikheter. ([www.mangfald.com](http://www.mangfald.com))

**Sveriges Akademikers Centralorganisation:** Detta är en organisation för de fackligt organiserade akademikerna i Sverige. De har ca 581 000 medlemmar och består av 25



självständiga fackförbund där alla medlemmar är yrkes- examensgrupper, exempelvis ekonomer eller jurister. De arbetar för att få goda villkor för deras medlemmar vad gäller exempelvis lön, anställningsförhållanden eller socialförsäkringar. ([www.saco.se](http://www.saco.se), 2006-05-25)

**Tjänstemännens Centralorganisation:** Detta är en centralorganisation för 17 olika fackförbund och har ca 1,7 miljoner medlemmar. Dessa medlemmar är bland annat ingenjörer, lärare, ekonomer eller poliser. Centralorganisationens uppgift är att ge röst åt professionella och välutbildade människors krav på trygghet och välfärd med utgångspunkt i arbetslivet. De arbetar för att deras medlemmar skall känna en lust för deras arbete men även för ett utrymme till familjen och fritiden. ([www.tco.se](http://www.tco.se), 2006-05-21)

**EUROPEAN EMPLOYMENT SERVICES:** Ett samarbetsnätverk som skall hjälpa arbetstagare att flytta över gränserna samt främjar fri rörlighet för arbetstagare inom det Europeiska ekonomiska samarbetsrådet (EES). Deras främsta arbetsuppgifter är bland annat att ge information, vägledning och rådgivning om arbetsmöjligheter och levnadsvillkor inom EES för de som funderar att flytta utomlands och arbeta. De skall även hjälpa arbetstagare att rekrytera personal från andra länder. ([www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int))

**Arbetsmarknadsstyrelsen:** En chefsmyndighet som är en del av arbetsmarknadsverket där de skall vara som hjälp vid rekrytering av arbeten. ([www.ams.se](http://www.ams.se))

**Sverige 2000 – institutet:** En institution som enligt de själva arbetar för ett mångkulturellt Sverige. Deras mål är att förbättra möjligheterna på arbetsmarknaden för människor med olika nationaliteter och bakgrund. Sverige 2000- institutet ägs av intresseföreningen Sverige 2000 som består av medlemmar från privat och offentlig sektor. Stora företag som ingår i föreningen är bland annat Volvo, Hennes och Mauritz, Telia och Posten AB. Mer information om Sverige 2000 – (Se bilaga 1)





## KAPITEL 1- Inledning och bakgrund

*Vi börjar vårt arbete med en kortare inledning för att sedan presentera frågeställningen och syftet. Vidare kommer ett avsnitt med bakgrund där vi kortfattat presenterar de kontexter som ligger bakom vår studie. Globalisering är en av bakomliggande orsaker till ett mer integrerat världssamhälle, menar många forskare som till exempel Robertson samt Ahrne och Papakostas . Vår avsikt är att bekanta läsaren med några grundläggande tolkningar av globalisering och dess konsekvenser. Vi går sedan in på ett konkret integrerat samhälle, nämligen EU. En viktig grundtanke bakom EU är en gemensam arbetsmarknad där arbetskraften kan röra sig fritt mellan medlemsländerna, vilket har en påverkan på Sveriges arbetsmarknad.*

### 1.1 Inledning

Ledarskap har funnits genom tider och har under historiens gång påverkats av det som varit aktuellt för en viss tidsepok. Förändringar i samhället lämnar sina spår i organisationer och påverkar ledningens roll. Hur kommer framtidens ledarskap att se ut och vad kommer organisationer påverkas av? Globaliseringen berör samhällets alla delar och därmed även organisationer. På organisationsnivå gäller det både anställda och ledningen. I denna uppsats avgränsar vi oss till hur ledningen skulle kunna påverkas.

Arbetsmarknadens utveckling är en av de viktigaste faktorerna för organisationers utveckling. Arbetskraften är organisationers drivkraft, som det så ofta nämns i organisationsteorin – anställda är organisationen. Vi började själva gå i tankebanorna och fundera kring hur ser framtidens anställda ut? Globaliseringen gör att fler människor med olika bakgrund hamnar på samma kontor. De ska samarbeta och trivas tillsammans. Ledningen har en viktig uppgift att få anställda att samarbeta och trivas. Inte minst genom genomtänkt rekrytering, men det handlar även om att se den enskilda individen utifrån dens kompetens och nytta för organisationen.





Vi började välja ämne för uppsatsen och gick i tankarna kring: Hur kommer organisationer att se ut när vi är ute i arbetslivet och klättrar på karriärstegen? Vad kommer det förväntas och krävas av ledare? Vad kommer vara rätt och fel att göra? Med andra ord, hur leder man framtidens organisationer? Med dessa tankar som bakgrund började vi sedan söka information om ämnet för att kunna avgränsa oss.

Många organisationer använder sig idag av olika verktyg för att strukturera sin verksamhet och uppnå effektivitet. Det finns legitimerade recept på hur man bör utforma delar av en organisation. De recept som uppfattas som effektiva och moderna av många organisationer under samma tidpunkt kallas institutionella standarder. (Rövik, 1998)

### 1.1.1 Problemformulering

I vårt mål att urskilja ledarens framtida roll verkar det rimligt att titta bortom Sveriges gränser och ta reda på de förändringar som händer på EU: s arbetsmarknad. Sverige är medlem i den Europeiska Unionen och påverkas av dess utveckling. De 25 länderna som ingår i EU har öppnat upp sina arbetsmarknadsgränser. Arbetskraftens rörlighet inom EU påverkar svenska organisationers utveckling då den kommer att bidra till mer mångfaldig arbetskraft och att svenska organisationer då måste arbeta på ett annorlunda sätt för att ta tillvara på den kompetens de besitter (Fägerlind, 1999).

Med det som bakgrund inleder vi vår uppsats och går direkt in på problemformuleringen:

*Vi vill undersöka vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionaliserad organisationstrend i svenska organisationer i framtiden?*

### 1.1.2 Syfte

Syftet med vår studie är att skapa oss en uppfattning om vilka aspekter som kan komma att bli viktiga för ledarskap i svenska organisationer i framtiden. Vi vill först undersöka hur arbetskraften i svenska organisationer kan påverkas av demografiska förändringar i Sverige samt av EU: s öppna arbetsmarknad. Vidare har vi som avsikt att studera de tendenser som finns inom management litteraturen för ledning av olikheter.



För att kunna genomföra studien anser vi det relevant att bekanta oss med de övergripande kontexter bakom faktorer som kan tänkas påverka organisationer i framtiden. I följande kapitel berättar vi om två företeelser, globaliseringen och den Europeiska Unionen. Dessa är viktiga att bekanta sig med inför diskussionen om den framtida arbetskraften såväl som framtida ledarskap.

## 1.2 Bakgrund

### 1.2.1. Globalisering

Globalisering som process innebär enligt Robertson (1992) interaktion mellan nationella samhällen, individer, internationella samhällssystem och, rent genetiskt, människor. Han menar att globalisering kan relateras till förkrympning av världen, i den meningen att gränser mellan olika samhällen suddas ut samtidigt som det innebär en mer komplicerat tillvaro. Själva ordet "globalisering" har definierats på många olika sätt. Robertson påstår att det fenomen som vi kallar globalisering idag är ett relativt nytt begrepp. Fram till mitten av 1980-talet var inte begreppet accepterat inom den akademiska världen. Han hänvisar till Oxford Dictionary of New Words där man har definierat globaliseringens konsekvenser som: "mottaglighet (och förståelse) av kulturer som är andra än ens egen, ofta som en del av en uppskattning av världens socioekonomiska och ekologiska problem". Skillnader i levnadsstandarder och villkor utgör dock enligt Ahrne och Papakostas (2002) ett hinder för människor med olika bakgrund blir mer integrerade.

### 1.2.2 Den Europeiska Unionen

Den Europeiska Unionen består idag av 25 medlemsländer. För att ett land skall kunna bli ett medlemsland i den Europeiska unionen krävs att de uppfyller en rad olika kriterier. Det blir ofta stora anpassningar för ett land för att kunna nå upp till dessa kriterier. Under det Europeiska rådets möte i Köpenhamn år 1993 enades EU-länderna om de så kallade Köpenhamnskriterierna.



De tre grundläggande kriterier som måste uppfyllas för att ett land skall kunna antas som ny medlem i unionen och därmed utvidga EU ytterligare:

1. Politiskt kriterium: De ska ha uppnått institutionell stabilitet som garanterar demokrati, rättssäkerhet, mänskliga rättigheter och skydd för minoriteter
2. Ekonomiskt kriterium: De ska ha en fungerande marknadsekonomi samt ha förmåga att kunna hantera konkurrens och marknadskrafter inom EU.
3. Administrativt kriterium: De ska ha förmåga att ta på sig de skyldigheter som följer med ett medlemskap i EU och kunna ansluta sig till målen för den politiska, ekonomiska och monetära unionen (Statens Offentliga Utredningar, 2002).

### **1.2.3. Europeiska året för arbetskraftens rörlighet**

Varje år väljer EU att dedicera året till ett tema. På kommissionens initiativ har man tagit beslut om att år 2006 skall vara året för arbetskraftens fria rörlighet inom unionen. Med hjälp av olika procedurer och aktiviteter vill man komma åt problem och hinder för den fria rörligheten genom att ägna stor del av sitt arbete till diskussion och beslut i ämnet. Med rörlighet menas både geografisk rörlighet mellan länder såväl som jobbrörlighet inom ett land, det vill säga att man helt enkelt byter jobb. Under 2006 bedrivs det aktiviteter och evenemang både på EU-nivå, nationell och transnationell nivå för att öka medvetenhet om arbetstagarnas rörlighet och främja dess utveckling. Förutom ökat medvetande vill man även främja utbyte av praxis mellan medlemsstaterna och berörda parter, såsom offentliga myndigheter och institutioner, arbetsmarknadens och den privata sektorns partern ([www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int), 2006-04-12).

För att kunna få en förståelse av hur vi har dragit våra kopplingar till vår problemformulering utifrån vårt empiriska material och vår teori så kommer vi i nästkommande kapitel beskriva hur vi har gått till väga när vi genomfört vårt arbete. Detta för att vi vill underlätta för läsaren att förstå vår tankegång genom hela arbetet.



## KAPITEL 2 - Metod

*I detta kapitel vill vi förklara hur vi har gått tillväga för att kunna studera våran problemformulering som lyder:*

*Vi vill undersöka vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionaliserad organisationstrend i svenska organisationer i framtiden?*

*Vi kommer att beskriva hela processen, från insamling av material till val av analysverktyg. Vidare kommer vi även att motivera och förklara varför vi har gjort som vi har gjort.*

### 2.1. Vår studie

När vi valde ämne för uppsatsen ville vi undersöka något som kommer att påverka oss i framtiden. Undersökningar i en studie kan vara kvalitativa eller kvantitativa. Med kvantitativa menar man undersökningar som är uppbyggda av statistik och variabler som kan anta numeriska värden och man får ett objektiva mått på verkligheten. De kvalitativa undersökningarna däremot innehåller inte några numeriska värden utan tar hänsyn till helheten på ett sätt som inte är möjligt i en studie där man använder kvantitativ metodik (Arbnor, Bjerke, 1994). Vi har dragit inspiration av en kvalitativ forskningsansats för att försöka förstå vilka faktorer som kan tänkas påverka ledarskap i organisationer. Detta då vi såg kopplingarna till att vi inte använde oss av några numeriska värden, att vi från början inte exakt visste vilka resultat som är tänkbara, utan att vi som i en kvalitativ studie ville ta hänsyn till helheten. I en kvalitativ studie har kontexten stor betydelse. Om man inte känner till de grundläggande föreställningar, som synsätten ifråga vilar på, är risken uppenbar att man presenterar ett dåligt kunskapsarbete. (Arbnor, Bjerke, 1994) Även detta bidrog till att vi kände att det är en kvalitativ studie som vi baserar vårt arbete på. Det verkade rimligt att titta utanför Sveriges gränser och undersöka vad EU kan ha för roll för bildning av organisationsstandarder i framtidens svenska organisationer. Vi visste inte i början av vår studie vilka exakta resultat som var tänkbara. Däremot var vi medvetna om att kontexten till vår problemformulering har stor betydelse. Mångfald i organisationer har existerat länge, anledningen till varför det kan bli mer betydelsefullt i organisationer i framtiden är bland annat den ökade globaliseringen av EU: s arbetsmarknad.



En annan anledning till varför vi ville göra en kvalitativ studie är för att vi ville välja våra informanter medvetet. De personerna vi har valt att intervjua har kännedom om problemet vi undersökte. Dessutom representera de olika synvinklar på mångfald i organisationer.

Vår studie är inspirerad av hermeneutisk forskningsansats. Med detta menas en kvalitativ forskningsansats där tolkning av de texter, intervjumaterial och fältanteckningar man får fram är centralt. Man söker svar på fråga: Vad är det som visar sig och vad är innebörden av det? För hermeneutiker har förståelse en bestämd betydelse som klart måste skiljas från dess allmänna användning, det innebär alltså förmågan att begripa (Arbnor, Bjerke, 1994). Främsta anledningen till att vi inspireras av en hermeneutisk forskningsansats är att vi fokuserar på beskrivning och förståelse av mångfald i organisationer. Vårt mål är att tolka informationen från våra respondenter utifrån de befintliga teorierna i ämnet. Vi vill först undersöka hur man leder olikheter idag, därefter vill vi studera hur det kan utvecklas och vad det innebär för framtiden. Tolkningar av de texter vi har samlat in och vårt intervjumaterial är central i studien. I analysen söker vi inte efter en generell sanning – vi vill inte skapa en teori om en ny organisationstrend eller göra en prognos över en sådan. Istället söker vi efter beskrivning och förståelse för hur man leder mångfald i organisationer.

### **2.1.1 Materialet**

Då vi inspireras av en kvalitativ undersökning där kontexter är av stor vikt, är texter centrala i vårt empiriska material. Det är viktigt att ha en bred kunskap av de grundläggande aspekterna som synsättet vilar på för att få en helhetssyn på det undersökningen syftar till (Arbnor, Bjerke, 1994). Förutom EU: s fria arbetsrörlighet, den demografiska utvecklingen och Sveriges organisationers inställning till mångfald har vi ytterligare en kontext i vår uppsats som är intressant för vår studie, nämligen konceptlitteratur. Det finns mycket relevanta texter och artiklar om ledarskap av olikheter som ger en bra bakgrund av ämnet. Vi har valt att kalla de valda artiklarna och tidigare studierna vi använt oss av i arbetet för konceptlitteratur.

Vi har använt oss av både primära och sekundära källor. De primära källorna består av intervjuer. De sekundära källorna är tidigare genomförda utredningar och studier, samt teorier vi anser relevanta vara för området.



## 2.1.2 Våra respondenter

Vi har valt att inte ta kontakt med eller studera ett specifikt företag. Detta för att vi är mer intresserade av en mer generell bild av hur man leder olikheter i Sverige. Vi anser att ett företag skulle lättare kunna färga våra åsikter om det valda ämnet utifrån hur de arbetar med olikheter.

För att kunna få den generella bild vi vill ha över det aktuella ämnet ansåg vi att det skulle bli svårt att få tag i så många potentiella informanter bland olika företag inom en tidsram på tio veckor som uppsatsen är disponerad på. Därför valde vi de intervjuer vi gjorde med Jan Andersson från Europaparlamentet, Peter Gaestadius från Svenskt Näringslivs regionkontor i Göteborg samt Lena Lindqvist som arbetar som kontaktperson för det Europeiska rådet EURES. Ett val av respondenter som vi ansåg skulle ge oss den generella bild vi vill ha i uppsatsen då deras arbetsuppgifter enligt oss verkar relevanta för den information vi sökte efter. För att kunna få relevant information om hur EU:s arbetsmarknad har påverkat Sverige har vi valt att intervjua en representant från EU. Vi har tittat på Europaparlamentets hemsida och besökt deras kontor i Göteborg och bestämt oss att den svenska ledamoten Jan Andersson är rätt person att ta kontakt med. Detta efter att vi fått uppgifter om att han är en av de 19 svenska ledamöterna i det europeiska parlamentet och är den enda svenska ledamoten med en huvudposition, nämligen vice ordförande i utskottet för sysselsättning och arbetsmarknadsfrågor. Hans huvuduppgifter som utskottsledamot och ordförande innebär främst lagstiftning av arbetsrätt och arbetsmiljö samt socialförsäkringar över gränserna. Förutom lagstiftning arbetar utskottet även allmänt med samordningsfrågor, där de inte tar några beslut utan yttrar sig till de olika medlemsländerna när det gäller sysselsättningsfrågor.



Nadja och Jan Andersson på hans kontor i Europaparlamentet



Vidare ville vi analysera vår frågeställning utifrån Sveriges företagsperspektiv. Vi tog kontakt med Svenskt Näringsliv som vi ansåg vara en relevant representant av Sveriges organisationer. Svenskt Näringsliv jobbar med opinionsbildning för att påverka att villkor för företagen i Sverige blir bättre, både för mindre familjeföretag och stora multinationella företag. En annan uppgift är att göra svenska företag mer konkurrenskraftiga.



Peter Gaestadius

På Svenskt Näringsliv fick vi kontakt med Peter Gaestadius som är biträdande regionchef för Göteborgskontoret. Han jobbar främst med entreprenörskap och har kontakt med skolväsendet, universitet och eftergymnasial utbildning. Dessutom föreläser han om arbetsmarknadsfrågor och träffar projektledare för projekt för arbetslösa samt många arbetssökande med utländsk bakgrund.

Ytterligare ville vi ta kontakt med någon som representerar ledarnas perspektiv, då vi ansåg det intressant och relevant utifrån vår problemformulering som främst syftar till ledarnas förhållande till mångfald. När vi studerade EU:s hemsida fann vi en kontaktperson för det Europeiska rådet för chefer och specialister i Sverige (EURES), nämligen Lena Lindqvist, som vi därför tog kontakt med. EURES är ett nätverk uppbyggt av EU. Det fungerar som en europeisk facklig organisation där Lena Lindqvist har som uppgift att svara på frågor angående anställning inom EU och därmed även Sverige.





## 2.2. Våra texter

### 2.2.1 Intervjuer

Vi hade turen att få kontakten med alla tre respondenterna. Vårt första möte med Peter Gaestadius ägde rum på Svenskt Näringslivs Göteborgskontor den tredje maj 2006. Strax efter det var vi på väg till vår andra intervju med Jan Andersson. Vi blev mest glada över denna intervju som vi från början var väldigt tveksamma till att få. Den tredje maj packade vi våra väskor och flög till Bryssel. Den första kvällen ägnade vi åt att förbereda vår intervju med Jan Andersson. Efter denna intervju som ägde rum den fjärde maj 2006 kände vi oss väldigt nöjda med den informationen vi fått då vi kände att vi fick relevanta svar på våra frågor. Vi fick även en rundtur av Jan Anderssons assistent i Europaparlamentet, vilket har bidragit till en fördjupad uppfattning av EU:s styrorgan. Tekniken vi använde under de ovan nämnda intervjuerna var semistrukturerade muntliga samtal. Intervjuerna tog ungefär 2 timmar vardera att genomföra. Vi ställde väl förberedda frågor. De frågor vi ställde vid respektive intervju var utformade efter en gemensam utgångspunkt. Intervjuerna genomfördes på respondenternas egna kontor och som hjälp hade vi med oss en liten bandspelare för att kunna koncentrera oss på diskussionen och ändå inte förlora någon relevant information.

Vår tredje och sista intervju med Lena Lindqvist var en telefonintervju och var något kortare, cirka trettio minuter. Intervjun blev inte som vi tänkt oss, då vi före intervjun trodde att Lena hade ett större inflytande ur ett ledarskapsperspektiv vid rekrytering av utländsk arbetskraft och hade hoppats på att Lena Lindqvist skulle kunna ge oss mer information angående svenska ledares förhållningssätt till hur de idag ställer sig till mångfaldig arbetskraft i organisationen. Vi kände ändå att en del av hennes information var relevant för sammanhanget. Efter alla tre intervjuerna fick vi våra respondenters godkännande att använda materialet för vårt arbete.

Efter den information vi fått av våra intervjuer gjorde vi en primärläsning för att skapa oss en överblick av det insamlade empiriska materialet. Med en gång insåg vi att vi har två olika perspektiv på samma problem, ett från Peter och ett annat perspektiv från Jan. Lena hade en del menade åsikter med de båda, men informationen vi fick av hennes intervju gav oss tyvärr inte samma helhetsbild över ämnet.



### 2.2.2 Sekundärdata

I valet av sekundärdata, material som redan är publicerat utgick vi från den information vi fått av våra respondenter. För att undersöka om ledning av olikheter kan bli en institutionaliserad organisationstrend valde vi oss att bekanta oss med de teorierna som berör institutionalisering och olika trender inom organisering. Vidare har vi valt att studera vår problemställning och vårt syfte med hjälp av Kjell Arne Røviks bok "Moderna Organisationer" (1998) som analysverktyg. Vi ansåg att hans resonemang var relevant för ämnet efter att ha studerat boken som kurslitteratur och såg många kopplingar till vårt arbete.

För att skapa oss en uppfattning om vilka strategier det finns inom ledarskap av olikheter har vi tagit hjälp av vår handledare som forskar inom ämnet. Han föreslog en rad olika artiklar och böcker som handlar om ämnet. Vi har följt hur diskussionen om ledning av olikheter har utvecklats i dessa artiklar i kronologisk ordning och sammanfattat det i avsnittet Framställning av ledning och dess ledning inom konceptlitteraturen. Vi har här valt att lägga denna del av arbetet i empirin eftersom vi med hjälp av denna litteratur som kontext kan få en stark bakgrundbild till de grundläggande föreställningar, som synsätten ifråga vilar på och på så sätt få en bättre helhetsbild över vårt arbete. Texten har vi valt att bygga upp genom att förklara vad begreppen mångfald och ledning av olikheter innebär och vilka koncept ledning av olikheter utövas och härstammar från. Detta genom att ha tagit med den information i empirin som vi ansett vara relevant för en vidare diskussion i analysen. Information som vi här specifikt inte anset relevant, men ändå intressant för att lättare förstå sammanhanget för läsaren har vi enbart berört en aning, så som Motståndsparadigmet och Diskriminerings- och Rättviseparadigmet.

Vi har även valt att studera andra teorier så som legitimitets och förändringsteorier som vi ansåg vara relevanta för att lättare kunna förstå den information vi fått av våra respondenter.

Kort sammanfattat har vi valt att göra en kvalitativ studie inspirerat av hermeneutisk kunskapssyn, för att undersöka vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionell trend i organisationer i framtiden. Våra främsta primära källor har varit intervjuer med Peter Gaestadius (Svenskt Näringsliv), Jan Andersson (EP) och Lena Lundqvist (SACO/EURES).



Våra huvudsakliga sekundära källor består av tidigare genomförda utredningar om ledning av olikheter, i form av artiklar om Diversity Management, samt undersökningar om de demografiska förändringarna i Sverige.

Vi har valt att tolka det insamlade materialet efter teorier om institutionella organisationer och organisationstrender. Dessutom har vi tagit hjälp av andra teorier som berör legitimitet och förändring i organisationer för att kunna analysera vårt empiriska material.

Efter att ha samlat in information från våra källor gick vi igenom det och tog ut det som vi ansåg vara relevant för vår problemformulering. Vi har vidare implementerat det sammansatta materialet i form av ett empirikapitel, som följer härnäst.



## Kapitel 3 - Empiri

*I detta kapitel kommer vi att presentera och tolka de olika kontexter för vår studie. Vi börjar med resonemanget om arbetskraftens fria rörlighet inom EU samt hur den kan komma att påverka Sveriges arbetsmarknad. Vår avsikt är att med hjälp av den information vi har fått från våra respondenter samt studier om de demografiska förändringar, bekanta läsaren med de olika förutsättningarna för hur Sveriges framtida arbetskraft kan komma att se ut. Vidare kommer vi att presentera hur diskussion om ledning av olikheter har framställts och utvecklats i konceptlitteraturen. Vi ser detta som en viktig kontext för att kunna behandla vår problemformulering, nämligen vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionell organisationstrend i svenska organisationer i framtiden.*

### 3.1. Fri rörlighet inom EU: s arbetsmarknad

En av de viktigaste grundtankarna bakom EU är att det ska vara en stor gemensam, öppen union. I denna union ska det råda fri rörlighet på arbetsmarknaden, en medborgare i ett EU-land har rätt att bosätta sig och ta anställning i ett av de andra medlemsländerna och då arbeta med samma rättigheter och skyldigheter som värdlandets egna medborgare. (Statens Offentliga Utredningar, 2002)

EU har utvidgats vid flera tillfällen. Ingen av de tidigare utvidgningarna har dock varit så omfattande som den senaste då Cypern, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slovakien, Slovenien, Malta, Tjeckien och Ungern gick med. Skillnaderna mellan de tidigare och de nya medlemsländerna är mycket stora och mycket större än vid tidigare utvidgningar. Skillnaderna ligger bland annat i att många av de nya medlemsländerna är mycket unga demokratier och har svaga ekonomier. (www.europa.eu, 2006-04-12) J Zielonka och P Mair pratar i sin artikel "Diversity and adaption in the enlarged European Union" (2002) om att skillnader i ekonomierna mellan de gamla och de nya medlemmar i EU bidrar till att det bildas sociala gap mellan befolkningen inom unionen. Det är dessa sociala gap som är den allmänna rädslan av att de nya medlemsländerna har ingått i unionen. Zielonka et al menar att det finns en oro för att den höga arbetslösheten som existerar i dessa länder kommer att spridas till de gamla medlemsländerna, vilket skulle bidra till att den välfärd som finns i de gamla medlemsländerna skulle stramas åt.



Skillnaderna mellan länderna är en tänkbar anledning till att den nu skulle kunna bli större rörlighet på EU:s arbetsmarknad. Arbetskraften från de nya medlemsländerna förväntas söka sig till starkare ekonomier.

EU arbetar hårt med att få dessa länder att arbeta upp sig och smälta in bland de andra. (Zielonka, Mair, 2002) Om man tittar tillbaka i tiden då Irland, Spanien och Portugal gick med så har det inte skett en fullständig harmonisering, men länderna har med tiden anpassat sig till unionen, skillnaden mellan Sverige och till exempel Spanien är mycket mindre idag än för 20 år sedan. Med denna erfarenhet som underlag tror Jan Andersson, som är en av våra respondenter och jobbar med sysselsättningsfrågor inom EU, att om vi tittar tio år framåt i tiden kommer även de nya medlemsländerna att ha anpassat sig till unionen. Han menar också att om tio år kommer alla länder inom EU ha förbättrat sin interaktion med varandra. Att historien spelar roll i hur den framtida politiska och ekonomiska integrationen inom EU utvecklas är något som påpekas i en av Arbetslivsinstitutets artiklar skrivet av Lars Magnusson (2005). Han pratar till exempel om att de förändringar som har skett inom EU de senaste 10 – 20 åren, bland annat införande av gemensam valuta, gemensam marknad och utvidgning till först 15 och sedan 25 länder, har utifrån 1970 –talets perspektiv verkat utopiska.

Det råder obalans på EU: s arbetsmarknad, både mellan medlemsländerna och mellan olika yrkesområden. Vladimir Spidla, som är EU – kommissionär och ansvarig för sysselsättningsfrågor i kommissionen, menar att EU står inför en paradoxal situation - "Arbeten har blivit rörligare, men inte arbetare" ([www.europaparl.se](http://www.europaparl.se), 2006-03-30). Även Lars Magnusson (2005) menar att ett gemensamt problem för EU: s medlemsländer är obalans mellan utbud och efterfråga på arbetskraftens färdigheter. Det finns fler fördelar med jobbrörlighet, anställda blir duktigare på att anpassa sig till nya miljöer och mer förändringsbenägna. Om man jämför EU med USA, som består av medlemsstater, kan man konstatera att det är vanligt att amerikaner flyttar över kontinenten för att få ett jobb. I Europa ligger andelen av människor som lever och arbetar i ett annat land än deras eget på 1,5 procent. Det är samma nivå som för 30 år sedan, då lagen om öppen arbetsmarknad inom EU trädde i kraft. På EP anser man att det kan vara en viktig orsak till att europeiska ekonomin flyter sämre än den amerikanska, att arbetslösheten i vissa länder är hög, medan i andra råder det brist på arbetskraft. Det är inte bara rädsla för det osäkra och ovilja att flytta som förklarar det låga talet 1,5.



Det finns rättsliga, praktiska och sociala hinder för en anställd att börja jobba i ett annat land. Att minska dessa hinder är ett av de viktigaste målen med det Europeiska året. (www.europaparl.se, 2006-03-30)

Angående om det finns någon öppen kritik mot EU: s initiativ för att öka arbetskraftens rörlighet säger Jan Andersson så här:

*Det har inte kommit någon större kritik mot principen öppen arbetsmarknad. Däremot har det uppstått vissa problem i olika länder p.g.a. de stora skillnaderna i ländernas ekonomier och lagstiftning. Till exempel har vi ju Vaxholmsfallet. Det är sådan typ av problem som uppstår när man som i Sveriges fall ska bestämma sig för om det är värdlandets eller hemlandets principer som bestämmer lönesättningen. Det är den typen av frågor som kommissionen arbetar med för att få fram de bästa förutsättningarna. [060504:8]*

Förändringar som sker på EU: s arbetsmarknad påverkar Sveriges arbetsmarknad och är en viktig förutsättning för hur den svenska arbetskraften och därigenom svenska organisationer kan komma att se ut i framtiden. Förutom omgivningens inflytande finns det faktorer inom Sverige som utgör en viktig kontext för framtida situationen på arbetsmarknaden och i organisationer. En av sådana faktorer är de demografiska förändringar som förväntas att ske och konsekvenserna de medför.

## 3.2. Demografiska förändringar i Sverige

Samtliga våra respondenter anser att Sverige idag inte har så stort behov av att ta in arbetskraft från andra länder, då vi har tillräckligt med arbetssökande. De delar även samma åsikt om att Sverige kommer att få brist på arbetskraft i framtiden. Jan Andersson tror till exempel att om vi tittar långsiktigt med hänsyn till den demografiska förändringen kommer Sverige att ha en stor brist på arbetskraft i allmänhet.



En mängd statistik med diverse utredningar och prognoser har gjorts de senaste åren angående den framtida situationen på den svenska arbetsmarknaden.

Enligt Statens Offentliga utredningar (2002) visar dessa prognoser först och främst att Sverige nu står inför en orolig period då vi börjar gå in i ett generationsskifte. Då 40-talisterna går i pension kommer 80-talisterna in på arbetsmarknaden. Det antas, enligt Statens Offentliga utredningar, genomgående att detta kommer att leda till bristsituationer.

Spekulationer om när bristen på arbetskraft kommer bli påtaglig skiljer sig. Statens offentliga utredningar hänvisar, bland annat till prognoser om att svenska arbetsmarknaden kommer att gå in i en krisperiod omkring 2020-talet. Det presenteras även andra mätningar och prognoser där man har kommit fram till att från början av 1900-talet har en ökning skett av antalet personer i arbetsför ålder. Vidare, enligt dessa prognoser, kommer denna trend att vända omkring år 2008 och istället börja minska, vilket innebär att Sverige då kommer ha ett behov av att ta in folk utanför landets gränser. Svensk näringsliv har, enligt Statens offentliga utredningar, gjort en undersökning som visar på att till exempel inom byggindustrin kommer Sverige år 2010 att ha ett rekryteringsbehov på ca 10 000 medarbetare per år samtidigt som det t ex inom transportsektorn kommer att behövas ytterligare ca 3000-4000 bussförare. AMS skriver att hittills har sysselsättningen kunnat öka utan omfattande rekryteringsproblem men inom framförallt vårddyrken och inom skolväsendet börjar man märka en brist på arbetskraft. (Statens Offentliga Utredningar, 2002) I en av artiklarna från Arbetslivsinstitutet argumenterar Paulina de los Reyes (2000) för att den demografiska förändringen samt den åldrande befolkningen kommer att påverka svenska organisationer i och med att människor med bland annat olika bakgrund och erfarenheter kommer att dela arbetsplats. Detta enligt artikeln leder till att "Insikten om att mångfald har blivit en ödesfråga för såväl svenskt som europeiskt arbetsliv ökar inom alla sektorer" (de los Reyes, 2005, sid.5)





### 3.2.1 Hur ser framtiden ut för Sverige?

Med tanke på den demografiska förändringen måste Sverige förbereda sig på en situation där vi kan ha brist på arbetskraft. Först inom vissa sektorer och sedan sprider det sig ut till resten av arbetsmarknaden. Både Jan Andersson och Peter Gaestadius menar att vi först måste utnyttja den kompetens vi har, vilket vi i Sverige har varit dåliga på, och sedan vara mer mottagliga till att ta arbetskraft utanför Sveriges gränser.

Lena Lundqvist, som är kontaktperson för SACO tror kommer att bli allt vanligare i framtiden med arbete över gränserna. Detta då arbetsmarknaden i framtiden ser ut som den gör med brist på arbetskraft inom många yrken. Hon tror att vi kan komma att få problem om ca 10 – 15 år då vi kommer stå med ett stort behov av att ta in arbetskraft utifrån.

Jan Andersson tror också att organisationer i Sverige kommer att söka medarbetare från andra länder:

*Behovet av att ledare ska kunna leda organisationer med mångfaldig arbetskraft finns redan idag. Jag tror att behovet i framtiden kommer att öka. Den mest troliga utvecklingen i Sverige kommer att bli att man främst söker medarbetare från utlandet där man har brist på inhemsk arbetskraft, så som det har varit med vårdrken. Det problemet som EU står inför är att bristen kommer i alla medlemsländer då de har liknande demografisk förändring. [060504:6]*

Jan Andersson menar att Sverige inte kan vara säkra på att arbetssökande väljer att flytta hit när vi står inför bristen på arbetskraft. Peter Gaestadius säger att samma demografiska problem som Sverige står inför finns i ännu större utsträckning i Storbritannien, Tyskland, Spanien, Frankrike och Italien. Lars Magnusson pratar om att den demografiska förändringen där "... allt färre kommer att arbeta för att försörja en växlande andel äldre..." (2005, s. 103), är ett gemensamt problem för medlemsländerna idag och i framtiden. Sverige blir tvunget att konkurrera med dessa länder om arbetskraft och då tror Peter Gaestadius att vi kommer att hamna i underläge. Det är ett dilemma som Sverige står inför.



Jan Andersson tycker att den svenska företagsvärlden borde ha ett större egenintresse i att se över sitt rekryteringssystem. Han menar även att en ledare måste förbereda och tänka över den framtida situationen och göra en bedömning om hur det kommer att drabba organisationen:

*"Arbetskraft är en överlevnadsfråga, och har man inte arbetskraft så kommer företaget inte att överleva."* [060504:8]

Att den heterogena arbetskraften sätter press på ledaren är något som också framförs i de los Reyes artikel (2000), då hon menar att utmaningen för ledningen blir att samordna och ta vara på de olika medarbetarnas kompetenser på bättre sätt.

Peter Gaestadius tror att många tjänsteföretag kommer att efterfråga utländsk kompetens i en större utsträckning då den svenska marknaden kommer att utvidgas bortom Sveriges gränser. Svenska företag konkurrerar idag över hela världen eftersom Sverige är ett litet land som är beroende av utlandshandeln. Han menar att beroendet kommer att bli ännu större i framtiden. För att kunna nå ut till en internationell kundkrets tycker han att det krävs att företag i Sverige har medarbetare från olika kulturer som gör att organisationer besitter kunskap som möter de nya kundernas behov.

Peter Gaestadius fortsätter med att företagsledningen borde satsa på att anställa arbetar som företaget kan dra bäst nytta av utan att överhuvudtaget tänka på deras bakgrund. Företag måste ha medarbetare som motsvarar deras kundkrets. Han menar att kunderna ska kunna identifiera sig med företaget för att företaget ska kunna möta kundernas behov på bästa sätt. En del företag idag behöver lite hjälp med att skynda på processen. Paulina de los Reyes (2000) menar att om man tittar på USA så har mångfaldig arbetskraft etablerats som ekonomiskt lönsamt för organisationer. I Sveriges fall skulle medarbetare från andra länder inte bara gynna organisationers internationella kontakter utan också möta en alltmer mångfaldig kundkrets. Debatten om mångfaldig arbetskraft har, enligt författaren, blivit påverkat av internationaliseringen och att det ställer krav på mångkulturell arbetskraft i organisationer, så att de motsvarar marknadens och kunders behov. I Sverige är inte denna syn på mångfald som lönsamhetsåtgärd blivit lika etablerat som i USA.



Peter Gaestadius menar dock att motståndet från företagens sida har sjunkit under de senaste åren:

*Marknaden driver på och ser det allt viktigare med mångfald och olika kulturer så kommer företagen att anpassa sig och bli tvungna att leda sin organisation på detta sätt. Det största skälet till att ett företag gör en omorganisation är på grund av att kunderna kräver det. Jag tror att företag blir alltmer kundstyrda och kunderna skiljer sig alltmer ifrån varandra. Detta kommer leda till att kunderna blir allt svårare att nå och företagen måste nischa sig mer. [060503:8]*

### 3.3. Svenska organisationers inställning till mångfaldig arbetskraft

Jan Andersson tror att det ligger i företagets eget intresse att ta in utländsk arbetskraft. Han tycker att vi i Sverige är ganska dåliga på att utnyttja den kompetens vi redan har och att ta in medarbetare från andra länder. Peter Gaestadius tycker att inom svenska organisations- och företagsvärlden är vi dåliga på att skilja på att acceptera olika kulturer och drar lätt alla över en kant. Han antyder att vi människor är mer lika än olika och att det behövs en förändring i attityderna för att kunna inse detta.

Liknande kritik mot svenska organisationers och företags inställning till mångfaldig arbetskraft framförs i de los Reyes artikel (2000), då hon menar att när man inom svenska organisationer pratar om "kulturella olikheter" grundar man sig på ett antagande om att invandrare arbetskraft är en homogen grupp. Den gruppen antas, enligt författaren, ha låg utbildning, brist på kompetens och lämpa sig bäst som "reservarbetskraft för okvalificerat arbete i Sverige". (de los Reyes, 2000, sid.14.)



Jan Andersson menar vidare att stora företag som agerar på den internationella arenan borde satsa på att anställa arbetskraft som kan stärka företaget med deras internationella kontakter, det skulle vara bra om de stora företagen börjar med det och legitimerar sig med det. Volvo och IKEA är två stora organisationer som har anammat begreppet mångfald till deras organisationer. Till exempel är IKEAs ambition är att spegla sin verksamhet efter hur samhället ser ut när det gäller mångfald. De har en jämställdhets- och mångfaldsplan för varje år. (Se bilaga 1) Volvo Lastvagnar har anställt en så kallade Diversity Manager som tillsammans med de personalansvariga leder arbetet för mer mångfaldig personal. (Se bilaga 2) Volvo är även med i ett projekt som heter Sverige 2000 – institutet. Ett projekt som ägs av intresseföreningen Sverige 2000, vilka består av medlemmar från den privata och den offentliga sektorn. (Se bilaga 3)

Jan Andersson menar att det finns tröghet inom organisationerna i Sverige när det gäller förändringen mot mer mångfaldig arbetskraft. Paulina de los Reyes (2000) skriver i sin artikel att all arbetskraft i Sverige har samma formella rättigheter när det gäller tillgång till arbete men att det inte är så i verkligheten. Realiteten visar, enligt författaren, att det finns klyftor mellan den infödda och den invandrade befolkningens möjligheter till att få anställning och att dessa klyftor bara växer. Jan Anderssons förslag på förbättring är att mindre företag borde följa Volvos och IKEAs exempel när det gäller att göra sin organisation mer mångkulturell.

Sverige har valt en väg som de flesta andra länder inte gjort, det vill säga att vi har helt öppnat upp för arbetskraftsinvandring. Peter Gaestadius, som är biträdande chef på Göteborgskontoret på Svenskt Näringsliv, tycker inte att EU:s senaste utvidgning har påverkat Sverige i någon större utsträckning, inte heller statistiken tyder på detta. Det som har hänt i södra Sverige är att det har kommit många hantverkare och byggnadsarbetare från de nya medlemsländerna. Man startar egna firmor, arbetar ihop pengar och flyttar tillbaka till sitt hemland. Detta har, enligt Peter Gaestadius, bidragit till att svenska arbetare som tidigare i stor utsträckning har jobbat svart blivit utkonkurrerade, då deras svarta löner är ändå högre än de utländska arbetarnas. Det är positivt på så sätt att det minskar den svarta arbetsmarknaden. Det finns alltid de som vill utnyttja systemet men i stora drag så har de utländska arbetarna inte skapat några problem, menar han.



### 3.1.5. Vad hindrar utländsk arbetskraft från att komma till Sverige?

Ett av de stora hindren enligt Jan Andersson är det svenska språket. Jan Andersson säger Sverige hamnar i underläge då svenskan inte är så vanlig, arbetssökande reser hellre till engelsktalande länder. Han anser att fler företag i Sverige borde acceptera engelskan bättre på arbetsplatsen då kravet att kunna svenska språket är ett stort hinder på många sätt.

Förutom språket så är det även det svenska näringslivets inställning till att ta in människor som inte pratar svenska som utgör ett hinder. Jan Andersson tycker att svenska företag är ganska gammalmodiga när det gäller att titta på arbetskraften som finns utanför Sveriges gränser, där språket inte är det samma. Paulina de los Reyes (2000) menar i sin artikel att trots att det har lyfts fram flera fördelar med mångfaldig arbetskraft kan många arbetsgivare i verkligheten undervärdera de utlandsfödda personers kompetens på grund av deras bristande kunskaper i svenska språket.

Peter Gaestadius uttrycker sig följande om vad han tror är problematiskt med utländsk arbetskraft i svenska organisationer:

*Vi i Sverige gör misstag att gruppera alla som kommer från andra länder i en grupp. Vi är dåliga på att skilja på och acceptera olika kulturer och drar lätt alla över en kant. När man som anställd börjar arbeta på ett nytt företag gäller det att anpassa sig och vara lyhörd till företagets egen kultur. Som ledare borde man dra nytta av att det kommer in en anställd med andra referensramar. Det är ett samspel mellan en anställd och ledningen. Stora företag som Volvo och Ericsson är oftast duktiga på det samspelet och jag tycker även mindre företag borde följa deras exempel då det skulle gynna den egna organisationen.  
[060503:8]*



Det finns andra hinder som gör att arbetskraftsinvandringen inte är så stor. Enligt Peter Gaestadius är fackföreningsrörelsen ett av det största hindret, då den håller starkt fast vid vissa regler. Han tar upp Vaxholmsfallet är ett exempel på en konflikt mellan en facklig organisation och ett företag med utländsk arbetskraft. Vissa branscher har större problem att attrahera utländsk arbetskraft än andra.

Peter Gaestadius tror att för att en arbetare ska välja att flytta från sitt hemland krävs det att man tror att man ska få det mycket bättre i det land man flyttar till. Det krävs mycket av en människa att lämna sitt liv därhemma med familj och vänner, man överväger fördelarna noga och väljer att flytta till det land som har de bästa förutsättningarna. Han tror att arbetssökande väljer att flytta till de sydligare länderna framför Skandinavien, dels för klimatens skull och dels för att Sverige inte har de bästa arbetsvillkoren eller de bästa lönerna:

*Vi i Sverige tror att vi har det bättre än vad vi egentligen har. Vi har trots allt bland de kortaste semestrar och bland den högsta pensionsåldern. [060503:8]*

Svenska företag konkurrerar med andra svenska företag på liknande villkor. När det däremot kommer ett utländskt företag, oftast med billigare lönekostnad, har de mycket större konkurrenskraft.

Peter Gaestadius menar att svenska företagare gillar konkurrens, men inte när de själva drabbas och förlorar på det. I slutändan är det ändå konsumenten som betalar för tjänsten eller varan och företagen drivs av att få det lägsta möjliga slutpriset till sina kunder. Brist på svensk kompetens inom vissa branscher är också en anledning till varför utländska arbetare i vissa fall är mer konkurrenskraftiga. Han säger också att konkurrensen med andra länder alltid har funnits, men att idag börjar den alltmer komma in på tjänstesektorn från att tidigare till mesta dels omfattat varuhandeln. Svenska företag måste skärpa sig och blir mer effektiva och duktiga på att leverera bättre tjänster. Han tror att det kommer bli svårt att konkurrera med de lägre lönerna, däremot kan vi konkurrera med bättre kvalitet.



Svenska organisationers inställning till mångfaldig arbetskraft samt de demografiska förändringar som påverkar arbetskraften är viktiga förutsättningar för hur ledning av olikheter i organisationer kan komma att se ut i framtiden. En annan kontext som är relevant för vår studie är hur ledning av olikheter har behandlats i konceptlitteratur såsom artiklar, avhandlingar och managementböcker. I nästa avsnitt vill vi ge läsaren en överblick över hur diskussionen om ledning av olikheter har utvecklats i konceptlitteraturen de senaste åren. Det är en intressant kontext för vår studie då samtal som förs i konceptlitteraturen kan tänkas ha påverkan på ledningen i organisationer.

## 3.2. Framställning av olikheter och dess ledning inom konceptlitteraturen.

Dimensioner av olikheter, såsom kön, ålder, utbildning, yrke, fysiska och psykiska handikapp, etnisk och kulturell bakgrund, religion och sexuell läggning är varierande sidor av mångfald. Gabriella Fägerlind (1999) menar i sin artikel "Managing Diversity i USA – sett med svenska ögon" att begreppet mångfald dock är vidare än olikheter. Sett ur ett organisatoriskt perspektiv innebär mångfald att införa ett organisationsklimat och ledarstilar, som värderar olikheter och som har förmågan att ta till vara på den potential som organisationens anställda har. Fokus ligger här på kompetens och att effekten av mångfald är att se förbi oväsentliga karaktäristiska drag och fokusera på vilken kompetens som verkligen behövs för att utföra arbetet ifråga.

Det finns inte, enligt Dass och Parker (1999), ett enda bästa sätt att leda mångfaldig arbetskraft i en organisation. Författarna menar att organisationers sätt att hantera mångfald beror på hur mycket krav det finns på mångfald, själva typen av mångfald och ledningens attityder. En ökad mångfald bland arbetskraften uppfattas väldigt olika, det kan innebära möjligheter, hot, problem och till och med anses vara helt obetydligt och ignoreras. En pågående diskussion inom konceptlitteraturen som har utvecklats från början av 1990-talet handlar om ledning av olikheter och de utmaningar som ledningen står inför.





Det finns idag inom konceptlitteraturen olika synsätt på att leda olikheter, vilka alla grundar sig på samma tanke, - hur man leder en organisation med en heterogen arbetskraft och får samma produktivitet som vid en homogen.

### 3.2.1 Göra mångfald till en styrka i organisationer

Roosevelt Thomas (1991) beskriver en successiv utveckling av ledning av olikheter från 1960 – talets *Affirmative Action* och vidare till 1990 –talets *Diversity Management*. Det började i den inledande fasen *Affirmative Action* med att arbetet karaktäriserades av att andelen kvinnor och minoriteter skulle ökas i organisationerna och det önskvärda var att dessa skulle införlivas till rådande normer i organisationerna. I sin artikel "From Affirmative Action to Affirming Diversity" (1990) för Roosevelt Thomas en diskussion kring att *Affirmative Action* håller på att dö ut en naturlig död och att ledning av olikheter utvecklas mot nya tankebanor. Effekterna av reformerna från 1960 –talet, *Affirmative Action* uppkom har, enligt författaren, gett resultat. Människor med olika etniska bakgrund samt kvinnor har, enligt honom, inga problem med att få anställning, det är däremot ledningens oförmåga att leda dessa olikheter som hämmar de och organisationer de arbetar för. Roosevelt Thomas poängterar att *Affirmative Action* är en konstgjord uppfinning som ge ledningen möjlighet att rätta till en orättvisa, ett misstag. Det leder till en onaturlig fokus på en grupp, alltså en uppdelning i "oss" och "dem" i organisationer. Att leda olikheter är enligt författaren att få människor att prestera utifrån deras potential. Att få en heterogen arbetskraft att åstadkomma samma produktivitet, lojalitet, kvalitet och vinst som en homogen arbetskraft, samt att göra det utan konstgjorda program, är målet med det Roosevelt Thomas kallar för *Managing Diversity*. Den traditionella synen på mångfald, enligt författaren, kan liknas vid en metafor – en nersmält massa.

Man blandar ihop människor av olika kön och nationalitet i en grupp och ser alla som en enda grupp. Han menar vidare att organisationer borde inse nyttan med mångfaldig arbetskraft, och värdera dess olikheter, istället för att se det som en enda "nersmält massa". Att göra mångfaldig arbetskraft till en styrka i organisationer är, enligt författaren, en utmaning som ledningen står inför.



Cox (1993) använder ett något annorlunda begrepp, nämligen *Diversity Management*, som författaren definierar som ett sätt att "planera och implementera organisationssystem och praxis för att leda/hantera människor så att de potentiella fördelarna med mångfald maximeras och nackdelarna minimeras"

### 3.2.2. Utveckling av ett nytt synsätt på mångfald

En större mångfaldig arbetsstyrka antas alltså öka den organisatoriska effektiviteten. David A. Thomas och Robin J. Ely argumenterar dock i sin artikel "Making differences matter: A New Paradigm for Managing Diversity" (1996) att organisationer har svårigheter med att se den lovade effekten. Författarna vill med hjälp av artikeln förklara varför mångfaldsansträngningar inte lever upp till de effekter de ska ge och presenterar ett nytt paradig för förståelse och hantering av mångfaldig arbetskraft i organisationer, som de kallar det Lärande paradigmet.

Författarna menar att organisationer som har arbetat med mångfaldig arbetskraft hittills har arbetat efter två paradig - Diskriminering och Rättvisa paradigmet samt Tillgång och Legitimitetsparadigmet. Det första paradigmet är enligt författarna varit den dominerande synen på mångfald i organisationer. Paradigmet antar att fördomar håller medlemmar av vissa grupper utanför organisationer och att genom lika tillgång till arbetsmarknaden och rättvis behandling genom regler och lagar kommer organisationer bli mer mångfaldiga. Begränsningar med detta synsätt är att den bygger på ett antagande att "vi är alla lika". Det är inte önskvärt att arbetskraftens olikheter och kulturella bakgrund påverkar deras arbete och därigenom organisationen.

Demografiska förändringar i Europa och USA, tillsammans med ökade konkurrenskrav från hela världen har, enligt Thomas och Ely, skapat en kontext för Tillgång och Legitimitets paradigmet. Man har, enligt författarna, insett att mångfald i organisationer inte bara är rättvist utan även ekonomiskt lönsamt. Thomas och Ely menar att motivationen kommer från krisorienterade behov för framgång och legitimitet. Kunderna på marknaden blir allt mer olika och organisationer borde avspegla marknadens mångfald.



Paradigmet antar att olikheter skapar möjligheter och man väljer att uppskatta mångfalden bland arbetskraften. Trots de påtagliga fördelarna med detta paradigm finns det, enligt Thomas och Ely, många begränsningar. Författarna för en diskussion kring att organisationer accepterar mångfaldens roll utan att egentligen analysera vad de olika olikheterna tillför och utan att titta på arbetet de utför. Vidare pratar författarna att vissa företag medverkar i antagandet att den huvudsakliga modellen för identitetsgruppen måste ha den bästa kunskapen av deras egen bakgrund. Man är snabb med att sortera människor i fack utifrån vad man tror deras kompetenser är, baserat främst på deras bakgrund. Ytterligare en begränsning är att de anställda kan känna sig utnyttjade för att gynna den dominerande klassens, det vill säga ledningens, intresse. Upphöjning av mångfald kan, enligt författarna, normalisera olikheter och maskera homogena värderingar och handlingar.

Thomas och Ely pratar om ett pågående paradigmskifte i organisationer. Det finns några organisationer som, enligt författarna, har insett att implementering av ovan nämnda paradigm inte låter de att använda mångfald bland arbetskraften på bästa sätt. Det har lett till att organisationer börjar anamma ett nytt synsätt att förstå och leda mångfald – det Lärande paradigmet. Motivationen bakom det Lärande paradigmet är, enligt författarna, att få tillgång till anställdas fulla kompetenser och nya kundgrupper, och att lära sig av anställdas olika förhållningssätt. Författarna för en diskussion kring att paradigmet går bortom det finansiella måttet för att se till det lärande, kreativa, flexibla, det organisatoriska och individuella utvecklingen och förmågan av en organisation att snabbt justera framgångsrikt vid marknadsförändringar. Den önskade förändringen mot det Lärande paradigmet, enligt de, behöver en grundläggande förändring i attityder och beteende av en organisations ledarskap.

### **3.3.3. Attityder till mångfaldig arbetskraft i organisationer**

Parshotam Dass och Barbara Parker pratar i sin artikel "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning" (1999) om att i praktiken har de flesta amerikanska organisationer satsat på mer mångfald bland sina anställda som gensvar på de interna och de externa kraven. De externa kraven kommer från kunder, leverantörer, sociala rörelser och andra intressenter.



Den interna pressen kommer från mångfaldsentusiaster, grupper av anställda och nya ledare. Medan vissa krav i regel brukar bidra till ökad mångfald i organisationer kan andra krav bidra till att den minskas. Det bästa sättet att hantera mångfald är mer konkret för varje organisation hellre än universal, menar författarna. De olika kraven kan variera och även komma i konflikt med varandra, vilket gör det svårt att anpassa dessa krav till organisationen.

Den affirmativa aktionen hjälper, enligt författarna, till att få in nya människor på arbetsplatsen. För att de nya anställda ska komma vidare i verksamheten krävs det, enligt Dass och Parker, något annat för att få dem att prestera och visa sin potential. Det är det författarna kallar för *Diversity Management* – ledning av olikheter. Dass och Parker för en diskussion kring att forskare som har utvärderat hur organisationer leder arbetskraftsmångfald har identifierat tre olika paradigmer se på mångfalden. Det är de paradigmen som tidigare blivit beskrivna av ibland annat Thomas och Ely (1996), nämligen: Diskriminering och Rättvisa paradigmet, Tillgång och Legitimitets paradigmet samt det Lärande paradigmet. Det finns, enligt Dass och Parker, en till inställning till mångfald, nämligen motstånd.

Författarna presenterar olika strategier för ledningen att implementera mångfald i sina organisationer. Förutom diskussion om de olika paradigmen pratar författarna även om hur anställda i organisationer påverkas av mångfaldig arbetskraft. Dass och Parker pratar om att de ökade kraven på mångfald i USA och Europa som blev mer intensiva under 1960-talet har skapat en oro över att minoriteten kan ersätta majoriteten, vilket ledde till motstånd. De ökade kraven blev ett hot. Motståndsparadigmet lever kvar i organisationer än idag, menar författarna. Sättet de befintliga anställda väljer att hantera mångfald i en organisation som genomsyras av Motståndsparadigmet är att reagera. Reaktionen visar sig genom ignorans, undvikelse och manipulation. Mångfalden ses som något obetydligt eller som ett hot. Uppdelningen mellan "oss" och "de" är väldigt tydlig. Man vill behålla sin homogena organisation och skydda status quo.

Dass och Parker argumenterar för att i organisationer som anammar Diskriminering och Rättvisa paradigmet, uppmanas de befintliga anställda att betrakta sina kolleger med annat kön och nationalitet som jämställda, de har krav på sig från ledningen att se till att "skillnader mellan de räknas inte".

**Ledning av olikheter - möjligheter och hinder på väg mot en ny instit  
tutionaliserad trend** 33



Det perspektivet leder, enligt författarna, till ett defensivt agerande från de befintliga anställdas sida. Ledningen ser på människor med annan bakgrund och kön som förtryckta, och försöker få dem att gå ihop med befintliga "homogena" anställda. Dessa åtgärder kan, menar Dass och Parker, ha en negativ effekt på så sätt att det uppstår förvirring om vad olikheter är och vad som är "tillåtet" att göra och säga. De befintliga anställda kan känna sig orättvist behandlade av ledningen gentemot "de andra". På samma sätt kan det gå fel när ledningen använder sig av kvotering, baksidan kan vara att okvalificerade människor anställs.

Anställda i en organisation som arbetar efter Tillgång och Legitimitets paradigmet har enligt författarna en tillmötesgående inställning till mångfaldig arbetskraft. Det innebär att man verkligen arbetar för att göra arbetsplatsen mer heterogen och integrerad istället för att acceptera de nya medarbetarna som en tillfällighet. Organisationer som reagerar tillmötesgående styrs ofta av demografiska krav och press.

Det Lärande paradigmet har enligt Dass och Parker tankar och aspekter från de tidigare två paradigmen. Organisationer som hanterar mångfald utifrån detta perspektiv är ofta så kallade *early adopters* när det gäller mångfaldspolicys, och testar gärna nya tillvägagångssätt. Ledningen på sådana organisationer inser, enligt författarna, den viktiga rollen som konflikt och debatt spelar när man skapar en vision och värderingar inom en organisation. Ärlighet kan skapa konflikter när man pratar om mångfald, men dessa konflikter är nödvändiga för att skapa den tidigare nämnda synergieffekten.

C Von Otter (2004), som är medlem i Arbetslivsinstitutet, pratar i artikeln "Aktivt arbetsliv: Om dagens behov och framtidens möjligheter – en trendanalys", om att först när en organisation inser att mångfald inte bara har att göra med hur en person ser ut, vad den har för tidigare kultur och var den kommer ifrån så kan de bli som mest tillfredsställda genom att ha dessa minoritetsidentiteter i verksamheten. "En ökad anpassning av arbetet till individen förefaller att vara en betydelsefull åtgärd både för att minska utsorteringen av människor, och för att utnyttja de befintliga arbetsresurserna optimalt i framtiden." (Von Otter, 2004).



### 3.2.5. Implementering av mångfald i organisationerna

Gabriella Fägerlind menar i sin artikel "Managing Diversity i USA – sett med svenska ögon" att vid implementering av strategier för arbete med mångfald så måste dessa strategier noggrant anpassas till organisationens speciella kultur för att kunna lyckas. Det finns ett flertal aktiviteter som hon menar återkommit i redovisningar av lyckade fall vid implementering av satsningar på mångfald i organisationer.

Som exempel har hon tagit upp:

- Högsta ledningens stöd och engagemang
- Tydlig identifiering av nyttomässiga orsaker till varför organisationen vill satsa på mångfald. Detta för att få en långsiktig drivkraft för arbetet i organisationen.
- Tydlig vision, strategier och åtgärdsplaner för arbete som måste kommuniceras i organisationen.
- Både kvantitativa och kvalitativa mål för arbetet krävs samt att ansvarsområden identifieras.
- Satsningen på mångfald ska vara inkluderande för alla i organisationen och inte ensidigt gynna vissa grupper. Det krävs en insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring och att det är en förändringsprocess, vilket innebär att man skall ha ett långsiktigt perspektiv på arbetet.

Fägerlind påstår att vi i Sverige kan dra stor nytta av att begreppet mångfaldsarbete är vanligt förekommande i amerikanska organisationer. Hon menar att Sverige kan lära sig mycket av USA och använda deras arbete med mångfald som metodunderlag och inspirationskällor, men att vi först måste justera och anpassa för svenska förhållanden.

Fägerlind menar att ökad kunskap om den tillgängliga arbetskraftens och avsättningsmarknadens sammansättning, liksom hur dessa kommer att se ut i framtiden kan komma att skapa en medvetenhet och ett proaktivt beteende hos svenska organisationer. Hon menar att om svenska organisationer har klart för sig vilka organisatoriska produkt- och serviceförändringar som krävs exempelvis när 40-talisterna går i pension kommer det att underlätta organisationsarbetet.



En ökad mångfald bland arbetskraften sätter press på ledningen i organisationer. Svenska chefer kan idag få hjälp med sitt ledarskap av organisationen. Ledarna som är en chefsorganisation för svenska ledare erbjuder chefer och andra med ledande uppdrag en individanpassad chefsservice, rådgivning, chefsgemenskap samt kurser och seminarier. Ledarnas chefsservice innefattar rådgivning till medlemmarna i rollen som ledare och utvecklare av företagets verksamhet. (www.ledarna.se, 2006-05-21)

Ledarna står för rättvisa och likabehandling av människor, oavsett kön, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, ålder, sexuell läggning eller funktionshinder. Ledarna som organisation menar att mångfald handlar om ledarskap, det vill säga att se och utnyttja alla individers olika kompetens. Därför har organisationen satt in en mångfaldsfond, vilkens syfte är att initiera och stödja utvecklingsprojekt som bidrar till att öka mångfalden bland chefer och medarbetare i arbetslivet. (www.ledarna.se, 2006-05-21)

### 3.3. Empirins kärnpunkter

Vi ska i detta avsnitt sammanfatta de viktiga momenten i empiri kapitlet för att ge läsaren överblick över de faktorer som påverkar hur Sveriges arbetskraft kan komma att se ut i framtiden. Vi kommer även kort sammanfatta den utveckling som har skett inom hur ledning av olikheter har behandlats i litteraturen.

- En av grundtankarna bakom EU är att det ska råda öppen arbetsmarknad bland de olika medlemsländerna. Rörligheten är dock väldigt låg idag. I och med den senaste utvidgningen har nya, svagare ekonomier blivit medlemmar, vilket man tror kommer att bidra till ökad rörlighet på EU:s arbetsmarknad. Därmed kan även den svenska arbetsmarknaden komma att påverkas och bli mer mångfaldig.
- En annan viktig anledning till att arbetskraften kan komma att förändras är den demografiska utvecklingen i Sverige. Vi förväntas hamna i en krissituation med brist på arbetskraft omkring 2010-2020 talet.





- För att kunna attrahera utländsk arbetskraft till Sverige behöver vi förändra våra attityder och bli mer mottagliga mot andra kulturer. Stora svenska företag som Volvo och IKEA har insett vikten att ha mångfaldig arbetskraft, och våra respondenter tycker att andra organisationer borde följa deras exempel.
- Våra respondenter antyder att motivationen till varför svenska organisationer väljer att satsa på mångfaldig arbetskraft har ökat. Företag börjar inse att medarbetare från andra kulturer innebär möjligheter för organisationer utveckling. Dessutom bidrar den demografiska utvecklingen till att de måste förbereda sig på att ta in arbetskraft från utlandet, vilket sätter press på ledningen.
- Inom konceptlitteraturen för ledarskap har det sen 1990-talet utvecklats en pågående diskussion om ledning av olikheter i organisationer. Vi har presenterat några tankar från artiklar skrivna mellan år 1990 och 2004 för att ge läsaren en överblick över hur diskussionen har utvecklats. En genomgående tanke i artiklarna är att ledning av olikheter innebär att ledningen får en heterogen arbetskraft att åstadkomma samma produktivitet, lojalitet, kvalitet och vinst som en homogen arbetskraft, samt att göra det utan konstgjorda program.
- Det har i de olika artiklarna definierats fyra paradigmer för att förstå och leda mångfald i organisationer: Motståndsparadigm, Diskriminering och Rättvisa paradigmet, Tillgång och Legitimitets paradigmet, samt det Lärande paradigmet. Det sista anses vara det organisationer borde sträva efter.
- Den utvecklingen som genomsyrar artiklarna syftar till att ledningen i organisationer inte ska nöja sig med att ha anställt mångfaldig arbetskraft. För att få de nya anställda att prestera och visa sin potential måste man värdera varje anställds kulturella skillnader och se dem som en möjlighet för organisationen. För att mångfaldig arbetskraft ska verka optimalt borde organisationer se bortom det finansiella måttet för att åstadkomma förändringar i attityder och lära sig av de anställdas olika förhållningssätt.

För att kunna studera vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en ny institutionell organisationstrend kommer vi använda oss av teorier om institutionella organisationsstandarder, legitimitet och tröghet till förändring.



## Kapitel 4 - Teori

*I detta kapitel vill vi presentera de teorier som vi har valt att koppla till empirin för att sedan i analysen kunna beskriva och förstå vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionell organisationstrend. Vi kommer att börja med resonemang kring institutionella organisationer och legitimitet. Vidare tolkar vi innebörden av begreppet organisationstrend och för att sedan presentera Røviks sjustegsteori över vilka kriterier en organisationstrend bör uppfylla för att kunna bli institutionaliserad. Vi kommer även att presentera teorier om legitimitet och organisationers tröghet till förändring då det var två ständigt återkommande begrepp under våra intervjuer.*

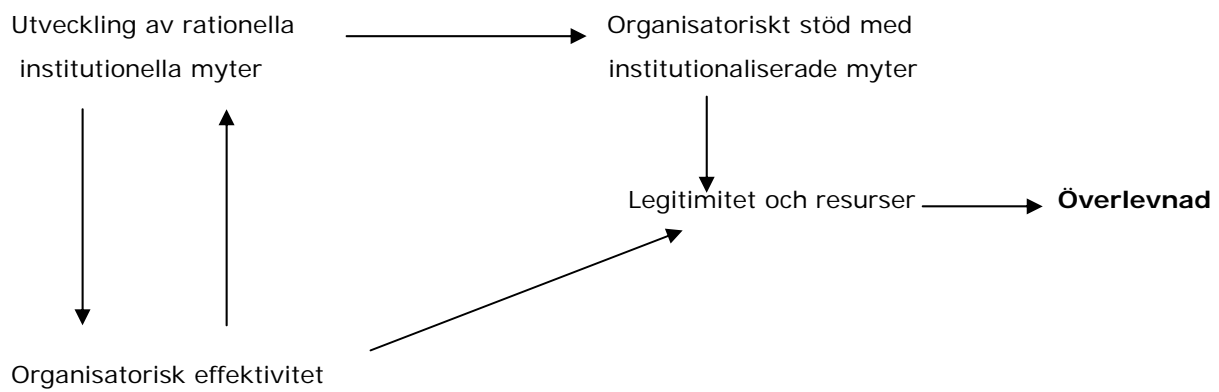
### 4.1. Institutionella organisationer

I slutet av 1970 – talet publicerade J. W. Meyer och B. Rowan artikeln "Institutionalized Organisation: formal Structure as Myth and Ceremony" (1977), som anses vara grunden för en ny inriktning inom organisationsteorin – nämligen Nyinstitutionell teori. I artikeln menar författarna att organisationers formella struktur avspeglar deras institutionella omgivning och att organisationer anpassar sig till omgivningens krav för att vinna legitimitet. Meyer och Rowan menar att organisationers formella struktur i det postmoderna samhället dramatiskt reflekterar myter som finns i deras institutionaliserade omgivningar snarare än organisationers aktiviteter. Institutionaliserade produkter, tjänster, teknologier och policys fungerar enligt författarna som sådana myter. Den formella strukturen avspeglar, enligt författarna, institutionaliserade regler som är färgade av samhällets åsikter, lagar eller uppfattningar om social status. Dessa regler är rationaliserade och identifierar olika sociala ändamål. En aspekt av institutionalisering är att dessa myter tas med som en naturlig del i organisationers policy, de tas för givet som legitima, oberoende av organisationers aktiviteter. Som exempel på en institutionaliserat myt i samhället tar författarna upp miljömedvetenhet. I och med att institutioner som har syftet öka miljömedvetenhet i samhället utvecklas, sätter det press på organisationer att skapa en formell struktur som visar på att organisationen tar hänsyn till miljön. Genom att anpassa sin formella struktur till institutionaliserade myter från samhället kan organisationer erhålla legitimitet.



En organisation som har hög legitimitet har enligt författarna större chans att överleva, då de lättare accepteras av intressenter som till exempel kunder eller långgivare. Ledningen i institutionellt utvecklade omgivningar måste vara känsliga mot förändringar i omgivningen och snappa upp de nya trender som påverkar samhället.

I nedanstående figur från artikeln visas det att för att en organisation skall kunna överleva måste den bygga upp en formell struktur som avspeglar institutionella myter från samhället och på så sätt vinna livsnödvärdigt legitimitet.



Anpassning till myter är dock inte alltid ekonomiskt lönsamt, menar författarna. De motstridiga kraven på legitimitet och effektivitet leder, enligt de, till att organisationers formella struktur och dess dagliga aktiviteter inte kopplas samman. Istället utför man ceremoniella aktiviteter för att upprätthålla en fasad ut mot omgivningen. Nyetableringar som avspeglar institutionella myter uppfyller inte alltid den funktion dem är avsedda att uppfylla. I värsta fall kanske man skapar en ny avdelning, men ingen ny verksamhet. Genom att utföra ceremoniella ritualer kan en organisation utföra sina dagliga rutiner trots den lösa kopplingen till formell struktur.

#### 4.1.1 Legitimitet

Legitimitet är enligt Meyer och Rowan (1977) livsnödvärdig för organisationers existens. Diskussion kring legitimitet har även varit intressant för andra forskare. Jackson & Carter (2002) menar att företag kan skapa sig legitimitet både på en intern och extern nivå.



Generellt sett menar författarna att företagsledningen eller företaget ifråga vill profilera sig på något sett och visa att de står för något speciellt. När ett företag arbetar med att legitimera sig på ett visst sett så kan detta ofta påverka företagets beteende. En legitimitet ger management som profession en starkare grund, vilket bidrar till att ledningen har tydligare riktlinjer att arbeta efter (Jackson och Carter, 2002).

Brunsson (1989) pratar om att ledare skapar sig själva och företaget legitimitet genom åtaganden utifrån ägarnas intresse att uppnå företagets mål. Detta menar han ska ske samtidigt som ledarnas handlingar och beslut måste vara objektivt rationella gentemot samhället då det är samhället som skall uppfatta företaget som något speciellt och framstå som något extra i deras ögon, vilket leder till företagets intressenter väljer dom istället för andra konkurrerande verksamheter (Brunsson, 1989).

Jackson & Carter (2002), menar att legitimitet och hur ett företag legitimerar sig menar man hur ett företag vill profilera sig. Detta kan, säger de, även beskrivas som att en organisation är beroende om dess omvärld och att den då måste bli accepterad av den. Detta medföljer att organisationen då måste profilera sig som något speciellt i deras intressenters ögon och gärna visa att de står för något speciellt.

Genom att en organisation på detta sätt profilerar sig som experter inom ett utvalt ämne i sina intressenters ögon får det, enligt författarna, som följd att kunderna känner sig tillfredsställda hos organisationen ifråga och väljer den framför andra. Det kan handla om att företaget ifråga går ut och visar för sin omvärld och för sin marknad att de t ex enbart arbetar med miljövänligt råmaterial, inte använder sig av djurtestade produkter, arbetar med något speciellt organisationssystem eller att de satsar mycket på att kunderna ska uppleva en viss känsla av t ex kvalitet, säkerhet eller trygghet om de handlar hos dem. (Jackson och Carter, 2002)

Jackson & Carter menar att organisationer borde visa att de har bra personalpolicy, där organisationen tar väl hand om sina anställda och där arbetarna känner sig delaktiga i arbetet. Detta sett ur ett kundperspektiv skapar en bild av en organisation som profilerat sig som ett företag som tar god hand om sina arbetare. (Jackson och Carter, 2002)



#### 4.1.1 Vad är en organisationstrend?

Vi har delvis valt att studera vår problemställning med hjälp av Kjell Arne Røviks bok "Moderna Organisationer" (1998) som analysverktyg. I boken diskuterar författaren organisationstrender som ett legitimerat recept på hur delar av en organisation bör utformas. Exempel på typiska trender är kvalitetsledning, benchmarking, värdestyrning, målstyrning eller business process reengineering. Røvik (1998) kallar dessa exempel för recept som de flesta moderna organisationer måste förhålla sig till och är det effektiva, det moderna och naturliga sättet att organisera på. Olika författare benämner detta fenomen med olika namn. Von Otter (2004) från Arbetslivsinstitutet definierar trend som en tidsserie små förändringar som kan bilda en stark trend. Han liknar det med ett mönster som brer ut sig och omfattar fler och fler. Vi ansåg definitionen vara passande att använda i samband med vårt syfte och har valt att använda oss av benämningen trend. Organisationstrenden i sig är, enligt Røvik (1998), vanligen ingen totallösning för en hel, komplex organisation. Varje enskild trend kan snarare betecknas som institutionaliserade formelement, komponenter eller byggstenar.

Trender som har blivit institutionaliserade, såsom till exempel kvalitetsledning, benchmarking och värdestyrning, har en betydande förmåga att fånga uppmärksamheten hos många organisationer samtidigt, liksom att utösa och sätta ramarna för omfattande reformaktiviteter. (Røvik, 1998).

Det finns en rad olika trender där organisationerna noggrant får överväga vilken trend som passar de bäst. Konkurrerande trender som förhåller sig till varandra, där det finns vidkommande gemensamma nämnare som knyter ihop dem. Trenderna har oftast en begränsad varaktighet där de är giltiga som förebilder för en grupp av organisationer endast inom en avgränsad tidsrymd, för att sedan försvinna igen och ersättas av nya trender som är mer representativa för deras tid. Kort sagt kan man alltså säga att en trend är en förebild som kommer och går hos organisationer och som fungerar som en byggsten för hur de ska organisera sina delar inom verksamheten. (Røvik, 1998)

#### 4.1.2 Varför behövs det nya trender inom organisationsteorin?

Moderna organisationer är idag en mötesplats för många trender. De kommer från olika delar av omgivningen och har också ofta hämtats in vid olika tidpunkter.



Populära trender framstår ofta enligt Røvik (1998) som framtidens främsta redskap och symboler för utveckling, effektivitet, framsteg, förnuft och förnyelse. Ledare i organisationer får, enligt Røvik, en stöttepelare att luta sig mot och en stor hjälp med att organisera sina respektive delar inne i verksamheten som ses i ett sammanhang och avståms logiskt i förhållande till varandra. En trend framstår alltså här som en byggsten, ett redskap. Det fungerar som "ett av flera mer eller mindre utprovade och av erfarenhet finslipade verktyg som ledningen kan använda i det fortlöpande arbetet med att göra organisationen mer effektiv" (Røvik, 1998, sid. 64).

#### 4.1.3 Røviks sjustegsteori

Røvik har i den ovan nämnda boken "Moderna organisationer" (1998) på basis av tre kända trender, målstyrning, medarbetarsamtal och total kvalitetsledning, analyserat fram och presenterat en uppsättning av gemensamma och karakteristiska nämnare som bidrar till att en trend blir så populär att helt olika typer av organisationer världen över väljer att implementera den i sin verksamhet. Røvik har grundat sin teori på olika studier om de ovan nämnda trender, samt på bland annat Meyer och Rowans resonemang om institutionella organisationer. Teorin presenteras i form av sju punkter. Genom att en trend uppfyller någon av, några av eller alla dessa sju punkter så menar Røvik att denna trend ifråga kommer att spridas och intas av organisationer som ett verktyg för deras organisering av verksamheten. Ju fler punkter en trend uppfyller, desto större är sannolikheten att detta blir verklighet. Det finns, enligt författaren, ingen rationalitet bakom ordningen på dessa sju punkter.

1. Den första av Røviks sju punkter är **Social auktorisering av en trend**. Han har här tagit fram en hypotes om att trender som ska förmedlas snabbt och till många olika former av organisationer helst bör knytas till starka förebilder. Genom att trenden har en stark förebild får de en form av en social auktorisering. Han menar här att spridning av en trend beror bland annat på om man tydligt kan förknippa den till en eller fler instanser som under en period har status som förebild i förhållande till en större eller mindre grupp av organisationer. Båda organisationer och enskilda personer kan enligt Røvik vara sådana instanser, och de föreställer ett auktoritativt centrum. Trenden blir som en förebild då andra organisationer har lyckats bra med det och man hoppas på samma framgångar genom att inta samma trend.



2. Den andra punkten kallar Røvik för **Teorisering och universalisering av trender**. I denna punkt pratar Røvik om att trenden ska fungera som ett universalmedel. Med det menas att för att kunna bli en framgångsrik trend så skall det vara utformat på ett sådant sätt att man kan använda det i alla olika typer av organisationer oavsett lokalisering, syfte, storlek, antal anställda eller typ av arbetskraft. Detta genom att bland annat inte göra någon avgränsning av trendens användningsområde, utan nöja sig med att i generella termer vända sig till organisationer som målgrupp. Det förutsätts alltså här att trenden kan användas av alla och att det ses som ett redskap som skall fungera som en byggsten i verksamheten. En annan sak som Røvik tar upp som en anledning till att trenden ska kunna fungera som ett universalmedel är att alla moderna organisationer kommer under deras livslängd att drabbas av samma slags "organisationssjukdomar" och att då trenden är till för att kureras dessa vanliga åkommor. För att få trenden att uppfattas som ett universalmedel så får man se organisationer som lika formella. Detta är inte alltid tillräckligt, utan man måste även teorisera trenderna, eller göra de universella. Detta innebär då att de måste framställas i en så pass generell form att de uppfattas som element i det abstrakta begreppet formell organisation.

3. **Produktivering av trender** är Røviks tredje punkt. Han vill koppla detta till den allt ökande trenden och produktiveringen av idéer om organisation och ledarskap. Det har med tiden allt mer utvecklats roller för så väl producenter som förmedlare och köpare av idéer om god organisation. Med detta menar han att trender görs om till produkter och varor för att sedan erbjuds och säljs på marknaden. Detta har blivit en allt större marknad med en konkurrens om potentiella kunders uppmärksamhet och köpkraft som är hård. Detta till följd av att det bildas olika prisnivåer på olika trender, precis som på vilken konkurrerande marknad som helst. En mycket viktig anledning till att denna utveckling har ägt rum är att det under de senaste 20 – 30 åren har vuxit fram en världsomfattande gemensam organisationsidentitet, på så sätt att de flesta organisationer uppfattar sig själva som formella organisationer och anser sig själva ha mycket gemensamt med andra formella organisationer. Detta har bidragit till att det bildats en stor marknad för idéer som trender för bra organisering. Det handlar alltså här om att trenderna ska framställas på ett sådant sätt att de kan kommunicera på ett bra sätt som gör att de marknadsför sig själva på ett konkurrerande vis och blir mer tilltalande än andra liknande trender.



4. **Tidsmarkering av trender** har Røvik presenterat som den fjärde punkten. Han menar här att för att en trend ska kunna bli populärt måste det hitta tidsrytmen. Med det menar Røvik att en organisationstrend måste den stämma överens samtidens aktuella värderingar. En trend måste utvecklas och lanseras vid den tidpunkt det representerar den bästa möjliga lösningen på de problem som just då är utbredda och gemensamma för många för många olika organisationer. Denna punkt på Røviks justestegsteori bygger på föreställningen att en trend som får stor utbredning är en ide vars tid är inne. Det behövs här ett ordentligt definitionsarbete där man fokuserar på det tidsenliga vid trenden och måste alltså med andra ord tidsmarkeras. Man refererar här till definitionsprocesser där man aktivt försöker sätta in en trend i ett tids och utvecklings-sammanhang i syfte att det skall uppfattas som något nytt, modernt och framtidsinriktat.

5. Den femte punkten har Røvik döpt till **Harmonisering av trend**. De olika organisationsrecepten är utformade och presenterade på ett sätt så att de inte ska uppfattas som stötande mot eller utmanande för någon del av organisationen. Trenderna ska hjälpa till att harmonisera organisationen och inte hamna på den ena eller andra sidan av kända intresse- och konfliktlinjer. De skall alltså inte ge ett intryck av att favorisera eller strida mot organisationsinterna gruppintressen.

6. Den sjätte och näst sista punkten Røvik tar upp som nämnare till att en trend blir institutionaliserad är **Dramatisering av trend**. Detta innebär att trenderna ska framställas på ett sådant sätt att berättelserna om deras uppkomst och spridning innehåller många och tydliga dramatiska element. Dessa dramatiska inslag skall hjälpa trenderna att öka deras spridningskraft. Bra är att i framställningen dramatisera upp ett antal motgångar och hinder och därefter ett fåtal vändpunkter och höjdpunkter. Konceptentreprenörerna framstår ofta som starka personer med nya idéer som de själva tror starkt på.

7. Den sjunde och sista punkten är **Individualisering av trend**. Detta innebär att de olika trenderna måste vara individualiserade för att kunna bli populära. Detta avser att budskapet av trenden i hög grad inriktar sig mot samt framstår som ett erbjudande till den enskilda organisationsmedlemmen. Detta innebär alltså inte att man enbart vänder sig till ledningen och organisationen som system, utan ofta även till varje individ.





Att framställa trenden på detta sätt menar Røvik har stor betydelse när det gäller dess spridningsförmåga.

Det skildras bland annat på så vis att ett relativt stort utrymme har lämnats för att beskriva de behov och inte minst den potential som enskilda människor i vår tids organisationer anses ha. Det handlar främst om erbjudanden om personligt utveckling och framgång för den enskilda medarbetaren som framställs som självständiga och medvetna om sina rättigheter. Den sjätte punkten riktar sig, enligt Røvik, främst till den individualiserade organisationsmedlemmen, men riktar sig även till ledningen. Detta med ett understrykande av den strategiska och instrumentella hänsyn som talar för individriktade åtgärder.

#### **4.1.4 Motivationsfaktorer till val av trend**

Røvik menar att en trend måste kunna legitimera sig gentemot organisationen för att bli accepterat och spridas vidare. En trend måste avspegla organisationsvärlden, dess aktuella normer och ge lösningar på dess aktuella problem. (Røvik, 1998)

Det ligger olika motivationsfaktorer bakom varför en organisation väljer att ta till sig en viss trend. En trend kan adopteras som en lösning på ett konkret problem som en organisation har. Det är en rationell förklaring till varför vissa trender adopteras snabbt. Först uppstår ett problem internt i organisationen, sedan tillämpar man en trend utifrån för att lösa problemet. Problemen är då oftast väldefinierade, alla i organisationen ser det som ett problem som behöver lösas. Det blir ledningens uppgift att motivera varför just en viss trend ger den bästa lösningen på det erkända problemet. Genom att vara en konkret lösning på ett givet problem blir en trend lätt att förstå och ta till sig, vilket gör det lättare för ledningen att legitimera de resurserna som använd vid införande av trenden. (Røvik, 1998)

Populära trender anammas av stora grupper av organisationer under samma tidsperiod. En av förklaringarna till detta är att de föreslår lösningar på konkreta problem som drabbar de flesta organisationer under en tidsperiod. Det kan handla om marknadens förändringar, finansiella kriser, politiska reformer, med andra ord de omfattande aktuella faktorer som påverkar hela samhället och hela organisationsvärlden.



En annan förklaring är att organisationer anammar en viss trend för att lösa tidlösa problem, som handlar om organisationens överlevnad. Man letar ständigt efter nya lösningar för att på alla sätt effektivisera organisationen, oavsett om det handlar om produktivitet, personal eller själva organisationsstrukturen. De trenderna som finns att ta till sig under en aktuell tidsperiod blir då adopterade som lösningar. Med andra ord är det inte själva problemen som ligger till grund av att många organisationer anammar liknande lösningar, utan själva tidpunkten. De trenderna som finns därute under en konkret tidsperiod är de som blir populära, oavsett vilket problem de ska lösa. (Rövik, 1998)

Organisationer som tar till sig och implementerar organisationstrender står inför en förändringsprocess. En förändring som innebär anpassning av verksamheten för att organisationstrenden skall kunna ge resultat.

## 4.2 Förändringar och tröghet i organisationer

När man pratar om tröghet i organisationer så pratar om oviljan eller oförmågan till förändringar inom organisationen. Göran Ahrne och Apostolis Papakostas (2002) tar i deras bok "Organisationer, samhälle och globalisering" upp begreppet förändring som ett undantag som bryter vardagen för organisationen. Förändringar är en viktig del för hela samhällets utveckling samtidigt som det är viktigt att se till betydelsen av traditioner: hur traditioner påverkar och på samma gång omformas av nya förändringsprocesser. Traditioner kan ofta påverka att förändringar får det trögt att tränga igenom. Människan är svår när det gäller förändringar av någonting som är en tradition. Man vill inte förändra någonting som alltid varit på ett visst sätt. Man pratar om spårbundenhet och pratar då ofta om historiska traditioner som varar i flera sekel och påverkat dagens sociala struktur.

Förändringar kan ofta orsaka osäkerhet och oro. Detta tillsammans med att förändringsperioderna kan, enligt Ahrne & Papakostas, uppfattas som stökiga och jobbiga kan orsaka att människan ställer sig emot förändring. Anställda på ett företag, menar dem, kan ställa sig emot en förändring och inte vilja genomföra den, vilket i sin tur bidrar till att det kan bli svårt och gå trögt för företagsledningen att genomföra förändringen.



Det är viktigt, menar författarna, att inte se på tröghet som något som är oföränderligt. Med tröghet, säger dem, menas att förändringen sker långsamt och att det existerar ett visst motstånd mot förändringsprocessen. De beskriver trögheten som organisationers oförmåga att förändras snabbt och radikalt samtidigt som man kan säga att det är en effekt av organisationers ovilja att förändras.

En annan källa till oförmåga att förändra i organisationer handlar, enligt författarna, om själva strukturen i organisationen och deras beslutformer. Detta kan vara exempel som regler, beslutsprocesser och organisationskultur som ger en oförmåga att kunna förändra saker inom organisationen. Ahrne och Papakostas visar här på att det finns en motsättning mellan handlingskapacitet och förändringar i organisationen då stabilitet i organisationen och därmed tröghet är en förutsättning för kollektivt handlande och för att samordna många människors handlingar.

En tredje orsak till organisationers tröghet är, enligt Ahrne och Papakostas, en bristande förmåga till att se att saker och ting behöver förändras inom organisationen för att följa med i utvecklingen. (Ahrne, Papakostas, 2002)



## Kapitel 5 – Analys

*I detta kapitel av vår rapport vill vi undersöka vår problemställning, vilka möjligheter och hinder som finns för att ledning av olikheter ska bli en institutionell organisationstrend i svenska organisationer i framtiden, genom att koppla den insamlade empirin till de presenterade teorierna. Därefter knyter vi ihop arbetet i ett avsnitt med slutsatser.*

### 5.1. Fri rörlighet inom EU:s arbetsmarknad

I och med den senaste utvidgningen förväntar man sig att Europas arbetsmarknad blir mer integrerad. Jan Andersson säger att om tio år kommer alla länder inom EU ha förbättrat sin interaktion med varandra. Omfattande aktuella faktorer som förändringar på marknaden och politiska reformer, har enligt Røvik (2002) påverkan på hela samhället såväl som organisationsvärlden. Det i sin tur leder till att ett behov uppstår för lösningar på problem som drabbar de flesta organisationer under den tidsperiod dessa förändringar sker. En rationell förklaring till varför en organisationstrend adopteras bland många organisationer samtidigt är för att den framstår som en lösning på ett konkret problem. Här kan man även se kopplingar till vad Meyer och Rowan menar med att organisationer anpassar sin formella struktur efter förändringar som sker i omgivningen.

En organisation adopterar som lösningar på sina problem de organisationstrender som finns att ta till sig under en aktuell tidsperiod. Med detta menar Røvik att det ibland är själva tidpunkten som ligger till grund för vilken organisationstrend man anammar och inte själva problemet. Organisationer söker ständigt efter åtgärder för att effektivisera verksamheten. Det kan handla om produktivitet, personal eller en förbättrad organisationsstruktur. Behovet av mångfald som sådan handlar om att differentiera sin personal, oavsett om det handlar om kön, nationalitet eller kompetens. Den aktuella tidsperioden skapar kontext för att nationalitet hamnar i fokus. Ledning av olikheter har blivit särskilt uppmärksammat inom konceptlitteratur för organisering och ledarskap sedan 1990 och representerar det en idé vars tid är inne. EU har valt att ägna år 2006 som året för att öka arbetskraftens rörlighet. Det gör man delvis för att man tycker att rörligheten inom unionen har varit för låg, samt att EU ser den demografiska förändringen som ett hot för den framtida arbetsmarknaden. Att inom



organisationsvärlden rikta sin uppmärksamhet mot mångfaldig arbetskraft är starkt kopplat till framtiden.

Globaliseringen har blivit en symbol för framtiden där interaktion mellan nationaliteter och förståelse av kulturer andra än ens egen skapar ett gemensamt samhälle. Detta ger bra legitimitet för ledning av olikheter i ett tids och utvecklingssammanhang då det underförstått är inriktat på förändring mot en bättre framtid. Cox (1993) använder bland annat begreppet Diversity Management som han definierar som att "planera och implementera organisationssystem och praxis för att leda/hantera människor så att de potentiella fördelarna med mångfald maximeras och nackdelarna minimeras". Det bästa sättet att hantera mångfald enligt Dass och Parker är mer konkret för varje organisation hellre än universal. De olika kraven på mångfald från omgivningen kan variera och även komma i konflikt med varandra, vilket gör det svårt att anpassa dessa krav till organisationen. Utmaningen för ledningen blir alltså att skapa en strategi för ledning av olikheter som motsvarar kraven från omgivningen och organisationens interna krav på effektivitet.

## 5.2. Demografiska förändringar i Sverige

Den förväntade ökade rörligheten på EU:s arbetsmarknad kommer att påverka även Sverige. I dagens läge har vi inte så stort behov av att ta in arbetskraft från andra länder. Om vi däremot tittar mer långsiktigt kommer den demografiska förändringen bidra till att Sverige får ett stort behov av att ta in arbetskraft från utlandet. Teorier och prognoser om när det kommer att ske skiljer sig åt, men många tror att omkring 2008 kommer arbetskraftsbehovet i Sverige att öka kraftigt.

Dramatisering av en organisationstrend är ett viktigt inslag för att det ska bli institutionaliserad och spridas. Att koppla en organisationstrend till en berättelse hjälper den att få genomslagskraft. Røvik menar att genom att dramatisera upp ett scenario ökar behovet på det ultimata lösningen på ett problem. Bakgrunden till ledning av olikheter beskrivs i konceptlitteraturen med berättelser med tydliga dramatiska inslag. Författare som Dass och Parker (1999), Thomas, R.R (2001), Thomas, D. A. och Robin (1996) har i sina studier och avhandlingar lyft fram exempel där företag i USA och Europa har börjat använda sig av strategier för att ta vara på mångfalden bland sina



medarbetare vilket har bidragit till stora framsteg och många avslöjade talanger bland personalen.

Den demografiska förändringen som innebär mer nackdelar än fördelar för Sverige skapar en dramatisk atmosfär hos organisationer. Rädslan av att inte ha någon arbetskraft är större än rädslan för det okända.

Jan Andersson tycker att ledare måste förbereda sig för den kommande förändringen. Dramatiken ökar ytterligare då Sverige börjar inse att vi kommer hamna i konkurrens om arbetskraft med länder som Storbritannien, Tyskland, Spanien och Frankrike. Om man ser till de olika paradigmen som diskuteras inom konceptlitteratur för ledarskap av mångfald, finns det ett som tar hänsyn till demografiska förändringar, nämligen Tillgång och Legitimitet paradigmet. De demografiska förändringarna tillsammans med ökade konkurrenskrav från omvärlden inom organisationsvärlden under 1990-talet har skapat kontext för detta perspektiv, som visar på att mångfald i organisationer kan vara ekonomiskt lönsamt. Motivationen till varför organisationer börjar arbeta med mångfald antas komma från krisorienterade behov. Den kommande bristen på arbetskraft i Sverige och även i resten av Europa är ett sådant behov.

I Sverige har man insett att den demografiska förändringen för med sig många hot, vi har valt att helt öppna upp våra gränser för arbetskraftsinvandring. Jan Andersson tror att det idag ligger i företagens eget intresse att rekrytera mångfaldig arbetskraft. Ledningen bör börja tänka långsiktigt och göra en bedömning av hur de förändringarna som påverkar EU:s arbetsmarknad kan komma att drabba den egna organisationen. "Arbetskraften är en överlevnadsfråga, och har man inte arbetskraft så kommer företaget inte att överleva", säger Jan Andersson. Røvik pratar om att institutionella organisationstrender skall kunna erbjuda lösning på tidlösa problem, som handlar om organisationens överlevnad. Genom att anpassa sin formella struktur till de aktuella kraven från samhället kan organisationer enligt Meyer och Rowan erhålla legitimitet.

Att ha legitimitet är enligt författarna avgörande för organisationers överlevnad, då de blir accepterade av deras intressenter som till exempel kunder och långivare. Brunsson menar att legitimitet i organisationer skapas genom åtaganden utifrån ägarnas intresse att uppnå företagets mål samtidigt som ledarnas handlingar och beslut måste vara

**Ledning av olikheter - möjligheter och hinder på väg mot en ny instit  
utionaliserad trend** 50



objektivt rationella gentemot samhället då det är samhället som skall uppfatta företaget som något speciellt.

I litteraturen för ledning av olikheter har legitimitet blivit uppmärksammat. En av strategierna för ledning av olikheter som har tydliga kopplinga till legitimitet är Tillgång och Legitimitet paradigmet. Det har i litteraturen framförts att företagsledare som arbetar efter detta paradigmet tror att det är viktigt för kunderna att kunna identifiera sig med organisationen (Dass och Parker, 1999). Då kunderna på marknaden blir allt mer olika inser organisationer att de borde avspegla marknadens mångfald. Paradigmet antar att olikheter skapar möjligheter och man väljer att uppskatta mångfalden.

Anställda på en organisation som har anammat tillgång och legitimitetsperspektivet anstränger sig, enligt Dass et al, för att göra arbetsplatsen mer heterogen och integrerad istället för att acceptera de nya medarbetarna som en tillfällighet. Det i sin tur gör organisationen mer legitim i omgivningen ögon.

Demografiska förändringar som påverkar tillgången till arbetskraft berör alla organisationer. "Både privata företag och den offentliga sektorn kommer att vända sig utomlands för att söka arbetskraft", menar Jan Andersson. Med andra ord kommer vi fylla vår personalbrist med anställda från andra nationaliteter. En organisationstrend skall enligt Røvik kunna fungera som ett universalmedel för att det skall bli framgångsrikt. Med det menar han att det skall kunna tillämpas i olika typer av organisationer och alla organisationer skall kunna se nyttan i att implementera det i deras verksamhet. Den ökade mångfalden sätter press på organisationers ledning, då Sverige idag är dåliga på att utnyttja den mångfald som redan befinner sig i landet. I litteraturen förs en diskussion om att rekrytering av mångfaldig arbetskraft inte är slutmålet, genom att implementera ledning av olikheter som kan man få den heterogena arbetskraften lika effektiv som den homogena. Detta bidrar till att ledning av olikheter har bra grund för att institutionaliseras som ett universalmedel då mångfalden kommer att beröra de flesta organisationer i Sverige.



### 5.3. Svenska organisationers inställning till mångfald

Fri rörlighet på EU:s arbetsmarknad samt de demografiska förändringar bidrar till mer mångfald i svenska organisationer. Peter Gaestadius menar att motståndet från företagets sida till att ta in utländsk arbetskraft har sjunkit under de senaste åren. Inställningen har förändrats, behovet av medarbetare från andra kulturer är idag ömsesidigt för arbetssökande som för arbetsgivare. I konceptlitteraturen poängteras vikten av att ledarskap av olikheter har gått ifrån den traditionella synen på mångfald då man ser anställda med andra bakgrunder som en enda "nedsmält massa" till att vill man värdera de enskilda medarbetarnas kompetenser. Lena Lindqvist påpekar också på att arbetsgivare i Sverige ser på kompetenser som arbetskraften från andra länder har att erbjuda framför deras bakgrund.

Thomas och Ely (1996) menar att ledning av olikheter ger ledningen i organisationer en möjlighet att utnyttja de anställdas fulla potential. Diversity Management – ledning av olikheter, menar författarna, handlar om hur man leder heterogen arbetskraft för att få samma produktivitet, lojalitet, kvalitet och vinst som från homogen arbetskraft. Fägerlind (1999) menar sett ur ett organisatoriskt perspektiv innebär mångfald att införa ett organisationsklimat och ledarstilar, som värderar olikheter och som har förmågan att ta till vara på den potential som organisationens anställda har. Fokus ligger här på kompetens och att effekten av mångfald är att se förbi oväsentliga karaktäristiska drag och fokusera på vilken kompetens som verkligen behövs för att utföra arbetet ifråga. Mångfald i organisationer framställs alltså som något som ökar organisationers effektivitet. Effektiviteten i organisationer är enligt Meyer och Rowan sammankopplat med utveckling av institutionella standarder, eller som de kallar dem "myter". Genom att införande av mångfaldig arbetskraft anses öka organisationers effektivitet samt skapa legitimitet kan det kopplas till dessa myter. De blir då taget för givet som legitima och tas naturligt med som en del i organisationers policy.





Peter Geastadius menar att mångfaldig arbetskraft skulle hjälpa svenska företag att nå ut till en internationell kundkrets. Medarbetare från olika kulturer besitter kunskap om de internationella kundernas behov. En ledare borde dra nytta av anställda med andra referensramar, det skulle gynna den enskilda organisationen.

Att öka organisationens effektivitet genom att anställa personer med en viss bakgrund för att attrahera en kundgrupp med samma bakgrund, framställs i konceptlitteraturen som ett sätt att implementera Tillgångs och Legitimitets paradigmet. Även Jan Andersson tycker att mångfald skulle stärka företaget i och med att man ökar sina internationella kontakter. Att ha siktet inställt på positiva slutresultat genom att satsa på mångfald är även det karakteristiskt ledarskapsstrategi utifrån Tillgångs och Legitimitet paradigmet.

### 5.3.1. Stora förebilder

Legitimitet är enligt Røvik (2002) en viktig marknadsföringsingrediens för en organisationstrend. Den måste vara legitim i organisationsvärldens ögon för att kunna spridas och bli populärt. För att uppnå legitimitet borde en organisationstrend knytas till starka förebilder. Social auktorisering av en organisationsstandard gör att organisationer vågar ta efter i förhoppningar av att uppnå samma goda resultat. Peter Gaestadius säger att stora företag som Volvo och IKEA har insett vikten med att dra nytta av att ta in anställda med andra referensramar.

Jan Andersson tar också upp dessa två stora företag som exempel på bra förebilder. Han tycker att många andra företag borde följa deras exempel med att göra sin organisation mångkulturell. "Det största skälet till att ett företag gör en omorganisation, är på grund av att kunderna kräver det.", - säger han. Företag som Volvo och IKEA är enligt både Peter och Jan bra exempel på företag som tänker på att deras kunder vill kunna identifiera sig med företaget. Kunderna blir allt mer differentierade, vilket leder till att de blir svårare att nå. Tillgång och Legitimitets paradigmet förespråkar för att organisationer borde avspegla marknadens mångfald.

Grundtanken bakom ovanstående diskussion är att organisationer behöver ha legitimitet och vara effektiva för att kunna överleva på marknaden. Ledningen kan använda sig av institutionella organisationstrender som verktyg för att göra verksamheten mer effektiv.

**Ledning av olikheter - möjligheter och hinder på väg mot en ny institutionell trend** 53



Genom att avspegla omgivningens förändringar och implementera trender som är legitima i omgivningens ögon har organisationer bättre förutsättningar för överlevnad.

Det finns ännu ingen generell organisationsstrategi för hur man ska leda mångfald i organisationer, varje organisation skapar sitt eget verktyg utifrån de enskilda förutsättningarna. Många stora företag i Sverige har dock börjat använda sig av Diversity Management. Det finns olika sätt att se på mångfald inom ledning av olikheter, konceptlitteraturen inom området har dock identifierat ett antal konkreta paradigmer.

Paradigmen har som avsikt att förklara motivationen bakom varför organisationer borde satsa på mångfald, och presentera olika strategier för att leda medarbetare med en annan bakgrund. Utifrån vad våra respondenter har sagt om mångfald i svenska organisationer idag ser vi det som att Tillgång och Legitimitets paradigmet är det dominerande synsättet.

## 5.4. Hinder

Det finns ett behov av en mångfaldsfilosofi för arbetslivet, som ser arbetaren som lika individuell som kunden, med olika behov och förutsättningar. Von Otter (2004) menar att: "En ökad anpassning av arbetet till individen förefaller att vara en betydelsefull åtgärd både för att minska utsorteringen av människor, och för att utnyttja de befintliga arbetsresurserna optimalt i framtiden." I konceptlitteraturen utvecklas det en diskussion om att den inriktning inom ledning av olikheter som erbjuder bäst förutsättningar för den enskilda individen är det Lärande paradigmet.

Detta paradigmet går bortom de finansiella måtten och ser istället till förändring av attityder och beteenden hos organisationens ledare. Så som trenden ser ut i Sverige idag är Tillgångs och Legitimitetsparadigmet dominerande. Företagsledningen fokuserar sig mer på att uppnå positiva slutresultat än att satsa på individen. Man uppskattar olikheterna hos medarbetare från andra länder utifrån organisationens behov. Detta kan leda till att medarbetarna känner sig utnyttjade för att gynna organisationens intresse.



Jan Andersson menar att det finns tröghet inom organisationerna i Sverige när det gäller förändringen mot mer mångfaldig arbetskraft. Paulina de los Reyes (2000) menar i sin artikel att all arbetskraft i Sverige har samma formella rättigheter när det gäller tillgång till arbete men att det inte är så i verkligheten.

Realiteten visar, enligt artikeln, att det finns klyftor mellan den infödda och den invandrade befolkningens möjligheter till att få anställning och att dessa klyftor bara växer. De motstridiga kraven på legitimitet och effektivitet leder, enligt Meyer och Rowan (1977), till att organisationers formella struktur och dess dagliga aktiviteter inte kopplas samman. Istället utför man ceremoniella aktiviteter för att upprätthålla en fasad ut mot omgivningen. Genom att utföra ceremoniella ritualer kan en organisation utföra sina dagliga rutiner trots den lösa kopplingen till formell struktur.

#### **5.4.1 Det svenska näringslivets inställning till andra språk bland de anställda**

Det svenska näringslivets inställning till att ta in människor som inte pratar svenska utgör ett potentiellt hinder. Jan Andersson tycker att svenska företag är ganska gammalmodiga när det gäller att titta på arbetskraften som finns utanför Sveriges gränser, där språket inte är det samma. Paulina de los Reyes (2000) menar i sin artikel att trots att det har lyfts fram flera fördelar med mångfaldig arbetskraft kan många arbetsgivare i verkligheten undervärdera de utlandsfödda personers kompetens på grund av deras bristande kunskaper i svenska språket. Det råder alltså en tröghet i organisationer vad gäller förändring i attityden och acceptans av arbetskraft som inte pratar svenska. Ahrne och Papakostas påstår att förändringar är en viktig del för hela samhällets utveckling samtidigt som det är viktigt att se till betydelsen av traditioner: hur traditioner påverkar och på samma gång omformas av nya förändringsprocesser. Traditioner kan ofta påverka att förändringar får det trögt att tränga igenom. Att prata svenska på arbetsplatsen är en sådan tradition i Sverige. Människan är svår när det gäller förändringar av någonting som är en tradition.



Man vill inte förändra någonting som alltid varit på ett visst sätt. Man pratar om spårbundenhet och pratar då ofta om historiska traditioner som varar i flera sekel och påverkat dagens sociala struktur.

### 5.4.2. Utmaning för ledningen

Att övertyga sin personal om att man behöver mångfaldig arbetskraft är en utmaning för ledaren. Det blir svårt för den enskilda anställda att se själva nyttan med mångfald ur ledningens perspektiv. Det kan uppstå konflikter, då de nya anställda kan ses som hot av den befintliga arbetskraften. Detta strider mot en av punkterna i Røviks justestegsteori, nämligen harmonisering av en organisationstrend. Harmonisering är problematiskt då det förutsätter att organisationstrenden skall tilltala alla organisationsmedlemmar. Ett av harmoniseringens kriterier att inte favorisera eller strida mot organisationsinterna gruppintressen gör att ledning av olikheter kan vara svårt att inrikta mot de ursprungliga medarbetarna. Anställda kan ställa sig emot förändring och inte vilja genomföra den. Detta inslag är förekommande i alla trender, men är här extra känsligt då det handlar om människan själv. Svenska chefer kan idag dock få hjälp med sitt ledarskap av organisationen.

Ledarna som är en chefsorganisation för svenska ledare erbjuder chefer och andra med ledande uppdrag en individanpassad chefsservice, rådgivning, chefsgemenskap samt kurser och seminarier. Ledarnas chefsservice innefattar rådgivning till medlemmarna i rollen som ledare och utvecklare av företagets verksamhet.

En institutionaliserad organisationstrend skall enligt Røvik även vara utformat på ett sådant sätt att det kan säljas som en produkt. Då trenden pekar på en ökning av behovet hos organisationer av organisationstrend krävs det ett välformulerat, motiverat och övertygande koncept. Det ska vara förpackat så att det framstår attraktivt för organisationer. I dagens läge pågår det fortfarande diskussion om hur mångfald borde ledas i organisationer. Det finns alltså ingen etablerad trend för ledning av olikheter.



## Kapitel 6 – Slutsatser och diskussion

*I vår analys ville vi undersöka vilka möjligheter och hinder som finns för att ledning av olikheter ska kunna bli en institutionaliserad organisationstrend och på så sätt påverka ledarskap av organisationer i framtiden. Vi har tolkat de kontexter som vi ansåg vara intressanta för vår studie utifrån de presenterade teorier, i syfte att undersöka vilka möjligheter och hinder som finns för ledning av olikheter att bli en institutionell organisationsstandard i svenska organisationer i framtiden.*

### 6.1. Slutsatser

Den demografiska förändringen är en ständigt återkommande faktor genom hela vår rapport. Den skapar en kontext för hur ledning av olikheter kan komma att se ut i framtiden. Det verkar vara den främsta anledningen till att organisationer i Sverige ser mångfald som en viktig ingrediens i deras verksamhet. Dessutom påverkar marknadens krav organisationer. Kunderna blir mer differentierade och organisationer vill avspegla det i sin arbetskraft. Stora företag som Volvo och IKEA har insett vikten av att uppmärksamma mångfald i organisationen. Dessa ovanstående faktorer är förutsättningar för en god legitimitet för ledning av olikheter i organisationsvärldens ögon.

Den öppna arbetsmarknaden inom EU bidrar till ökad rörlighet bland EU:s arbetskraft och förväntas öka mångfalden i organisationerna i Sverige. Vi ser det som att de demografiska förändringar och den fria rörligheten på EU:s arbetsmarknad är ömsesidigt beroende och kommer tillsammans bidra till ökad mångfald bland arbetskraften i svenska organisationer. Det i sin tur skapar ett behov av en organisationstrend för ledning av olikheter, vilket vi ser som en möjlighet till institutionalisering.



Svenska organisationers inställning till mångfaldig arbetskraft ser vi som både möjlighet och hinder för ledning av olikheter att bli institutionaliserad. De fördelar som har lyfts fram i våra intervjuer tyder på att man har passerat den gränsen då man satsar på mångfald endast för att motverka diskriminering och ha bra mångfaldsstatistik. Fokus ligger istället på att organisationer borde uppskatta mångfald bland personalen för att det gynnar ens verksamhet och ger den legitimitet.

Genom att investera i mångfald vill organisationer förbättra sina internationella kontakter samt bli bättre på att avspegla sina kundgrupper. Liknande utveckling kan man se i diskussionen kring ledning av olikheter inom konceptlitteraturen, där ledning av olikheter har blivit uppmärksammat som en viktig ingrediens i ledarskapsstrategi. Detta kan uppfattas som en uppenbar fördel av ledningen, men det kan bli svårt för dem att motivera rekrytering av mångfaldig arbetskraft för de befintligt anställda. Då förändringen kräver användande av resurser kan anställda ställa sig frågande till behovet. Genom att då använda sig av en strategi för ledning av olikheter kan ledningen få hjälp med att motivera sin befintliga personal. Dessa faktorer leder till att ledning av olikheter föreställer en idé som ligger inne i tiden, vilket ger en möjlighet att bli en institutionell organisationstrend.

Samtidigt som svenska organisationers inställning till mångfaldig arbetskraft utgör en möjlighet, utgör den även ett hinder. Tröghet till förändring i organisationer leder till oviljan att ändra på gamla rutiner, vilket kan göra det svårt för ledning av olikheter att accepteras av organisationens alla medlemmar. Det kan vara svårt för ledningen att motivera för sin befintliga arbetskraft varför man väljer att lägga resurser på att anställa mångfaldig arbetskraft. Vi nämnde detta ovan som en möjlighet, men vill även se det som ett hinder för ledning av olikheter att bli en populär trend. Efter att rekryteringen är genomförd börjar det riktiga arbetet med att få de nya anställda att trivas och prestera i organisationen. Motståndet från de befintliga anställda gör det svårt för ledningen att arbeta med ledning av olikheter. Detta ser vi som ett hinder organisationstrenden borde tilltala alla organisationers medlemmar för att kunna spridas. Vi ställer oss även något frågande till punkten där Røvik pratar om individualisering av organisationstrender. Delvis anser vi det att passa in på så sätt att det leder till att den enskilda individen i organisationen får bättre arbetsvillkor. Å andra sidan är trenden i sig utformad för ledningen med syfte att gynna organisationens verksamhet.



För att tilltala alla organisationsmedlemmar och framstå som en säljbar produkt behöver denna organisationstrend utvecklas mot det Lärande paradigmet, där alla organisationens delar måste lära sig att uppskatta varandras kunskaper.

## 6.2. Diskussion

Ledning av olikheter är idag inte en fullt utvecklad organisationstrend. Mångfald har blivit alltmer uppmärksammat inom management konceptlitteratur och ett föremål för utbildning och konsultverksamhet. Vi insåg under arbetes gång att ledning av olikheter har relativt suddiga konturer, vilket bara ökade vårt intresse för att se hur det kan komma att utvecklas i framtiden.

Efter att nu ha genomfört vår studie har vi kommit fram till att Ledning av olikheter har stora möjligheter till att bli en institutionaliserad trend i framtiden. Mycket talar för att framtidens organisationer i Sverige kommer ha ett stort behov av att ta in många av de element som Ledning av olikheter innehåller. Inte minst med tanke på den arbetsbrist till följd av den demografiska förändringen som Sverige står inför.

Vi skulle vilja, med Meyer och Rowans figur på sida 38 som bakgrund, se ledning av olikheter som en fråga om överlevnad för organisationer. På grund av den arbetsbrist som Sverige står inför så kommer organisationer vara tvungna att lyssna till sin omgivning och ta in arbetskraft från andra länder. Vi i Sverige kommer inte ha den kompetens som krävs. Idag kan vi tycka att organisationer som arbetar med mångfald i deras verksamhet gör det mycket för att skapa sig en legitimitet. Ett arbete som ger de bra legitimitet och ett sken av att deras verksamhet arbetar på ett mångkulturellt sätt. Samtidigt har vi fått känslan genom våra intervjuer av att den svenska företagsvärlden börjar sakta inse att de står inför ett problem. Ett problem där den demografiska förändringen leder till ett starkt behov ett mångkulturellt tänkande i våra organisationer.

Detta tror vi kommer leda till ökad mångfald inom den svenska företagsvärlden och till följd av det en hel del förändringar, inte minst inom svenska samhällets inställning till mångfald. Att införa förändringar i verksamheten och inte minst i attityderna i



organisationen kan då bli svårt för ledarna, de kommer att behöva hjälp och stöd utifrån för att kunna hantera den ökade mångfalden i organisationen.

Vi vill alltså se det som att behovet av att kunna leda organisationer med olikheter kommer att öka hos ledare i framtiden. Det skapar ett behov av en etablerad strategi, som fungerar som ett hjälpmedel för ledningen. Vi tror att ledning av olikheter kan utvecklas till en sådan strategi i framtiden.

## Källförteckning

### Böcker:

Ahrne, G., Papakostas, A., 2002, *"Organisationer, samhälle och globalisering"*, Studentlitteratur, 2006

Arbnor, I., Bjerke, B., 1994, *"Företagsekonomisk metodlära"*, Studentlitteratur, 1998

Brunsson, N., 1989, *"The Organization of Hypocrisy"*, Abstrakt Liber, andra utgåvan, 2002

Jackson, N., Pippa, C., 2002, *"Organisationsbeteende i nytt perspektiv"*, Liber, 2002

Robertson, R., 1992, *"Globalization: Social Theory and Global Culture"*, SAGE Publication Ltd, 1992

Rövik, K.A., 1998, *"Moderna Organisationer"*, Liber AB, 2004

Statens Offentliga Utredningar, 2002, *"EU:s utvidgning och arbetskraftens rörlighet"*, Edita  
Norstedts Tryckeri AB, 2002

### Artiklar:

Dass, P., Parker, B., 1999, *"Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning"*

Europeiska kommissionen, 2005, *"Så fungerar Europeiska unionen: Guide till EU:s institutioner"*, Byrån för europeiska gemensamma officiella publikationer, Bryssel, 2006

Thomas, R.R., 2001, *"From Affirmative Action to Affirming Diversity"*

Thomas, D.A., Robin, J.E., 1996, *"Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity"*

de los Reyes, P., 2000, *"Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt"*, rapport nr 2:2000, Arbetslivsinstitutet 2000

Ledning av olikheter - möjligheter och hinder på väg mot en ny instit  
utionaliserad trend 60





Fägerlind, G., 1999, "*Managing Diversity I USA – sett med svenska ögon*", Rådet för arbetslivsforskning

John W. Meyer; Brian Rowan, 1977, "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*", *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363

Magnusson, L., 2005, "*En gemensam sysselsättningsstrategi för Europa – problem och framtidsutsikter*", *Arbetsliv i omvandling 2005:5*, Arbetslivsinstitutet och författare, 2005

Von Otter, C., 2004, "*Aktivt arbetsliv: Om dagens behov och framtidens möjligheter – en trendanalys*", Arbetslivsinstitutet och författaren 2004

Zielonka, J., Mair, P., 2002, "*Diversity and adaption in the enlarged European Union*", Frank Cass & Company Ltd, 2002

#### Internet:

[http://www.ams.se/admin/Documents/ams/kort\\_vb.pdf](http://www.ams.se/admin/Documents/ams/kort_vb.pdf), 2006-05-21

<http://europa.eu.int/eures/main.jsp?acro=eures&lang=sv&catId=1&parentId=0> , 2006-05-21

European Year of Workers´ Mobility 2006  
[www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/workersmobility\\_2006](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/workersmobility_2006), 2006-04-12

Europa Parlamentet  
[www.europaparl.se](http://www.europaparl.se), 2006-03-30

<http://www.escapar.com/corporate/cdivers.htm>

<http://www.ledarna.se/portal/about.nsf>

<http://www.mangfald.com/>, 2006-05-21

<http://www.saco.se/templates/saco/general.asp?id=1883>, 2006-05-21

<http://www.svensktnaringsliv.se/>, 2006-05-21

[http://www.tco.se/Templates/Page2\\_668.aspx](http://www.tco.se/Templates/Page2_668.aspx), 2006-05-21