



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Olikheter på arbetsplatsen

En studie om prioriteringar och marginaliseringar i
svenska organisationers mångfaldsarbeten

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT-15

Kandidatuppsats

Angelica Helgesson

Stina Svanå

Handledare: Vedran Omanović

FÖRORD

Vi vill uttrycka vår tacksamhet till de organisationer som ställt upp för intervjuer och som därmed har gjort studien möjlig. Ett stort tack riktas även till vår handledare Vedran Omanović som under uppsatsskrivandet kommit med konstruktiv kritik och goda råd.

Göteborg
2015-06-05

Angelica Helgesson

Stina Svanå

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Management, vårterminen 2015

Författare: Angelica Helgesson och Stina Svanå

Handledare: Vedran Omanović, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Titel: Olikheter på arbetsplatsen - en studie om prioriteringar och marginaliseringar i svenska organisationers mångfaldsarbeten.

Bakgrund och problem: Begreppet mångfald kom till Sverige som en följd av ökade flyktingströmmar. I Sverige har vi idag en liknande situation. Organisationer vill visa upp det goda arbetet de gör, där mångfald är vanligt förekommande. Begreppet mångfald är mycket brett och organisationer beskriver sällan vad i begreppet de arbetar med och varför.

Syfte: Studien syftar till att ge förståelse för hur ett urval av organisationer resonerar kring begreppet mångfald. Vidare ämnar studien belysa vilka motivationer som finns för organisationer att arbeta med mångfald.

Metod: Studien är av kvalitativ karaktär, och baseras på sex svenska organisationer som arbetar med mångfald. Det teoretiska avsnittet utgår från organisationers kontext, samt de vanligast förekommande orsaker som organisationer har att arbeta med mångfald. Det empiriska materialet har samlats in via semistrukturerade intervjuer, och ligger till grund för analysen.

Slutsats: Organisationer tenderar att prioritera diskrimineringsgrunderna kön, etnicitet samt funktionsnedsättningar i mångfaldsarbetet på grund av moraliska samt lönsamhet- och effektivitetsmässiga orsaker. Diskrimineringsgrunderna ålder, religion, sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck marginaliseras på grund av att organisationerna inte upplever problem med dessa aspekter.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställning.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Disposition	3
2. METOD	4
2.1 Litteratursökning.....	4
2.2 Val av undersökningsmetod.....	5
2.3 Kvalitativa intervjuer	6
2.4 Val av enheter	6
2.5 Genomförande av intervjuer	7
2.6 Validitet och reliabilitet	9
2.7 Metodkritik	9
2.8 Källkritik	11
3. TEORI.....	12
3.1 Organisationens kontext.....	12
3.1.1 Organisationskultur.....	13
3.1.2 Teorin om social identitet	14
3.2 Fördelar med mångfald	14
3.2.1 Generella fördelar med mångfaldsarbete	14
3.2.2 Lönsamhet och effektivitet som motivation:	15
3.2.3 Juridiska och moraliska aspekter som motivation:	16
3.3 Sammanfattning teori.....	17
4. EMPIRI	18
4.1 Beskrivning av medverkande organisationer.....	18
4.2 Prioriteringar och marginaliseringar av diskrimineringsgrunder.....	19
4.2.1 Kön.....	19
4.2.2 Etnicitet	20
4.2.3 Funktionsnedsättning	22
4.2.4 Ålder	23
4.2.5 Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck.....	23

4.2.6 Religion eller annan trosuppfattning.....	25
4.3 Sammanfattning empiri.....	26
5. ANALYS	27
5.1 Kön.....	27
5.2 Etnicitet.....	27
5.3 Funktionsnedsättning.....	28
5.4 Ålder	29
5.7 Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck.....	30
5.8 Religion eller annan trosuppfattning.....	31
6. SLUTSATS.....	32
6.1 Studiens slutsats.....	32
6.2 Förslag på framtida forskningsmöjligheter.....	33
REFERENSER	34
BILAGOR.....	37
Bilaga 1 – Definitioner.....	37
Bilaga 2 – Intervjuguide organisationer som bedriver mångfaldsarbeten	38
Bilaga 3 – Intervjuguide konsulter.....	40

1. INLEDNING

Detta avsnitt beskriver bakgrunden till studien samt belyser den problematik som uppsatsen syftar att besvara. I det här avsnittet behandlas även vilka avgränsningar som gjorts, samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

År 2012 tog Sveriges Antidiskrimineringsbyråer emot 590 ärenden av diskriminering i Sverige. Av de inkomna ärendena var 180 stycken kopplade till händelser i arbetslivet (Sveriges Antidiskrimineringsbyråer, 2013). Samtidigt visar en ny undersökning av SIFO (2015), på uppdrag av bemanningsföretaget Proffice, att allt fler organisationer anser att de arbetar aktivt med mångfald.

Begreppet mångfald är ett mycket brett begrepp som innefattar allt från ålder till nationalitet, religion till funktionell bakgrund, kroppsliga färdigheter till social kompetens, och från politiska referenser till sexuell läggning (van Knippenberg, De Drau & Homan, 2004). Det går därför inte att endast urskilja en definition av mångfald, men en vanlig syn på begreppet är att det avser utmärkande egenskaper hos en individ som kan leda till uppfattningar om att denne skiljer sig från sig själv (van Knippenberg et al., 2004; Kreiz, 2008). I Sverige definieras ofta begreppet som de sju diskrimineringsgrunderna (se bilaga 1 för definitioner); kön, ålder, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck samt funktionsnedsättning (Fägerlind, 2012).

Omanović (2009) skriver att konceptet mångfald hamnade i fokus i Sverige som en följd av ökade strömmar av immigranter under 1990-talet. Mångfald var vid den tidpunkten inte ett helt nytt begrepp för svenskarna, då Sverige redan under tidigt 1960-tal var ett samhälle som bestod av individer med olika kulturella, etniska och religiösa bakgrunder (ibid). Arbetslösheten har generellt sett varit hög i invandrargrupper, och när invandringen ökade under 1990-talet som följer av krig och oro i omvärlden, ansåg den svenska regeringen att det därmed behövdes insatser för att få in immigranterna i arbetslivet och motverka diskriminering på grund av deras ursprung (Omanović, 2009).

I Sverige har vi idag en situation som kan liknas vid den på 1990-talet. Som en följd av oro i flertal länder ökar invandringen och befolkningen växer (SVT, 2014). Det finns också tendenser på framväxande rörelser i samhället som exempelvis främjar feminism och acceptans vad gäller sexuell läggning. Det här skapar en press från medborgarna att organisationer skall ta ansvar. Som en följd av detta har vi idag ett klimat där medier rapporterar om varje snedsteg som organisationer tar, vilket gör det än viktigare för organisationer att berätta om de goda gärningar de gör. Det är även något vi märkt när vi besöker organisationers hemsidor, som ofta innehåller avsnitt om socialt ansvar och mångfald. Vad vi har noterat är att det sällan står vilka delar av mångfaldsbegreppet de faktiskt arbetar med och varför de bedriver mångfaldsarbeten. Det gör oss således intresserade av att studera organisationers mångfaldsarbeten närmare.

1.2 Syfte

Den här studien syftar till att ge förståelse för hur ett urval av organisationer resonerar kring begreppet mångfald. Vidare ämnar studien belysa vilka motivationer som finns för organisationer att arbeta med mångfald.

1.3 Frågeställning

För att konkretisera våra intressen ovan har vi utformat följande frågeställning;

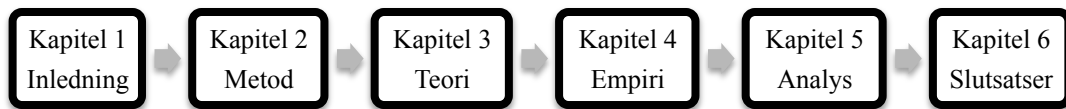
Vilka av de sju diskrimineringsgrunderna prioriterar respektive marginaliserar organisationer i sina mångfaldsarbeten, och vilka är de bakomliggande orsakerna?

1.4 Avgränsningar

Begreppet mångfald är mycket brett och innefattar oändligt antal olika aspekter, varför vi enligt den här studiens tidsram måste avgränsa oss till att utgå från ett urval av dessa aspekter. Vi har valt att fokusera på de sju dimensioner som finns med som diskrimineringsgrunder i Sverige; kön, etnicitet, religion, ålder, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck samt funktionsnedsättning. Detta på grund av att det ofta är dessa aspekter svenska organisationer ofta syftar till när de arbetar

med mångfald. Ytterligare avgränsningar är att urvalet är organisationer inom Västra Götaland som har ett uttalat mångfaldsarbete, och konsulter som arbetar med mångfaldsfrågor.

1.5 Disposition



Figur 1. Beskriver uppsatsens disposition

Uppsatsens fortsatta disposition ser ut enligt bilden ovan. Kapitel 2 beskriver studiens tillvägagångssätt. I avsnittet behandlas; litteratursökning, val av undersökningsmetod, kvalitativa intervjuer, val av enheter, genomförande av intervjuer, validitet och reliabilitet samt slutligen metod- och källkritik. Vidare beskriver kapitel 3 den teoretiska referensram som syftar till att förklara de bakomliggande orsaker till att arbeta med mångfald.

Kapitel 4 beskriver det empiriska materialet gällande vilka av de sju diskrimineringsgrunderna företag prioriterar respektive marginaliserar (se bilaga 1 för definition) i sitt aktiva mångfaldsarbete, samt de bakomliggande orsakerna. Data är hämtat och sammanställt utifrån intervjuer med företagsrepresentanter från organisationer, som i denna studie återges som pseudonymer. En analys av den valda teoretiska referensramen och den insamlade empirin görs i kapitel 5, som är uppdelat i analyser för var och en av diskrimineringsgrunderna. Avslutningsvis presenterar kapitel 6 slutsatserna av studien som ämnar besvara studiens syfte, baserat på frågeställningen som analyserats i analysen. I detta avsnitt presenteras även förslag på framtida forskningsmöjligheter.

2. METOD

I det här avsnittet beskrivs tillvägagångssättet för studien. I avsnittet behandlas; litteratursökning, val av undersökningsmetod, kvalitativa intervjuer, val av enheter, genomförande av intervjuer, validitet och reliabilitet samt slutligen metod- och källkritik.

2.1 Litteratursökning

För att samla relevant litteratur till uppsatsen har vi använt oss av kedjesökningar, vilket innebär att man finner lämplig litteratur genom att utgå från texter som leder vidare till en andra texter (Rienecker & Stray Jørgensen, 2014). Styrkan i att använda sig av en kedjesökningsmetod är att en bra referens leder till en annan och därmed kan argumentens utveckling följas. Kedjesökning har som svaghet att riskera missa referenser som har andra ståndpunkter och uppfattningar än den text sökningens började med (ibid). För att hitta så relevant information som möjligt, för vår studies ändamål, har det därför varit viktigt att utgå från bra ursprungstexter. Flera författare (Bryman & Bell, 2013; Rienecker & Stray Jørgensen, 2014) skriver att utgångspunkten är att noggrant söka igenom litteraturlistor från texter som aktörer inom fältet rekommenderar. Vi har i den här studien därför utgått från texter som är skrivna av forskare inom mångfald (ex. Cox & Blake, 1991; Litvin, 1997; Omanović, 2009; Knights & Omanović, 2015) vars texter är publicerade i tidskrifter och böcker som *Academy of Management Executive*, *Organization*, *Oxford Handbook of Diversity and Work* samt *Scandinavian Journal of Management*, för att sedan söka vidare i deras angivna referenser. Vid något enstaka tillfälle har vi inte kunnat tillgå primärkällan, och då använt oss av sekundärkällan.

Referenserna kommer bland annat från vetenskapliga artiklar som publicerats i tidskrifter med teman inom management, företagsekonomi och sociologi. Reinecker och Stray Jørgensen (2014, s, 140) skriver att *“ju mer vetenskaplig uppsatsen är, desto mer måste man bygga på andras forskning - som i sin färskaste form ofta publiceras i artikelform.”* I den här studien har vi därför aktivt valt att i första hand utgå från vetenskapliga artiklar, med undantag för vissa kompletterande texter från böcker, lagtexter och rapporter.

2.2 Val av undersökningsmetod

Den här studien syftar till att ge förståelse för hur ett urval organisationer resonerar kring begreppet mångfald och dess motivationer för att arbeta med mångfald. Vi utgår således från ett tolkande perspektiv där det är uppfattningar, erfarenheter och upplevelser från individen som utgör grunden (Bryman & Bell, 2013). Det finns generellt sätt två metoder att använda sig av vid forskning, kvantitativ metod och kvalitativ metod (ibid).

Då vår studie utgår från ett tolkande perspektiv och syftet som ovan nämnt är att ge förståelse, har vi använt oss av en kvalitativ metod, som enligt Bryman och Bell (2013) ger möjligheter att undersöka en respondents uppfattning och tolkning av sin sociala omvärld och verklighet. Det finns dessutom inte ett rätt och fel svar i vår studie, utan den bygger på uppfattningar och tolkningar, vilket en kvalitativ studie möjliggör för (ibid).

Det finns tre metoder för att relatera teori och empiri; deduktiv, induktiv samt abduktiv (Patel & Davidson, 2011). En deduktiv metod används ofta när en forskare vill bevisa om något stämmer. Att arbeta deduktivt innebär att en forskare utgår från teorier som grund för empirin. En forskare arbetar induktivt när denne studerar ett forskningsobjekt utan att ha förankring i en tidigare teori, och utifrån ett empiriskt insamlat material formulerar en teori. Att använda sig av ett abduktivt angreppssätt, som vi har valt att göra, innebär att använda en kombination av deduktiv och induktiv metod för att skapa och testa en teori. Vi formulerade vid studiens början ett teoriavsnitt på ett deduktivt sätt, men efter att intervjuer genomförts uppkom nya teorier vilket gjorde att vi var tvungna att justera och lägga till teorier efter insamlingen av empiri, likt det abduktiva sättet. Fördelen med en abduktiv metod är att forskaren inte blir lika låst som fallet kan bli om bara en deduktiv eller induktiv metod tillämpas, vilket vi anser vara av vikt för det tolkande perspektiv som vår studie utgår ifrån. Hänsyn bör dock tas till att alternativa tolkningar av teori kan förekomma (Patel & Davidson, 2011). Som tidigare nämnt utgår studien från ett tolkande perspektiv, vilket innebär att teoriavsnittet baseras på de teorier vi uppfattar vara av relevans för att svara på studiens syfte.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Bryman och Bell (2013) skriver att kvalitativa intervjuer riktar sig mot respondentens ståndpunkter och uppfattningar, så att forskare kan få detaljerade och uttömmande svar. I den här studien genomfördes kvalitativa intervjuer med en semistrukturerad intervjumodell. Det innebär att en intervjuguide utformas med frågor som skall beröras, men respondenten har möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt. I en semistrukturerad intervju tillåts även att ställa följdfrågor inom ramen för ämnet (ibid). Vi anser att en semistrukturerad intervjumodell är det som lämpar sig bäst för vår studie eftersom vi vill ha information om respondentens uppfattningar om ett specifikt ämne med ett specifikt tema.

Under den semistrukturerade intervjun ställdes frågor både öppet och stängt. Ett exempel på en stängd fråga som ställdes var *“arbetar ni aktivt med ålder som en del i ert mångfaldsarbete?”*. När de svarat på frågan fick respondenten därefter öppna frågor där det gavs möjligheter att detaljerat berätta om sin syn och uppfattning om mångfaldsarbetet vilket Bryman och Bell (2013) anser vara styrkan i att använda öppna frågor. Intervjuguiden som utformats består av tio öppna frågor om företagens mångfaldsarbete. Utöver det så har vi utformat en lista innehållande de sju diskrimineringsgrunderna i Sverige med följdfrågor beroende på om företaget arbetar med diskrimineringsgrunden eller inte i sitt mångfaldsarbete. Intervjufrågorna är utformade med utgångspunkten att förstå vilka av diskrimineringsgrunderna som företag inkluderar i sitt mångfaldsarbete samt vilka de bakomliggande orsakerna är.

2.4 Val av enheter

Utgångspunkten för de organisationer som via representanter har intervjuats i den här studien är att de ska vara organisationer som bedriver ett mångfaldsarbete, eller konsultbolag som arbetar med mångfald. För att finna organisationer som uppfyller ramen för vår studie har vi använt oss av bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval innebär enligt Bryman och Bell (2013) att de personer eller organisationer som är tillgängliga intervjuas. Sökningar efter organisationer gjordes på företags hemsidor samt hos branschorganisationer. Utifrån de uppsatta restriktionerna kontaktades tjugo organisationer vilka hälften svarade att de kunde ställa upp på en intervju.

De fyra första stora företagen och de två första konsultföretagen som tackade ja till en intervju var de som kom att bli urvalet. Vi har enligt den tidsram som angivits för studien begränsat oss till ett urval om sex organisationer, då vi förväntade oss att det skulle ge oss nog material för att kunna svara på vår forskarfråga. Av de sex organisationer som inkluderas i studien är två konsultföretag. Vi anser att intervjuer med konsulter kan ge en övergripande helhetsbild av hur det ser ut på arbetsplatser idag med mångfaldsarbete, men även ge intressanta perspektiv och synpunkter då de inte talar om sin egen arbetsplats och därmed inte har anledning att censurera sina svar. Kriteriet för val av respondenter var att de skulle ha insikt om företagets operativa och strategiska arbete vad gäller mångfald, på grund av att vi vill få en så heltäckande bild som möjligt. Utöver detta ställdes inte krav på hierarkisk position i företaget. I tabellen nedan sammanställs respondenternas namn, organisation och position.

Organisation	Intervju-person/er	Position	Datum	Intervjuform	Längd intervju	Transkribering (sidor)
Global	Martin	Utbildare	24/4	Personlig	105 min	15 sidor
Transportservice¹	Sara	HR-ansvarig	13/5	Telefon	15 min	3 sidor
Juridikum	Karin	HR-chef	24/4	Personlig	55 min	13 sidor
Fordon och Säkerhet AB²	Lisa Åsa	HR- support HR- ansvarig	27/4	Personlig	54 min	15 sidor
Internationell Logistiktjänst	Hanna	Arbetsmiljö-ansvarig	30/4	Personlig	51 min	11 sidor
Konsult 1	Git	Konsult förändringsarbete	29/4	Telefon	48 min	12 sidor
Konsult 2	Gina	VD och konsult	8/5	Telefon	42 min	9 sidor
Sammanställning					370 min	78 sidor

¹ En kompletterande intervju har gjorts med Global Transportservice.

² Fordon och Säkerhet AB önskade att närvara med två personer.

Figur 2. Beskriver de intervjuade personerna.

2.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes mellan 24 april och 8 maj. En kompletterande intervju genomfördes med HR-ansvarig på Global Transportservice den 13 maj på grund av att utbildaren Martin inte kunde ge svar på vissa av frågorna, exempelvis hur mångfaldsarbetet tar sig uttryck i en rekryteringsprocess. Intervjuprocessen började en vecka innan varje inbokad intervju med att varje intervjuperson fick fem övergripande frågor mailade till sig, för att kunna förbereda sig inför intervjun.

Fyra intervjuer genomfördes med direkt möte och tre av intervjuerna gjordes över telefon. Telefonintervjuer genomfördes med de två konsulterna, på grund av att en inte befann sig i Göteborg och den andra var mammaledig vid den tidpunkt intervjuerna skulle ske. Även kompletteringsintervjun genomfördes på telefon på grund av tidsmässiga skäl. Bryman och Bell (2013) menar att en telefonintervju idag kan anses vara lika användbar som en intervju med direkt möte, men att hänsyn skall tas till att det inte går att tolka en respondents kroppsspråk vilket kan vara viktigt för att upptäcka tvekande, obehag och förvirring.

Reinecker och Stray Jørgensen (2014) menar att intervjupersoner blir mer benägna att svara ärligt på frågor om de känner sig trygga i den miljö som intervjun genomförs varpå de intervjuer som skedde med ett direkt möte genomfördes på respektive företagskontor i ett separat konferensrum. Telefonintervjuerna genomfördes i ett tyst rum med högtalartelefon så att endast de inblandade skulle höra och delta i intervjun. Vi var båda två på plats när intervjuerna genomfördes, med undantag för en intervju då en utav oss hade ett annat åtagande. Hade en person själv utfört alla intervjuer anser vi att det hade kunnat leda till en sämre helhetsbedömning. Ytterligare en anledning till att vi önskade att båda två skulle närvara vid intervjuerna var på grund av att vi inte visste innan intervjun om respondenten tillät inspelning. Innan intervjun bestämdes att en person skulle leda intervjun och den andra personen skulle komma med följdfrågor eller andra funderingar, samt anteckna samtalet om inspelning inte var möjlig. Om en inspelning inte hade tillåtits hade det varit svårt för en person att både leda intervjun och anteckna ned allt som sades.

Efter tillåtelse av respondenten spelades samtliga intervjuer in, och transkriberades sedan vilket Bryman och Bell (2013) beskriver som en viktig process för att få en så detaljerad analys som möjligt, samt för att kunna citera intervjupersonerna ordagrant. Båda författarna till studien har lyssnat igenom inspelningen samt läst det transkriberade materialet noggrant för att sedan gemensamt tolka intervjuerna innan texten formulerades i empiridelen. Det är en viktig process för att undvika missvisande tolkningar samt få en så enhetlig bild som möjligt (ibid).

Reinecker & Stray Jørgensen (2014, s 202) skriver att *”personer, institutioner osv. ska normalt anonymiseras – såvida de inte önskar att inte bli anonymiserade, och studenten då är av samma uppfattning”*. En av respondenterna angav direkt att organisationen önskade att vara anonym på grund av att de vanligtvis inte ger intervjuer. Två respondenter önskade att se den empiriska sammanställningen innan de beslutade sig om anonymitet eller inte, och tre respondenter angav att organisationen inte behövde anonymiseras. Vi har för rapportens tydlighet valt att inte nämna några av organisationerna vid namn i den löpande texten, utan använder oss ut av pseudonymer för att organisationerna skall få likvärdig behandling och inte låta läsaren påverkas av eventuell tidigare kunskap om organisationerna.

2.6 Validitet och reliabilitet

Det finns enligt Bryman och Bell (2013) en problematik i att använda det begreppet extern reliabilitet i en kvalitativ studie. Vi är väl medvetna om att den undersökning som genomförts inte skulle få exakt samma resultat om den gjordes om, på grund av att det inte går att “frysa” en social miljö. Däremot vill vi hävda att den interna reliabiliteten, dvs. att forskarna kommer överens om hur de ska tolka empirin, är god. Trots att något specifikt svar har uppfattats olika, så har den samlade bilden varit väl överensstämmande mellan oss. Det stärks även av de ljudupptagningar och transkriberingar som gjorts (Patel & Davidson, 2011).

När det gäller den externa validiteten påpekar Bryman och Bell (2013) även att den är problematisk i kvalitativ forskning. Så ser det också ut i vår studie, där urvalet är begränsat i antal, vilket gör det svårt att generalisera till andra situationer. Den interna validiteten, som författarna refererar till som överensstämmelsen mellan forskarnas observationer och de teoretiska idéer som dessa utvecklar, förbättras också av att forskningen utförts av två personer och inte en.

2.7 Metodkritik

Vi är medvetna om att vi hör respondenternas syn på företagens mångfaldsarbete och att samtliga intervjuobjekt företräder ett företag som tillika är deras arbetsgivare. Det kan därmed finnas en risk att respondenternas svar är präglade av en lojalitet

gentemot arbetsgivaren och att detaljer eller svar som kan framstå som negativa kan ha utelämnats. Av denna anledning gavs intervjupersonerna möjligheten att få uttrycka sig anonymt om de så önskade. Två av företagen har nämnt att de anser intervjun vara en möjlighet för dem att kommunicera sitt budskap utåt, vilket bör tas i beaktning.

På grund av missförstånd i kommunikation blev en av intervjuerna genomförd med en respondent som inte hade strategisk insikt, och då valde vi att ta en ytterligare kontakt med en andra respondent på företaget för att komplettera intervjun. Trots detta valde vi att använda oss av båda personernas intervjuer då vi upplevde att båda gav relevanta svar. En annan befogad kritik är proportionen kvinnor respektive män i undersökningen, eftersom det kan ha vinklat bilden över hur mångfaldsarbetet uppfattas. Det urvalet kunde vi inte styra, då vi i flera fall kontaktade företagets kontaktavdelning och genom dem fick en kontaktperson utifrån tidigare nämnda kriterier.

En del av de följdfrågor som ställdes till respondenterna var av ledande karaktär om vi till exempel trodde oss uppfatta något som respondenten sa, men ville få ett förtydligande av detta. Det innebär dock att det finns en risk att de svar som vi har tagit del av kan vara påverkade av dessa frågeställningar. Då vi utgått från ett tolkande perspektiv är vi också medvetna om att undersökningen i viss mån kan ha färgats av vald teoretisk referensram och även av forskarnas bakgrund, egna erfarenheter och förväntningar (Bryman & Bell, 2013).

Trots att vi till varje företag ställde frågan om de ansåg sig arbeta aktivt med respektive mångfaldsaspekt, så fick vi ibland svar som var tvetydiga eller motsägelsefulla. Vi har då valt att göra en övergripande bedömning av om företaget prioriterar att arbeta med den aspekten eller inte. Punktinsatser har vi valt att inte räkna som ett prioriterat mångfaldsarbete, utan företaget förväntades ha en mer proaktiv inställning, det vill säga att arbeta förebyggande, för att vi skulle anse det som en prioritering. Då det endast är sex organisationer som har intervjuats och gett sina svar på vilka aspekter av mångfald de arbetar med, är vi medvetna om att vi således inte kan generalisera utifrån dessa svar.

2.8 Källkritik

Studien har i första hand utgått från vetenskapliga artiklar publicerade i tidskrifter som vi uppfattar som väl ansedda inom akademiska kretsar. I vissa fall har dock inte artiklarnas information räckt till vilket har inneburit att vi har behövt komplettera med böcker, rapporter och lagtexter. De böcker vi använt oss av har vi granskat för att säkerställa att de är tillförlitliga. Vi har därför valt böcker som ofta citeras i vetenskapliga artiklar. I viss mån ska man vara medveten om att forskare och författare till artiklar och böcker själva kan ha vinklat texten utifrån egna erfarenheter och åsikter.

Ytterligare kritik mot de källor som använts i den här studien är att de i flera fall är skrivna av forskare från andra länder och med annan kulturell kontext än Sverige. Det kan innebära att de teoretiska avsnitt som forskare skrivit i artiklar och böcker nödvändigtvis inte behöver vara tillämbart i Sverige, på de organisationer som inkluderats i den här studien. Många av författarna till artiklarna är dock erkända forskare och skriver utifrån ett generellt perspektiv, vilket vi anser vara ett argument för att källorna ska anses vara tillförlitliga.

3. TEORI

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som syftar till att förklara bakomliggande orsaker till att arbeta med mångfald. Avsnittet inleds med att beskriva organisationers kontext för att sedan handla om de motivationer som finns för att arbeta med mångfald.

3.1 Organisationens kontext

Cox (1991) presenterar i sin studie "The Multicultural Organizations" tre olika typer av organisationer baserat på hur långt de har kommit i utvecklingen för en mångfaldig arbetsplats. Det första typen av organisation författaren beskriver är "*den monolitiska organisationen*" som karaktäriseras av homogenitet. Det är låg grad av integration i den här typen av organisation och strukturen är ofta sådan att personer från minoritetsgrupper som anställs måste anpassa sig och anta de befintliga normer som finns. Monolitiska organisationer har sällan problem med konflikter på grund av mångfald då de är så homogena, men det kan leda till att det istället förekommer fördomar och diskriminering.

Cox (1991) menar att många organisationer under 1990-talet började svara på samhälleliga krafter och förändringar i demografi, vilket skapade den "*pluralistiska organisationen*". Den här typen av organisation skiljer sig från den monolitiska i flera avseenden. I allmänhet är den pluralistiska organisationen mer heterogen och inkluderande och vidtar åtgärder för att upprätthållande, där ibland att vid anställning ge personer från minoritetsgrupper företräde eller upprätta policys. Organisationer som är beredda att få kostnader i samband med att lyda lagar och policys eller rekrytera en mångfaldig arbetskraft (Europeiska Kommissionen, 2003) minskar risken för diskriminering och dämpar fördomsfulla attityder enligt Cox (1991).

När en organisation består av en heterogen grupp och dessutom värderar olikheter kan organisationen anses vara "*multikulturell*" (Cox, 1991). Multikulturella organisationer karaktäriseras som en pluralistisk organisation men med en avsaknad av fördomar och diskriminering. Hela organisationen är dessutom fullt integrerad och har en gemensamt skapad kultur.

3.1.1 Organisationskultur

Cox (1991) tar upp organisationskultur i flera avseenden när hon beskriver organisationers grad av mångfaldsarbete. Kultur är enligt Goodenough (citerad av Smircich, 1983, s. 348) "*ett unikt system för att uppfatta och organisera materiella företeelser, saker, händelser, beteenden och känslor*". En annan definition av kultur är att den är som ett socialt eller normativt klister som håller samman en grupp eller organisation. Kulturen består av värderingar, ideal och uppfattningar som medlemmar delar och kommer till uttryck genom exempelvis berättelser och språk (Smircich, 1983). Det är det mänskliga sinnet som skapar kulturen, beroende på omedvetna tankar, uppfattningar eller regler, vilket kan avgöra hur väl en individ passar in i ett visst organisatoriskt sammanhang (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Flera forskare (O'Reilly et al., 1991; Hogan & Coote, 2014) menar att en organisations kultur påverkar beteenden och attityder hos de anställda. Det innebär att en organisation måste ha en bra kultur för att kunna uppnå önskade resultat och mål (Hogan & Coote, 2014). Hofstede (1983) utvecklade en modell för att utvärdera och bedöma kultur. Dimensioner som anses vara av betydelse för en kultur är bland annat; om gruppen anses vara *individualistisk* eller *kollektivistisk*, om gruppen präglas av *maskulinitet* eller *femininitet*, samt graden *osäkerhetsundvikande*.

Den första dimensionen, graden av individualism och kollektivism, har betydelse för integrering och hur man tar hand om en grupp. Individualister ser i första hand till sina egna intressen och integrerar därför inte med andra personer. Kollektivisterna är måna om att värna om personers egenskaper, åsikter och värderingar (ibid). Den andra dimensionen som (Hofstede, 1983) tar upp är maskulinitet eller femininitet. Med detta menas att det finns olika sociala könsroller som har olika egenskaper, tankesätt och värderingar. Maskulina värden anses generellt sett vara att prestera och att "störst är vackrast". Värderingar som anses vara mer feminina är att prioritera personliga relationer framför materiella ting, hjälpa andra och speciellt de som är svaga (ibid). Den tredje dimensionen, osäkerhetsundvikande, behandlar hur medlemmar i samhällen eller grupper kan acceptera att det förekommer osäkerhet i omvärlden. Låg grad av osäkerhetsundvikande innebär att personer kan acceptera att det föreligger osäkerhet på grund av att framtiden är okänd. Dessa personer anses vara

mer riskbenägna samt vara toleranta mot beteenden och åsikter som skiljer sig från deras egna, på grund av att de inte känner sig hotade av dem (Hofstede, 1983).

3.1.2 Teorin om social identitet

Trots att organisationer strävar efter att skapa en kollektiv identitet med normer och värderingar skriver Mor Barak (2005) att individer kategoriserar människor och skapar grupper med egna identiteter i organisationen, vilket kan påverka grupprelationer och exkluderande på arbetsplatsen. Teorin om social identitet utformades från början av Henri Tajfel och John Turner med syfte att förklara hur personer agerar i grupp. De menade att människor skapar egna kategoriseringar och grupper, och inkluderar personer som är lika gruppens medlemmar, men exkluderar de som är olika (ibid). Mor Barak (2005) menar att i de fall där den sociala identiteten är tydlig och framträdande kommer individer agera i undergrupper, men om undergrupper inte existerar kan det bero på att det inte förekommer en tydlig identifiering och kategorisering av personer i organisationen.

Mor Barak (2005) menar att när olikheter möts på grund av sociala och geografiska kontakter kan det skapa en kulturchock, och konkurrens kan uppstå mellan grupper med starka identiteter. Organisationer kan få mer lojala, nöjda och engagerade medarbetare genom att bli mer inkluderande, och det är inom denna ram som mångfald blir en fråga. Lyckas organisationerna med mångfaldsarbete kan det skapa tillgångar för samhället (ibid).

3.2 Fördelar med mångfald

3.2.1 Generella fördelar med mångfaldsarbete

Mlekov och Widell (2003) skriver att det enligt amerikanska studier har visat sig finnas mycket positiva effekter av mångfaldsarbeten, både vad gäller individ- och organisationsnivå men även på samhällsnivå. På en individnivå menar Mlekov och Widell (2003) att individers identitet stärks när olikheter efterfrågas och värdesätts. Studier har även visat att mångfald bidrar till att individer får en ökad samarbetsförmåga med personer som är olik sig själv, skapar ökad trivsel och tillfredsställelse på arbetsplatsen samt skapar ett engagemang.

Vad gäller effekter på organisationsnivå menar författarna att mångfald bidrar till att det blir färre konflikter mellan olika grupper och lägre personalkostnader som en följd av minskad frånvaro och uppsägningar. Vidare menar Mlekov och Widell (2003) att det skapar ökad kreativitet och innovations- och problemlösningsförmåga hos de anställda vilket bidrar till att organisationen kan få större marknadsandelar och vinster om de är vinstdrivande, samt högre effektivitet för icke-vinstdrivande organisationer. För samhället bidrar arbete med mångfald till en ökad efterfrågan för grupper som tidigare marginaliserats, då organisationer medvetet rekryterar underrepresenterade grupper och skapar en differentiering i arbetsgrupper. Det leder till att arbetslösheten bland dessa grupper i samhället minskar (Cox, 1993).

Flera forskare (Arredondo, 1996; Dass & Parker, 1999; Mlekov och Widell, 2003) presenterar ett antal motivationer för organisationer att arbeta med mångfald. Drivkrafter som nämns är bland annat globalisering, demografi, arbetskraftsutveckling, marknadsanpassning, egenintresse, lönsamhet, effektivitet, legitimitet samt juridiska och moraliska aspekter.

I följande avsnitt kommer ”Lönsamhet och effektivitet som motivation” samt ”Juridiska och moraliska aspekter som motivation” beskrivas närmare då det enligt ovan nämnda författare verkar vara de största drivkrafterna för organisationer att arbeta med mångfald.

3.2.2 Lönsamhet och effektivitet som motivation:

Flera forskare (ex. Cox & Blake, 1991; Mlekov & Widell, 2003; Horwitz, 2005; Harrison & Klein, 2007) menar att mångfald i organisationer leder till positiva effekter vad gäller effektivitet och lönsamhet. Cox och Blake (1991) menar att det finns ett antal konkurrensfördelar organisationer kan erhålla genom att arbeta med mångfald, och därmed skapa lönsamhet och effektivitet. Den första fördelen de tar upp är *kostnadsfördelen*. De menar att organisationer kan erhålla denna fördel om de lyckas integrera olikheter och skapa trivsel bland dessa. Lyckas organisationen med det kan personalkostnaderna komma att minska som en följd av minskad frånvaro. Vidare menar författarna att organisationer kan få ett bredare *arbetskraftsutbud* när de rekryterar personer från olika grupper i samhället. Inte minst kan de skapa ett positivt

rykte om organisationen, och personer kan identifiera sig med organisationen, vilket kan komma att attrahera en större grupp människor. Det leder in på den tredje fördelen, *marknadsföring*, som skapar lönsamhet enligt Cox och Blake (1991) genom att organisationer representerar samhället i stort och därmed kan attrahera en större målgrupp.

I en studie av Horwitz (2005) beskrivs ”teorin om kognitiva resurser” där författaren likt Cox och Blake (1991), hävdar att heterogena grupper har en positiv inverkan på *kreativitet, innovation- samt problemlösningsförmågan* på grund av de unika skillnader som varje individ kan tillföra till en grupp. Mlekov och Widell (2003) skriver att det är fördelar likt dessa som leder till ökad produktivitet, ökade marknadsandelar och slutligen högre vinst.

3.2.3 Juridiska och moraliska aspekter som motivation:

I moderna samhällen och särskilt i Skandinavien, finns det en stark övertygelse om att alla människor skall behandlas lika (Due Billing & Sundin, 2006). Mlekov och Widell (2003) menar att alla medborgare har ett socialt och moralisk ansvar för att motverka att det sker diskriminering i arbetslivet och samhället i stort. Författarna menar att organisationer utöver detta har en strävan efter att bli en förebild i samhället, och att befolkningen ställer krav på att de ska ta ansvar och agera moraliskt. Om organisationer inte arbetar med ansvarstagande kan det leda till sämre rykte och publicitet (ibid).

För att stimulera organisationers ansvarstagande finns det i Sverige en lag som har till ändamål att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Diskrimineringslagen från år 2008 omfattar sju diskrimineringsgrunder; kön, ålder, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck samt funktionsnedsättning (SFS 2008:567). Från och med januari 2015 ingår även bristande tillgänglighet, vilket menas att en person med funktionshinder missgynnas på grund av att en verksamhet inte vidtar åtgärder för tillgänglighet, som en form av diskriminering i diskrimineringslagen (Diskrimineringsombudsmannen, 2014). Som en del av aktiva åtgärder mot diskriminering skall dessutom organisationer med fler än 25 anställda upprätta en

jämställdhetsplan var tredje år för att redovisa sitt jämställdhetsarbete (SFS 2008:567).

3.3 Sammanfattning teori

I teoriavsnittet har en redogörelse gjorts för olika typer av organisationer baserat på hur långt de kommit i mångfaldsarbetet. Cox (1991) benämner dessa monolitiska, pluralistiska och multikulturella organisationstyper. De olika typerna av organisationer karakteriseras av ett antal aspekter, däribland homogenitet och kultur. O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991) skriver att det är det mänskliga sinnet som skapar kulturen, beroende på omedvetna tankar, uppfattningar eller regler, vilket kan avgöra hur väl en individ passar in i ett visst organisatoriskt sammanhang. Människor har en förmåga att kategorisera individer och skapa egna undergrupper utifrån identiteter (Mor Barak, 2005). Kan organisationer ha ett inkluderande klimat och lyckas med mångfald finns det många fördelar att hämta.

Mlekov och Widell (2003) tar upp att organisationer genom ett mångfaldsarbete kan bidra på individ-, organisations-, och samhällsnivå. Cox och Blake (1991) redogör för den effektivitet- och lönsamhetsmässiga motivationen för att arbeta med mångfald och menar att organisationer kan vinna fördelar vad gäller kostnader, arbetskraftsutbud, marknadsföring, kreativitet, innovation, samt problemlösningsförmåga. Det finns även juridiska och moraliska aspekter som motivation för att arbeta med mångfald där de juridiska aspekterna innefattar diskrimineringslagen, och de moraliska aspekterna handlar om att se till alla människors lika rättigheter och möjligheter, samt ta ansvar för samhället.

4. EMPIRI

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet gällande vilka av de sju diskrimineringsgrunderna företag prioriterar respektive marginaliserar i sitt aktiva mångfaldsarbete samt de bakomliggande orsakerna. Data är hämtat och sammanställt utifrån intervjuer med företagsrepresentanter från organisationer som i denna studie återges som pseudonymer. En redogörelse görs för varje diskrimineringsgrund, med undantag för sexuell läggning och könsöverskridande identitet som sammanställts.

4.1 Beskrivning av medverkande organisationer

Global Transportservice är ett företag med över 2500 anställda i Sverige, varav 650 är anställda inom Västra Götaland. Företaget har bildats ur ett statligt affärsverk och verkar i transportbranschen. Vi har intervjuat två personer från Global Transportservice, Martin som arbetar som utbildare inom fordon och som sitter med i den lokala mångfaldsgruppen, samt Sara som arbetar med HR.

Juridikum är en av Sveriges ledande advokatbyråer inom affärsjuridik. Företaget har cirka 450 medarbetare, varav cirka 100 är anställda i Göteborg. Respondenten för Juridikum heter Karin och är HR-chef på Göteborgskontoret.

Fordon och Säkerhet AB är ett tillverkande företag inom fordonsindustrin, och har över 60000 anställda världen över, varav cirka 600 finns i Västra Götaland. Respondenterna från Fordon och Säkerhet AB arbetar båda med frågor som rör HR, där Lisa är mer inriktad på rekrytering och Åsa arbetar mer med ledarskap.

Internationell Logistiktjänst är ett företag som verkar i logistikbranschen. Företaget har totalt cirka 95000 anställda, varav cirka 3800 anställda arbetar i Västra Götaland. Hanna som företräder Internationell Logistiktjänst i intervjun arbetar som arbetsmiljösamordnare och tillhör HR-staben.

Konsult 1 heter Git och arbetar med förändringsarbete och organisationsutveckling med inriktning mot mångfald. *Konsult 2*, Gina, är jurist och arbetar med frågor som rör mångfald och jämställdhet.

4.2 Prioriteringar och marginaliseringar av diskrimineringsgrunder

Organisation	Diskrimineringsgrund					
	Kön	Etnicitet	Funktions- nedsättning	Ålder	Religion eller annan trosuppfattning	Sexuell läggning/ könsöverskridande identitet
Global Transportservice	P	P	P	P	M	P/P
Juridikum	P	P	M	M	M	M/M
Fordon och Säkerhet AB	P	M	P	M	M	M/M
Internationell Logistiktjänst	P	P	M	P	M	M/M
Konsult 1	P	P	P	M	M	M/M
Konsult 2	P	P	P	M	M	M/M
Sammanställning	P	P	P	M	M	M/M

Figur 3. En sammanställning av vilka av diskrimineringsgrunderna som prioriteras (P) respektive marginaliseras (M).

I tabellen ovan redovisas hur organisationerna svarade angående prioriteringar och marginaliseringar av diskrimineringsgrunderna. I följande avsnitt beskrivs organisationernas uppfattningar och svar kring de bakomliggande orsakerna för respektive diskrimineringsgrund.

4.2.1 Kön

Som sammanställningen visade i avsnittet ovan så är kön den diskrimineringsgrund som organisationer tenderar att prioritera allra mest i mångfaldsarbetet. Konsulten Git berättar att den största anledningen för organisationer att arbeta med könsaspekten är på grund av det lagkrav som finns. Hon får även medhåll av den andra konsulten, Gina, som menar att kön även är det enklaste att arbeta med, och att lagen hjälper organisationer att arbeta med jämställdhet om de så önskar. Samtliga organisationer nämnde jämställdhetsplanen när aspekten kön diskuteras. Åsa och Lisa på Fordon och Säkerhet AB menar att jämställdhetsplanen fokuseras mycket på kön, för att det är *”lätt att ta på”*. Karin på Juridikum menar även att kön är en *”het fråga”* vilket motiverar företaget att arbeta med könsfördelning.

Det som efter lagkravet nämns som motivation för att arbeta med könsaspekten, är att skapa en arbetsplats där det är ett trivsamt klimat och kultur skapa dynamiska grupper som består av bägge könen. Sara på Global Transportservice menar att de som företag

strävar efter att få en jämn könsfördelning för att grupper skall bli bättre sammansatta och därmed arbeta bättre vilket i slutändan kan leda till att de blir mer effektiva och lönsamma. Hanna på Internationell Logistiktjänst, menar liksom Global Transportservice att grupper som består av både kvinnor och män arbetar bättre och beskriver hur de som företag har sett skillnader vad gäller attityd och trivsel när grupper blandats upp.

”Vad vi har märkt när vi fått in kvinnor är att hela kulturen ändras i gruppen. Det blir mycket lugnare, en annan jargong. Man jobbar bättre och det blir en helt annan stämning”.

(Hanna, Internationell Logistiktjänst, 30/4)

Konsulterna berättar att en organisation som bara består av kvinnor respektive män, eller som inte värderar könen lika, inte blir en bra och trivsamt arbetsplats. Lisa på Transport och Säkerhet AB håller med angående trivselen men tillägger även att dynamiska grupper som inte är allt för homogena kan tillföra något positivt till verksamheten.

”Att man på något sätt kan bidra med olika perspektiv i olika frågor. Vi är olika, män och kvinnor, och vi tänker olika i vissa frågor och jag tror att man kan komplettera varandra i gruppen.

(Lisa, Transport och Säkerhet AB, 27/4)

4.2.2 Etnicitet

Precis som med diskrimineringsgrunden kön, så är det enligt sammanställningen vanligt att organisationer prioriterar etnicitet. Konsulterna Gina och Gits uppfattar att organisationer generellt sett prioriterar denna aspekt. Vidare menar de att etnicitet är en mycket aktuell fråga som de flesta organisationer prioriterar i mångfaldsarbetet. De menar att den främsta motivationen till att få in människor med olika bakgrunder är för att få nya perspektiv och därmed främja en gruppdynamik som tillåter innovation och kreativitet. Åsa och Lisa menar att Fordon och Säkerhet AB är en ganska homogen grupp i dagsläget och att det är fördelaktigt att få in nya perspektiv och

synvinklar, vilket kan leda till innovation och kreativitet. Det är deras motivation för att de börjat tittare närmare på frågan.

Juridikum arbetar främst med etnicitetsaspekten via ett projekt med gymnasieskolor i förorter samt mentorskap åt utländska jurister. Hon understryker dock att de som organisation inte har speciellt bra förutsättningar att arbeta med mångfaldsaspekter likt dessa på grund av den homogenitet som är bland de som söker tjänster hos dem. Karin menar dock att det är viktigt att dess personal består av olikheter för att representera dess klientel.

”Det är ju så att vi har allt att vinna på det för det finns ju alla olika sorters klienter och då kan inte vi vara en homogen grupp här inne bara utan vi vill ju attrahera och sälja juridik till alla möjliga olika personer”.

(Karin, Juridikum, 24/4)

Global Transportservice motiverar dess arbete med etnicitet på ett liknande sätt. Sara menar att en anledning till att företaget arbetar med etnicitet är att det är viktigt för företaget att spegla dess internationella klientel, och att de anställda pratar fler språk möjliggör ännu bättre service. Sara tror att det kommer bli ännu viktigare i framtiden på grund av den demografiska utvecklingen.

“Det ser vi ju nu också, så som Sverige ser ut. Alla som bor i Sverige är inte födda i Sverige och så är det ju. Arbetsmarknaden, eller utbudet av arbetskraft idag är väl helt okej, men i framtiden så kommer det ju att bli svårare att attrahera och rekrytera kompetenta medarbetare. Så då behöver vi alltid titta på, ‘har vi en inkluderande arbetsmiljö där vi välkomnar alla olika olikheter?’ och så vidare.”

(Sara, Global Transportservice, 13/5)

Hanna på Internationell Logistiktjänst har en snarlik uppfattning som de andra respondenterna om varför de arbetar med etnicitet, men tillägger att det även handlar om en önskan om att företaget skall visa vägen för andra företag i samma bransch. Karin på Juridikum berättar att de ser fördelar vad gäller marknadsföring genom att arbeta med etnicitetsaspekten då det skapar ett mervärde och bra rykte för

organisationen när de skall attrahera medarbetare och intressenter, men även på grund av att de gör någonting för samhället om än vad Karin säger är *”ett litet strå”*.

4.2.3 Funktionsnedsättning

Vad gäller att arbeta med funktionsnedsättningar i mångfaldsarbetet verkar det enligt våra respondenter vara en fråga om att se till alla människors lika rättigheter. Global Transportservice, Fordon och Säkerhet AB och Internationell Logistiktjänst menar att lagstiftningen om arbetsanpassningen är en anledning till att de arbetar eller har börjat arbeta med funktionsnedsättningar. Sara och Martin på Global Transportservice berättar att funktionsnedsättningar är något som företaget arbetar aktivt med, bland annat genom en pågående ombyggnation av arbetsplatsen för bättre anpassning. De menar att motivationen är att hitta den bästa kompetensen, och att personer med funktionsnedsättningar ska ha samma möjligheter och rättigheter som alla andra. Det är något som Fordon och Säkerhet AB och konsulterna håller med om.

“De flesta inser ju att det här är någonting man måste ha. Alltså det är ju självklart. Det är ju en kundnytta också, jag menar du missar ju en hel målgrupp om du inte anpassar dig.”

(Git, Konsult 1, 29/4)

Konsulterna Gina och Git berättar att de ganska ofta stöter på att organisationer upplever vissa svårigheter med denna aspekt. Det är något som Hanna på Internationell logistiktjänst tar upp som orsak till att de inte har prioriterat funktionsnedsättningar i deras mångfaldsarbete. Hon menar att det har funnits fördomar som till stor del har handlat om att arbetet inte går att anpassa till personer med viss funktionsnedsättning, samt en oro för att säkerheten inte skall kunna garanteras. Företaget har under den senaste tiden dock kommit till insikt att det är möjligt att anställa personer som har en viss funktionsnedsättning eftersom det idag finns så mycket hjälpmedel att tillgå, men även för att det kommit ny lagstiftning om anpassning på arbetsplatsen. Hon ställer sig dock frågande till om cheferna hade oroat sig för extra kostnader om de hade anställt en person med funktionsnedsättning. Juridikum prioriterar inte denna diskrimineringsgrund i mångfaldsarbetet, på grund av

att de vad Karin vet inte har någon person med en funktionsnedsättning och därmed inte har några uppkomna ärenden som rör detta.

Fordon och Säkerhet AB menar att trots att vissa psykiska funktionshinder kan vara svåra att hantera så gör olikheterna människor rikare på kunskap. *“Har du en person som har de här bekymren så kan världen se lite annorlunda ut, och det kommer en annan dimension, men det blir aldrig fel så att säga”* (Åsa, Fordon och Säkerhet AB, 27/4). Gina lyfter även hon fram en nytta med att exempelvis anställa en person med autism som trivs med att utföra en monoton uppgift.

4.2.4 Ålder

När det kommer till ålder så är det en diskrimineringsgrund som enligt konsulterna Git och Gina inte är speciellt vanlig att arbeta med i mångfaldsarbetet. I de fall organisationerna arbetar med aspekten beror det på att det finns ett behov på grund av stora pensionsavgångar, och att de därmed måste överföra kompetens. Global Transportservice motiverar sitt arbete med ålder med att få så stort omfång i erfarenhet som möjligt och samtidigt förebygga att alla anställda inte skall gå i pension samtidigt. Den största anledningen till att Internationell Logistiktjänst arbetar med ålder är att många anställda tillhör en äldre generation som har arbetat på företaget länge och snart går i pension och då måste ersättas.

Åsa och Lisa berättar att Fordon och Säkerhet AB marginaliserar ålder i deras mångfaldsarbete på grund av att de inte är skyldiga att vidta aktiva åtgärder mot åldersfördelning, men hänvisar till diskrimineringslagen som säger att de inte får diskriminera på grund av ålder så aspekten finns med i bakhuvudet vid rekrytering. Liknande uppfattning har Karin på Juridikum. Hon uppfattar att ålder är ett marginellt problem då de följer givna ramar för rekryteringen, men menar att de har med ålder som en fråga när de får in ansökningar från personer som är nära pensionsåldern.

4.2.5 Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck

Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck är det bara en organisation i studien som prioriterar, Global Transportservice. Respondenten Martin menar att företaget ser det som en självklarhet att personer skall behandlas likvärdigt

oavsett läggning, och arbetar därför aktivt med certifieringar och policys och visar gärna upp var de står i frågorna.

Konsulten Git berättar att hon uppfattar att de organisationer som arbetar med dessa diskrimineringsgrunder är de som har tagit in hela begreppet mångfald i arbetet. Hon menar att det är svåra aspekter att arbeta med för att de inte alltid är uppenbara, men samtidigt att det för organisationer handlar om att skapa en miljö som är tillåtande och inkluderande. Gina, som även hon arbetar som konsult, berättar att det inte är speciellt vanligt att organisationer arbetar med dessa aspekter på grund av att de låtsas som om det inte finns, eller existerar. Hon menar att det är vanligt att organisationer uttalar sig om att de har ett inkluderande klimat och att det därmed inte uppstår problem, samtidigt som organisationer inte vet om hur situationen ser ut.

De säger bara 'Vi har ju högt i tak. Det är klart vi anställer folk, vi bryr oss inte vad de har för sexuell läggning', men om det hade varit så hade ju Sveriges arbetsplatser sett annorlunda ut."

(Gina, Konsult 2, 13/5)

Karin på Juridikum menar att sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck ses som en "icke-fråga" för dem. Mycket på grund av att hon tror att klimatet är så pass öppet att anställda skulle våga komma ut och vara öppna med sin sexuella läggning. Kring könsöverskridande identitet eller uttryck associerar Karin till transsexuella personer, och säger att hon inte ställs inför situationen att anställa en sådan medarbetare.

Transport och Säkerhet AB samt Internationell Logistiktjänst marginaliserar sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck på grund av att de inte kan kartlägga hur situationen ser ut, och heller inte upplevt några problem som har varit kopplade till dessa diskrimineringsgrunder. På båda företagen tvivlar respondenterna om klimatet är så öppet att en person med exempelvis sexuell läggning skulle våga vara öppen med det.

4.2.6 Religion eller annan trosuppfattning

Respondenternas uppfattning om orsakerna bakom att marginalisera religion eller annan trosuppfattning i mångfaldsarbetet, liknar de som togs upp i avsnittet om sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck. Konsulten Gina menar att marginaliseringar av religion främst beror på en viss ignorans hos företagen. Hon menar att företag inte ser att det föreligger problem med religion på grund av att de tror att det är ett så öppet klimat att problem inte kan uppstå. Trots det pågår diskriminering menar Gina.

“Ja men det är ju fördomar, men det är ju också det att, ‘nej men vad är ett problem?’. Man förstår liksom inte vad det är man ska jobba med. ‘Alla får ju tro på vad de vill’. Vi är ju så öppna i Sverige tycker man.”

(Gina, Konsult 2, 8/5)

Juridikum, Global Transportservice och Fordon och Säkerhet AB berättar att de till stor del inte arbetar med religion eller annan trosuppfattning som en aspekt i deras mångfaldsarbete på grund av att de inte vet om vilka av de anställda som är religiösa och vilken religion de tillhör. Det har heller inte förekommit några ärenden eller problem, vilket bidragit till att arbetet inte prioriteras. Hanna på Internationell Logistiktjänst berättar att de heller inte arbetar aktivt med aspekten, men menar att de tittat närmare på religion när det uppkommit händelser kopplat till detta.

4.3 Sammanfattning empiri

Respondenterna i studien är någorlunda överens om att det förekommer prioriteringar och marginaliseringar av diskrimineringsgrunderna i organisationers mångfaldsarbeten. Kön är den aspekt som är allra vanligast att arbeta med, och samtliga respondenter menar att det beror på det lagkrav som finns om att upprätta en jämställdhetsplan, men de menar även att det är viktigt på grund av att kvinnor och män tillför olika perspektiv och synvinklar vilket skapar ökad trivsel och bättre gruppdynamik. Etnicitet är den diskrimineringsgrund som prioriteras näst efter kön, och även här lyfts den heterogena gruppens fördelar upp som motivation. Global Transportservice, liksom Juridikum och Internationell Logistiktjänst menar att de dessutom måste avspegla dess klientel på deras arbetsplats.

Ytterligare en diskrimineringsgrund som enligt konsulterna generellt sett prioriteras, och som Global Transportservice och Fordon och Säkerhet AB arbetar aktivt med är funktionsnedsättningar. De menar att det är en självklarhet att personer med funktionshinder ska ha samma möjligheter och rättigheter som en person utan funktionshinder. Juridikum arbetar inte med funktionsnedsättningar på grund av att de vad respondenten vet, inte har någon person med funktionshinder. Internationell Logistiktjänst har historiskt sett haft fördomar om möjligheten att anpassa arbetsplatsen till viss funktionsnedsättning, men har nu insett att det är möjligt.

Samtliga respondenter är överens om att ålder är en diskrimineringsgrund som det arbetas med beroende på om det finns behov. Global Transportservice och Internationell Logistiktjänst med denna aspekt på grund av stora pensionsavgångar, medan Juridikum och Fordon och Säkerhet AB inte upplever ålder som ett problem. Konsulterna menar att organisationer generellt sett marginaliserar denna aspekt i mångfaldsarbeten, och att det snarare är en fråga om behov. Global Transportservice är den enda som arbetar med sexuell läggning och könsöverskridande identitet, de andra respondenterna motiverar marginaliseringen med svårigheter att kartlägga. Religion är liksom sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck inget som organisationerna i studien tar upp i deras mångfaldsarbeten.

5. ANALYS

I detta avsnitt redovisas analysen av vilka av de sju diskrimineringsgrunderna företag prioriterar respektive marginaliserar i sitt aktiva mångfaldsarbete samt de bakomliggande orsakerna, utifrån vald teoretisk referensram och insamlad empiri. Analysen är uppdelad i analysdelar för var och en av diskrimineringsgrunderna.

5.1 Kön

När organisationerna och konsulterna berättar om könsfördelning som en del i mångfaldsarbetet är det första som nämns lagkravet på jämställdhetsplan. Diskrimineringslagen säger att organisationer med fler än 25 anställda är skyldiga att upprätta en jämställdhetsplan var tredje år (SFS 2008:567). Respondenterna menar att det i första hand är detta krav som motiverar organisationer att arbeta med kön.

Samtliga respondenter tar även upp att ett arbete med könsfördelning kan öka trivseln, skapa ett bättre klimat och gruppdynamik, vilket Hogan och Coote (2014) tar upp som viktigt för att nå önskade resultat och mål. Cox och Blake (1991) menar att organisationer kan erhålla en kostnadsfördel om de lyckas integrera olikheter och skapa trivsel. Internationell Logistiktjänst har märkt att anställda arbetar bättre när det blir en trevlig stämning. Enligt ”teorin om kognitiva resurser” (Horwitz, 2005) har heterogena grupper en positiv inverkan på kreativitet, innovation och problemlösningsförmågan på grund av de unika skillnader varje individ kan tillföra en grupp. Det är något som Fordon och Säkerhet AB lyfter när könsaspekten diskuteras. De menar att grupper som är uppblandade med både män och kvinnor kan skapa nya perspektiv, på grund av att kvinnor och män är olika. Mlekov och Widell (2003) skriver att dessa fördelar på en organisationsnivå leder till att organisationer blir mer lönsamma och effektiva.

5.2 Etnicitet

Likande argument som de angående könsfördelning har respondenterna kring diskrimineringsgrunden etnicitet. I detta fall nämns inte något lagkrav, utan flera organisationer menar att det är viktigt på grund av hur demografin ser ut. Juridikum nämner att de vill bidra med ”ett litet strå” till samhället. Genom att arbeta med

grupper som tidigare marginaliseras menar Cox (1993) att organisationer bidrar till samhället, då arbetslösheten bland dessa grupper kan minska. Om man analyserar vad organisationerna får ut av att prioritera etnicitet på individ- och organisationsnivå enligt Mlekov och Widell (2003), finns det många fördelar. Cox och Blake (1991) menar att organisationer kan få ett bredare arbetskraftsutbud när de rekryterar från minoritetsgrupper, och samtidigt skapa ett positivt rykte som kan komma att attrahera fler och skapa en identifiering med organisationen. Juridikum, Global Transportservice och Internationell Logistiktjänst menar att de arbetar med etnicitet för att representera dess klientel, både på grund av möjligheten att ge bättre service men även marknadsföringsmässigt. Internationell Logistiktjänst och Juridikum menar att de genom att gå före andra i sin bransch kan få fördelar marknadsföringsmässigt, vilket Cox och Blake (1991) menar är en fördel som organisationer kan erhålla genom mångfald.

Konsulterna menar att organisationer över lag även arbetar mycket med etnicitet, precis som med kön, för att skapa kreativitet, innovation och nya perspektiv. Det är en strävan mot de fördelar heterogena grupper skapar enligt Horwitz (2005) som motiverar Fordon och Säkerhet AB, som i dagsläget inte prioriterar etnicitet, till att börja arbeta mer med denna diskrimineringsgrund.

5.3 Funktionsnedsättning

Due Billing och Sundin (2006) menar att det finns en stark övertygelse om att alla människor skall behandlas lika. Det är något som respondenterna i studien nämner som grund till att prioritera diskrimineringsgrunden funktionsnedsättning i mångfaldsarbetet. Organisationernas prioritering kan liknas vid det som Mlekov och Widell (2003) tar upp som socialt och moraliskt ansvar, att de har krav på att motverka diskriminering i arbetslivet. Fordon och Säkerhet AB, Global Transportservice, Internationell Logistiktjänst samt konsulterna tar även upp den utökade lagen om bristande tillgänglighet (Diskrimineringsombudsmannen, 2014), som en motivation för att organisationerna måste börja anpassa sina arbetsplatser bättre.

Internationell Logistiktjänst berättar att de innan lagkravet har haft fördomar om att det inte går att anpassa arbetsuppgifter till vissa funktionsnedsättningar. Mycket tror hon beror på chefernas rädsla för ökade kostnader. När Cox (1991) beskriver olika typer av organisationer nämns att pluralistiska organisationer inte är rädda för att extra kostnader kan komma att tillkomma som en följd av olikheter på arbetsplatsen. Internationell Logistiktjänst, liksom Juridikum som inte heller arbetar med funktionsnedsättning på grund av att de inte vet om någon anställd har funktionshinder, kan därmed anses vara monolitiska organisationstyper. Den typen av organisation karaktäriseras enligt Cox (1991) av homogenitet, få konflikter rörande olikheter och en uppfattning om vad som passar in och inte, och därmed måste personer med olikheter anpassa sig (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) till den rådande kulturen innehållande värderingar, normer och ideal (Smircich, 1983).

Hofstede (1983) tar upp graden av osäkerhetsundvikande som en aspekt att ta hänsyn till i kulturen. Enligt hans teori kan organisationerna som arbetar med funktionsnedsättningar anses ha låg grad av osäkerhetsundvikande på grund av att de inte är rädda för de utmaningar som kan komma att tillkomma, liksom Cox (1991) teori om pluralistiska organisationer, medan de monolitiska organisationerna har hög grad av osäkerhetsundvikande.

5.4 Ålder

Medan ovanstående diskrimineringsgrunder har haft lönsamhets- eller samhällsmässiga skäl att prioritera dessa i mångfaldsarbetet är ålder något som prioriteras på grund av behov. Flera författare (Arredondo, 1996; Dass & Parker, 1999; Mlekov & Widell, 2003) nämner att det kan ligga demografiska skäl att arbeta med mångfald, och så verkar fallet vara för de medverkande organisationerna, men även generellt sett enligt konsulterna. En notering vi gjort är att ingen av organisationerna har nämnt ansvar, lönsamhet, effektivitet, kreativitet, innovation eller problemlösningsfördelar, liksom de gjort på de andra diskrimineringsgrunderna när de diskuterar ålder. En fundering vi har är om de inte ser att ålder som en kategorisering, vilket enligt Mor Barak (2005) innebär att det inte förekommer undergrupper, diskriminering eller fördomar och att organisationer därmed endast arbetar med aspekten vid behov.

En anledning till att Fordon och Säkerhet AB inte arbetar med aspekten är att de inte är skyldiga att vidta aktiva åtgärder mot denna diskrimineringsgrund, på samma sätt som lagen att upprätta en jämställdhetsplan (SFS 2008:567) och arbetsplatsanpassning (Diskrimineringsmannen, 2014).

5.7 Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck

Global Transportservice är den enda organisationen som svarar att de prioriterar sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck i deras mångfaldsarbete. Enligt Cox (1991) teori om den multikulturella organisationen som karaktäriseras av att den är fullt integrerad, har en gemensamt skapad kultur och dessutom värderar olikheterna, kan Global Transportservice liknas vid att vara näst intill multikulturell. Global Transportservice menar även att det är viktigt för dem att visa upp var de står i frågor som rör dessa diskrimineringsgrunder. Mlekov och Widell (2003) skriver att organisationer har en strävan att vara förebilder och kan på så sätt få bättre rykte.

Enligt konsulterna och övriga organisationer är sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck något som marginaliseras i mångfaldsarbetena. Konsulterna, liksom Transport och Säkerhet AB och Internationell Logistiktjänst menar att det stora problemet ligger i att organisationer inte vet om hur situationen ser ut, för att det inte går att kartlägga. Om det inte går att kartlägga och därmed kategorisera, borde det heller inte enligt Mor Barak (2005) förekomma undergrupper, diskriminering eller fördomar. Det kan vara en anledning till att organisationer inte ser dessa aspekter som problem.

Samtidigt är organisationens klimat något som diskuteras för huruvida personer med annan sexuell läggning eller könsöverskridande identitet kan vara öppna med sin läggning eller identitet. O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) menar att det är det mänskliga sinnet som skapar kulturen, beroende på omedvetna tankar, uppfattningar eller regler, vilket kan avgöra hur väl en individ passar in i ett visst organisatoriskt sammanhang. Juridikum menar att kulturen på företaget är så öppen så att anställda skulle våga vara öppna med sin sexuella läggning, medan Internationell Logistiktjänst och Fordon och Säkerhet AB är mer osäkra.

5.8 Religion eller annan trosuppfattning

Samma argumentation kring religion eller annan trosuppfattning, förs som kring sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck. Mycket handlar om att organisationerna inte vet vilka som är religiösa eller inte, och därmed inte ser problemen. Religioner skulle kunna skapa undergrupper, som Mor Barak (2005) menar uppkommer när det finns starka identiteter, som inte delar de värderingar som finns i kulturen och därmed skapa konflikt eller diskussion, men problem likt dessa tar varken konsulterna eller organisationerna upp. En fundering vi har är om anställda inte är öppna med sin religion på grund av ett rådande klimat eller kultur, exempelvis individualistiskt där personliga egenskaper och värderingar inte är i fokus, eller maskulinitet där personliga relationer inte anses vara speciellt viktiga (Hofstede, 1983), och att det därmed inte uppkommer problem.

6. SLUTSATS

I detta avsnitt presenteras slutsatserna av studien som ämnar besvara studiens syfte "att ge förståelse för hur ett urval av organisationer resonerar kring begreppet mångfald samt belysa de motivationer som finns för organisationer att arbeta med mångfald", baserat på frågeställningen som analyserats i analysen. Slutligen presenteras förslag på framtida forskningsmöjligheter.

6.1 Studiens slutsats

Vilka av de sju diskrimineringsgrunderna prioriterar respektive marginaliserar organisationer i sina mångfaldsarbeten, och vilka är de bakomliggande orsakerna?

Organisation	Diskrimineringsgrund					
	Kön	Etnicitet	Funktionsnedsättning	Ålder	Religion eller annan trosuppfattning	Sexuell läggning/könsöverskridande identitet
Global Transportservice	P	P	P	P	M	P/P
Juridikum	P	P	M	M	M	M/M
Fordon och Säkerhet AB	P	M	P	M	M	M/M
Internationell Logistiktjänst	P	P	M	P	M	M/M
Konsult 1	P	P	P	M	M	M/M
Konsult 2	P	P	P	M	M	M/M
Sammanställning	P	P	P	M	M	M/M

Figur 3. En sammanställning av vilka av diskrimineringsgrunderna som prioriteras (P) respektive marginaliseras (M).

Som sammanställningen från studien ovan visar så förekommer det prioriteringar och marginaliseringar av de sju diskrimineringsgrunderna i organisationernas mångfaldsarbeten. Den diskrimineringsgrund som är vanligast att prioritera i mångfaldsarbetet är kön. Den främsta orsaken till att organisationerna arbetar aktivt med denna aspekt är det gällande lagkravet på upprättande av jämställdhetsplan. Ytterligare orsaker är att organisationerna vill skapa dynamiska grupper och trivsel vilket i slutändan leder till ökad effektivitet och lönsamhet.

Vad gäller etnicitet så lyfts lönsamhet fram som främsta motivation. I detta fall handlar det om att få ett ökat arbetskraftsutbud som representerar organisationernas klientel, för att attrahera kunder och andra intressenter. Organisationerna arbetar även med etnicitet på grund av de positiva fördelar gällande kreativitet och innovation som heterogena grupper kan erhålla. Organisationerna tenderar även att prioritera funktionsnedsättningar i deras mångfaldsarbeten, där argumenten för att arbeta med denna diskrimineringsgrund är samhällsansvar och moraliska argument om att alla personer skall ha lika rättigheter och möjligheter, vilket underlättas av lagen om arbetsplatsanpassning.

Av studien framkom också att vissa av diskrimineringsgrunderna marginaliseras i organisationernas mångfaldsarbeten. Ålder är en av dessa, och motiveras av organisationerna med att de inte uppfattar att det finns ett behov av att arbeta med aspekten. Diskrimineringsgrunderna sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck, samt religion marginaliseras i organisationernas mångfaldsarbeten. Den främsta orsaken till det är att de inte uppfattar att det finns problem kring dessa aspekter, på grund av att det är en aspekt som inte går att kartlägga. Vi drar även slutsatsen att organisationerna kan liknas vara monolitiska och pluralistiska och därmed inte har kommit lika långt i deras mångfaldsarbeten, vilket kan innebära att de marginaliserar dessa diskrimineringsgrunder.

6.2 Förslag på framtida forskningsmöjligheter

Utifrån vår studies omfattning och begränsningar, har vi konstaterat att organisationer inte har konkreta svar på varför de väljer att marginalisera vissa aspekter, mer än att det inte föreligger problem. Konsulterna uppfattar däremot att det finns en problematik kring de marginaliserade aspekterna, som tenderar att ignoreras av organisationer. Vi ser därför att det finns möjligheter för framtida forskning att fördjupa sig i denna motsättning som vi funnit i studien.

Vi eftersöker även mer svensk forskning inom ämnet, speciellt kring teman relaterade till kultur i svenska organisationer, då vi flera gånger hittat forskning gjord i till exempel USA, som vi har upplevt inte har kunnat appliceras på svenska företag.

REFERENSER

Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives*. Kalifornien: SAGE Publications Inc.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Cox, T. (1991). The Multicultural Organizations. *Academy of Management Executive*, 5(2).

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehle

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Executive*, 5(3), 45-56.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(4).

Due Billing, Y., & Sundin, E. (2006). From Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. In A. M Konrad, P. Prasad, J. K Pringle (Ed), *Handbook of Workplace Diversity* (s. 96-122). London: SAGE Publications Ltd.

Europeiska Kommissionen. (2003). *"The cost and benefits of diversity: executive summary"*. Kent: Centre of Strategy and Evaluation Services.

Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken*. Malmö: Liber AB

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity construct as separation, variety or disparity in organisations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. doi: 10.2307/20159363

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. [doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007)

Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.

Litvin, D. R. (1997). The Discourse of Diversity: From Biology to Management. *Organization*, 4(2), 187-209.

Knights, D. & Omanović, V. (2015). Rethinking Diversity in Organizations and Society. In Bendl Regine, Bleijenbergh, Inge, Henttonen, Elina & Mills Albert J. (Ed.) *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, Oxford: Oxford University Press

Kreitz, P. A. (2008) Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.

Mlekov, K., & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur AB.

Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity*. Kalifornien: SAGE Publications Inc.

Omanović, V. (2009) Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 352-362. [doi: 10.1016/j.scaman.2009.09.001](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.09.001)

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi: 10.2307/256404

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Reinecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber AB.

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

SIFO. (2015). *Mångfaldsbarometern*. Stockholm: Proffice Group.

SVT. (2014). *Allt fler flyktingar kommer till Sverige*. Hämtad 2015-05-20, från <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/alltfler-flyktingar-kommer-till-sverige>

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi: 10.2307/2392246

Sveriges Antidiskrimineringsbyråer. (2013). *Årsrapport 2012*. Eskilstuna: Sveriges Antidiskrimineringsbyråer

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008

BILAGOR

Bilaga 1 – Definitioner

Diskrimineringsgrunderna definieras enligt diskrimineringslagens första kapitel, 5§:

- Kön: att någon är kvinna eller man
- Könsoverskridande identitet eller uttryck: att någon inte identifierar sig som kvinna eller man eller genom sin klädsel eller på annat sätt ger uttryck för att tillhöra ett annat kön.
- Etnisk tillhörighet: nationellt eller etniskt ursprung, hudfärg eller annat liknande förhållande,
- Funktionsnedsättning: varaktiga fysiska, psykiska eller begåvningsmässiga begränsningar av en persons funktionsförmåga som till följd av en skada eller en sjukdom fanns vid födelsen, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå
- Sexuell läggning: homosexuell, bisexuell eller heterosexuell läggning.
- Ålder: uppnådd levnadslängd.

Marginalisera: Motsatsen till att prioritera

Bilaga 2 – Intervjuguide organisationer som bedriver mångfaldsarbeten

Introducerande frågor:

Kort presentation av oss själva och vad studien handlar om. Fråga om inspelning och anonymitet.

- Berätta om din roll på företaget och din bakgrund
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?

Frågor om mångfald:

- Berätta om hur ert mångfaldsarbete startade.
- Varför började ni arbeta med mångfald?
- Hur definierar ni begreppet mångfald?

- Vilka av följande dimensioner av mångfald arbetar ni aktivt med? (Se lista)
- Könsfördelning
(Har ni flest kvinnliga eller manliga anställda?)
- Etnicitet
- Religion
- Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck
- Ålder
- Funktionsnedsättningar
- Social bakgrund
- Övervikt
- Övriga

Om svaret är ja:

- Hur kommer det sig att ni arbetar med den aspekten?
- Tillämpas det i rekryteringsprocessen? Isåfall, hur? Var det skillnad innan?
- Hur tar det sig uttryck i det operativa arbetet?
- Problematik?

Om svaret är nej:

- Hur kommer det sig att ni inte prioriterar den aspekten?
- Upplever ni att det finns svårigheter med att jobba med denna aspekten i rekryteringsprocessen?
- Övrig problematik?

Hur upplever ni att era medarbetar reagerar på de olika aspekterna av mångfald?

Avslutande frågor:

- Vad i ert mångfaldsarbete är ni nöjda med i dagsläget?
- Vilka utvecklingsmöjligheter av arbetet ser ni inom den närmsta tiden?
- Hur ser ni på företagets långsiktiga, framtida mångfaldsarbete (vision)? Kan ni ge ett/några konkreta exempel på hur det tar sig uttryck?
- Är det något annat ni vill tillägga?
- Får vi återkomma om det är något vi vill komplettera?

Bilaga 3 – Intervjuguide konsulter

Presentation, anonymitet, spela in? Introducerande frågor:

- Berätta om din roll på företaget och din bakgrund
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

Frågor om mångfald:

- Hur definierar ni begreppet mångfald?

Lista

- Vilka av följande dimensioner av mångfald anser ni är vanligt förekommande hos företag ni arbetar med? (Se lista)
 - Könsfördelning
 - Etnicitet
 - Religion
 - Sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck
 - Ålder
 - Funktionsnedsättningar
 - Social bakgrund
 - Övervikt
 - Övriga
-
- Av vilka anledningar arbetar/arbetar inte företagen med dessa aspekter?
 - Upplever du att det finns juridiska problem för någon/några av dessa aspekter, vid exempelvis rekryteringsprocessen?
 - Finns det fördomar om de olika aspekterna? Vilka, och vad?

Avslutande frågor:

- När ni säljer era tjänster, vilka argument använder ni er av?
- Finns det vissa branscher som är mer motiverade att börja arbeta med mångfald? Varför tror du det är så?
- Hur ser trenden just nu ut för att arbeta med mångfald?
- Hur tror ni att framtiden ser ut för mångfaldsarbete i organisationer?

- Är det något ni vill tillägga?
- Får vi återkomma om det är något vi vill komplettera?