



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **VAD KRÄVS FÖR ATT MÅNGFALD SKA FRÄMJA LÄRANDE OCH UTVECKLING?**

En kvalitativ studie om mångfalds- och  
inkluderingsarbete

**Arbnora Latifi**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Helen Peterson

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Helen Peterson
Examinator:	Lotta Dellve
Nyckelord:	Mångfalds- och inkluderingsarbete, ledarskap, förändringsarbete, Diversity Management och kompetensförsörjning

---

- Syfte:** Denna studie syftar till att undersöka hur mångfalds- och inkluderingsarbetet bedrivs på det studerande företaget. Detta genom att identifiera och beskriva de faktorer i organisationen som försvårar respektive underlättar mångfaldssatsningar på arbetsplatsen. Slutligen avser denna studie till att undersöka hur organisationen fortsättningsvis kan arbeta för att kunna integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ute i verksamheten.
- Teori:** Mångfald, mångfaldsarbete, organisationskultur, ledarskap, förändringsarbete, Diversity Management och kompetensförsörjning.
- Metod:** Studien bygger på en kvalitativ forskningsansats och empiriinsamlingen har skett genom ett antal semistrukturerade intervjuer. För att underlätta en analys och jämförelse av materialet har intervjuerna transkriberats, kodats och tematiserats.
- Resultat:** Det studerade företaget bedriver i huvudsak ett kvantitativt mångfaldsarbete då deras mångfaldssatsning syftar främst till att öka mångfalden genom rekrytering. Organisationen har vidare säkerställt att olika HR-processer är normkritiska och att cheferna har ett icke-diskriminerande ledarskap. De faktorer som försvårar mångfalds- och inkluderingsarbetet är tidsaspekten, få resurser och att cheferna saknar utbildning i hur arbetet kan bedrivas. Faktorer som istället underlättar mångfaldssatsningar är att organisationen har en öppenhet och ett intresse för mångfaldsfrågor, liksom att mångfalden på arbetsplatsen skapar förutsättningar för att arbeta med mångfaldsfrågor utifrån ett kvalitativt perspektiv.

## **Förord**

Jag vill först och främst rikta ett stort tack till min handledare Helen Peterson för allt stöd under uppsatsprocessen. Hon har varit tillgänglig när jag har behövt hjälp och kommit med kloka synpunkter och goda råd under perioden. Vidare vill jag tacka mina kurskamrater för att ha bidragit med uppmuntran och diskussionsunderlag. Jag vill avslutningsvis rikta ett särskilt tack till alla respondenter som har ställt upp och blivit intervjuade. Utan er hade inte denna uppsats varit möjlig.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	6
<b>2. BAKGRUND.....</b>	<b>7</b>
<b>3. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKT PERSPEKTIV.....</b>	<b>8</b>
3.1 MÅNGFALD.....	8
3.2 MÅNGFALDSARBETET.....	9
3.3 ORGANISATIONSKULTUR.....	10
3.4 LEDARSKAP.....	11
3.5 FÖRÄNDRINGSARBETE.....	12
3.5.1 <i>Komplexitet i förändringsarbete</i> .....	13
3.6 DIVERSITY MANAGEMENT.....	13
3.6.1 <i>Kompetensförsörjning</i> .....	14
3.7 SUMMERINGEN AV TEORETISK REFERENSRAM.....	14
<b>4. METOD.....</b>	<b>15</b>
4.1 METODVAL.....	15
4.2 GRAD AV STANDARDISERING OCH STRUKTURERING.....	15
4.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	16
4.4 BEARBETNING OCH ANALYS.....	17
4.5 URVAL.....	17
4.6 ETISKA STÄLLNINGSSANTAGANDEN.....	18
4.7 TILLFÖRLITLIGHET.....	19
<b>5. RESULTATREDOVISNING.....</b>	<b>20</b>
5.1 DEFINITION AV MÅNGFALD.....	21
5.2 PERSONALSTYRKAN UTIFRÅN ETT MÅNGFALDSPERSPEKTIV.....	22
5.3 MÅNGFALDSARBETET.....	24
5.4 DEFINITION AV ORGANISATIONSKULTUR.....	26
5.5 ARBETA MED ORGANISATIONSKULTUREN.....	27
5.6 MÅNGFALDENS PROBLEMOMRÅDEN.....	27
5.7 FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER.....	28
<b>6. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>29</b>
6.1 HUR ORGANISATIONEN DEFINIERAR MÅNGFALD OCH ORGANISATIONSKULTUR.....	29
6.2 HUR ORGANISATIONEN BEDRIVER MÅNGFALD- OCH INKLUDERINGSARBETE.....	31
6.3 FAKTORER SOM FÖRSVÅRAR MÅNGFALDS- OCH INKLUDERINGSARBETET.....	32
6.4 FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR MÅNGFALDS- OCH INKLUDERINGSARBETET.....	33
6.5 DET FORTSATTA ARBETET MED MÅNGFALDS- OCH INKLUDERINGSARBETE.....	34
<b>7. SLUTSATSER.....</b>	<b>35</b>
7.1 SAMMANFATTANDE SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR.....	35
7.1.1 <i>Hur arbetar organisationen i dagsläget med att bedriva ett mångfalds- och inkluderingsarbete?</i> .....	35
7.1.2 <i>Vilka faktorer i organisationen försvårar mångfalds- och inkluderingsarbetet?</i> .....	36
7.1.3 <i>Vilka faktorer i organisationen underlättar mångfalds- och inkluderingsarbetet?</i> .....	36
7.1.4 <i>Hur kan organisationen arbeta fortsättningsvis för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ute i verksamheten?</i> .....	36
<b>8. FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....</b>	<b>37</b>
<b>9. UPPSATSENS RELEVANS FÖR ARBETSVETENSKAP.....</b>	<b>37</b>
<b>10. LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>39</b>
<b>11. BILAGOR.....</b>	<b>41</b>
11.1 BILAGA 1: INTERVJUGUIDE.....	41

# 1. Inledning

Under de senaste åren har allt fler företag och organisationer profilerat sig i mångfaldsfrågor och aktivt arbetat med perspektiven inom sina verksamheter (Handelskammaren, 2010).

Arbetet med att integrera mångfald i organisationer har däremot gett spridda effekter eftersom organisationer i Sverige arbetar på olika sätt med mångfaldsfrågor. Mångfaldsarbetet kan initieras för att utveckla organisationskultur, arbetsklimat och ledarskap. Utgångspunkten är att mångfaldigt sammansatta grupper har förutsättningar att vara mer kreativa än homogena grupper då uppgifter, problem och lösningar granskas ur fler perspektiv (Fägerlind, 2011).

Ett lyckat mångfaldsarbete kan således stärka organisationer i såväl produktivitet, effektivitet som minskad sårbarhet. Undersökningar visar att strategiskt mångfalds- och inkluderingsarbete är värdeskapande och har en direkt påverkan på både resultat och affärsnytta och stärker vidare företagets förtroendekapital och arbetsgivarvarumärke.

Vilka specifika mångfaldsaspekter som lyfts fram och vilken roll de får varierar beroende på verksamhet och mål (Handelskammaren, 2010). Enligt Fägerlind (2011) kan arbetet med mångfaldsfrågor på arbetsplatser variera när det gäller kvantitativt eller kvalitativt mångfaldsarbete. Med kvantitet handlar det om att det ska finnas en blandning i arbetskraften vad gäller kön, ålder, etnisk bakgrund, sexuell läggning, utbildningsbakgrund och om det finns anställda som innehar funktionsnedsättningar. Kvalitet handlar istället om att alla medarbetares kunskaper och erfarenheter ska tas tillvara för att berika och utveckla arbetsplatsen.

Det finns flera viktiga förutsättningar för att en arbetsplats ska lyckas i sitt mångfaldsarbete. För att mångfaldsarbetet ska kunna drivas fram behöver kunskapen och medvetenheten om mångfald bland chefer och medarbetare ökas, liksom om vad som kännetecknar en inkluderande arbetsplats. Genom ett öppet och vidsynt ledarskap kan arbetsplatsen lättare uppnå kvalitet för alla parter (Fägerlind & Wener, 2001). Det går vidare inte att enbart rekrytera in olikheter för att bli framgångsrik i sitt mångfaldsarbete utan det är även betydande att ha en inkluderande arbetsplatskultur för att ta tillvara på styrkan i mångfalden och olikheterna. Det innebär att organisationer som vill arbeta med mångfaldsfrågor står inför utmaningar då mångfalden även kan skapa negativa konsekvenser (Fägerlind, 2011). Att enbart fokusera på mångfald eller enbart på organisationskultur kommer att ge begränsade effekter då de är två fenomen som är sammanlänkade i en mångfaldssatsning (Chemers, 1995).

De flesta organisationer som arbetar med mångfaldsfrågor i dagsläget använder sig av Diskrimineringslagens diskrimineringsgrunder som ställer krav på företag att arbeta förebyggande och hantera uppkomna fall (SFS, 2008). Diskrimineringslagen är ett minimikrav och från och med 1 januari 2017 gäller nya bestämmelser om aktiva åtgärder i diskrimineringslagen. De nya reglerna i diskrimineringslagen innebär att organisationer innehar ett större ansvar i det förebyggande och främjande arbetet för att motverka diskriminering i samband med samtliga diskrimineringsgrunder. Det har varit en påtaglig brist att organisationer inte har behövt se över om det finns risker för diskriminering som har samband med exempelvis ålder, funktionsnedsättning eller sexuell läggning (DO, 2016). Utifrån detta har jag tagit kontakt med en organisation som innehar en mångfaldsorienterad personalstyrka. Det är således intressant att undersöka mer specifikt hur denna organisation i dagsläget bedriver mångfalds- och inkluderingsarbete och vilka faktorer som underlättar respektive försvårar arbetet.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationen arbetar med mångfalds- och inkluderingsarbete. Detta kommer göras genom att identifiera och beskriva de faktorer i organisationen som försvårar respektive underlättar mångfaldssatsningar på arbetsplatsen. Slutligen kommer jag även undersöka hur dessa olika faktorer kan påverka hur organisationen fortsättningsvis kan arbeta för att kunna integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ute i verksamheten.

För att uppnå syftet har jag valt att utgå från följande frågeställningar:

- Hur arbetar organisationen i dagsläget med att bedriva ett mångfalds- och inkluderingsarbete?
- Vilka faktorer i organisationen försvårar mångfalds- och inkluderingsarbetet?
- Vilka faktorer i organisationen underlättar mångfalds- och inkluderingsarbetet?
- Hur kan organisationen arbeta fortsättningsvis för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ut i verksamheten?

## 2. Bakgrund

Alla arbetsgivare måste följa Diskrimineringslagen. Den har vidare två huvudsyften, förbud mot diskriminering och krav på förebyggande arbete genom aktiva åtgärder (Hjertson & Svaleryd, 2011). Lagen tydliggör den lägsta ambitionsnivån en arbetsplats måste ha för sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete. Diskrimineringsombudsmannen är tillsynsmyndighet för diskrimineringslagen. Lagen förbjuder diskriminering baserat på följande sju diskrimineringsgrunder: etnisk tillhörighet, kön, funktionsnedsättning, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion, sexuell läggning och ålder. Vidare förbjuder lagen både direkt och indirekt diskriminering. Med direkt diskriminering menas att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan och det har samband med en eller flera av diskrimineringsgrunderna (Fägerlind, 2011). Enkelt uttryck innebär detta att behandla lika olika (Hjertson & Svaleryd, 2011). Med indirekt diskriminering menas istället de krav som framstår som neutrala men i praktiken kan komma att missgynna personer utifrån diskrimineringsgrunderna (Fägerlind, 2011). Enkelt uttryck innebär detta att behandla olika lika. Ifall det uppstår diskriminering på arbetsplatsen får det konsekvenser för hela organisationen och det är således arbetsgivaren som måste säkra att alla medarbetare har kunskap om likabehandling och antidiskriminering. Trakasserier är ett uppträdande som kränker en persons värdighet och som har samband med någon eller några av de sju diskrimineringsgrunderna. Sexuella trakasserier är istället ett uppträdande av sexuell natur som kränker en arbetssökandes eller arbetstagares värdighet. I ett ärende där någon fällt för diskriminering är det inte personen som diskriminerats som blir ersättningsskyldig, utan det är arbetsgivaren. Det innebär att det är arbetsgivaren som ska säkerställa att det inte förekommer någon form av diskriminering eller trakasserier i organisationen. Detta gör det förebyggande arbetet ännu mer viktigt (Hjertson & Svaleryd, 2011).

Diskrimineringslagen kräver att alla arbetsgivare arbetar med så kallade aktiva åtgärder. Det har dock tidigare endast inneburit diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet och religion (Fägerlind, 2011). Det har därmed varit en påtaglig brist att företag inte har behövt se över om det finns risker för diskriminering som har samband med exempelvis ålder, funktionsnedsättning eller sexuell läggning (DO, 2016). Från och med 1 januari 2017 gäller nya bestämmelser som stärker arbetsgivarens ansvar i det förebyggande och främjande arbetet för att motverka diskriminering i samband med samtliga diskrimineringsgrunder. I de nya reglerna innehåller det även anvisningar för hur arbetsgivare ska genomföra arbetet löpande i fyra steg, det vill säga att undersöka, analysera, åtgärda och följa upp. Det innebär att arbetsgivare ska fortlöpande undersöka om det finns risker för diskriminering eller andra

hinder för enskildas lika rättigheter och möjligheter i verksamheten. Därefter ska orsaker till upptäckta hinder och risker analyseras. Avslutningsvis ska arbetsgivare vidta de förbyggande och främjande åtgärder som skäligen kan krävas. Arbetet ska därefter följas upp och utvärderas. Utöver det framgår det också tydligare i de nya reglerna att arbetsgivare ska främja en jämn könsfördelning på ledande positioner. Arbetsgivare och arbetstagare ska också samverka för att utjämna och förhindra skillnader i löner och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män, vid lika eller likvärdig arbete, samt för att främja lika möjligheter till löneutveckling för kvinnor och män. Alla arbetsgivare ska göra årliga lönekartläggningar och arbetsgivare med minst tio anställda ska dokumentera arbetet med lönekartläggning. Kartläggning och analys ska genomföras inom följande fem områden: arbetsförhållanden ska lämpa sig för alla arbetstagare oavsett bakgrund, rekrytering och befordran, utbildning och annan kompetensutveckling, löner och andra anställningsvillkor och möjligheten att förena arbete och föräldraskap (DO, 2017).

### **3. Tidigare forskning och teoretiskt perspektiv**

I detta avsnitt redogörs studiens teoretiska ramverk. Den teoretiska referensramen presenterar utvalda teorier om mångfald, mångfaldsarbete, organisationskultur, ledarskap och förändringsarbete. Detta avsnitt presenterar vidare mångfald och organisationskultur som två forskningsområden som är beroende av varandra i mångfalds- och inkluderingsarbetet. Eftersom det i dagsläget finns brist på litteratur som gör kopplingar mellan dessa två forskningsområden kommer Fägerlinds (2012) teori om mångfalds- och inkluderingsarbetet vara mest framträdande i min studie.

#### **3.1 Mångfald**

I Sverige finns det ännu ingen enhetlig definition av begreppet *mångfald*. Den klassiska synen på mångfald är att det utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet är att leda och utveckla mångfalden på arbetsplatser. I en grupp med någorlunda jämn fördelning mellan kvinnor och män, eller mellan personer med olika bakgrund, förstärks individernas förmåga att nå sin fulla potential. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor. Samtliga anställda ska ha lika stora utvecklingsmöjligheter i arbetet, likvärdiga arbetsvillkor och ha samma förutsättningar för att kunna bidra till verksamhetens utveckling i stort (Fägerlind, 2011).



För att ta tillvara den potential som individerna i arbetskraften innehar krävs det ett ledarskap och en organisationskultur som förmår detta. Därtill krävs det att organisationen har interna system och processer, däribland rekrytering, utvecklingsprogram och belöningsystem, som verkar i enlighet med och främjar mångfaldsarbetet.

Med ett organisationsperspektiv syftar det till mångfald i arbetskraften med avseende på olikheter som exempelvis kön, ålder, etnisk bakgrund, funktionshinder och sexuell läggning (Fägerlind, 2011). Ur ett individperspektiv handlar det istället om arbetskraftens sammansättning, attityder och kunskap (Fägerlind & Wener, 2001). Utöver detta har Carrel (2006) vidare introducerat ett liknande synsätt som är inriktat på organisationsperspektiv där olikheterna definieras som tankesätt, problemlösningsstil, kompetens, arbetsvanor, ledarstil, jobbstatus, inlärningsstil och personlighetstyp.

### **3.2 Mångfaldsarbetet**

Det finns flera viktiga förutsättningar för att en arbetsplats ska lyckas i sitt *mångfaldsarbete*. Mångfaldsarbetet initieras för att utveckla organisationskultur, arbetsklimat och ledarskap. Utgångspunkten är att mångfaldigt sammansatta grupper har förutsättningar att vara mer kreativa än homogena grupper då uppgifter, problem och lösningar granskas ur fler perspektiv. En mansdominerad arbetsplats vill exempelvis anställa och befordra fler kvinnor, medan en kvinnodominerad arbetsplats vill anställa fler män. Det räcker dock inte med att organisationer arbetar aktivt med att öka mångfalden bland de anställda. Det krävs även att mångfaldsarbetet omfattar arbetsklimat och organisationskulturen (Fägerlind, 2011).

För att kunna åstadkomma en mångfaldsorienterad arbetsenhet krävs ett tydligt ledarskap, personalens sammansättning, attityder och klimat (Fägerlind & Wener, 2001). Mlekov och Widell (2003) skriver om en multikulturell organisation som ska verka som ett ideal för organisationer. En multikulturell organisation syftar till att mångfalden värdesätts, nyttjas och ses inte som ett problem inom organisationen. Mångfalden skapar produktiva arbetsmiljöer, ger anställda karriärmöjligheter och skapar högre trivsel. För att uppnå detta krävs en ledare som styr organisationen i samma anda.

Mångfaldsarbetet avser även hur saker och ting görs i organisationen, det vill säga sådant som är kopplat till ledarskap, medarbetarskap och annat som har att göra med hur processer, rutiner och styrdokument är utformade. Det handlar exempelvis om chefsförsörjning, vilka utvecklingsmöjligheter det finns för anställda, intern kommunikation, löner och förmåner, organisationens förmåga att behålla kompetent personal och om huruvida föräldraskap och arbete går att förena. Det kan vidare även handla om hur rekryteringsprocessen är utformad

och hur samarbetet fungerar i och mellan arbetsgrupper. Vid exempelvis rekrytering påverkar beteendet hos de involverade, liksom hur själva rekryteringsprocessen är utformad och i vilken utsträckning den är kvalitetssäkrad ur ett mångfaldsperspektiv. I mångfaldsarbetet är det viktigt att analysera och utveckla de strukturella delarna inom organisationen, det vill säga processer, rutiner och styrdokument. Dessa delar av verksamheten är både chefer och medarbetare tvingade att handla i enlighet med. Om de bygger på normer eller strukturer som inte stödjer satsningen på mångfald kommer de även att vara hindrande faktorer för att lyckas med satsningen (Fägerlind, 2011).

För att mångfaldsarbetet ska kunna drivas fram menar Fägerlind (2011) att kunskapen och medvetenheten om mångfald bland chefer och medarbetare behöver ökas, likaledes vad som kännetecknar en inkluderande arbetsplats. Det är således viktigt att det riktas uppmärksamheten mot både individen och organisationen. När det gäller individen handlar det om medarbetares och chefers förhållningssätt, kunskap och medvetenhet. Om organisation handlar det istället om organisationskultur och de processer, rutiner och styrdokument som finns. Att enbart utbilda chefer får därmed begränsad effekt i mångfalds- och inkluderingsarbetet.

### **3.3 Organisationskultur**

En arbetsplats organisationskultur vilar på olika normer och värderingar. Begreppet organisationskultur avser att beskriva och förklara en organisation som en kultur i den mening att det finns en uttalad eller outtalad värdegrund som delas inom organisationen.

Organisationskulturen inkluderar ett komplext mönster av förväntningar, uppfattningar, värden, idéer, attityder och beteende (Abrahamsson & Andersen, 1996). I mångfaldsarbetet gäller det att analysera vilka av dessa normer och värderingar som stödjer mångfaldsarbetet och bidrar till att skapa en inkluderande organisationskultur. Därtill är det lika viktigt att analysera vilka av dessa normer som skapar ojämlikhet och som förstärker homogenitet.

Organisationskulturen tenderar att stärka homogeniteten i organisationen (Fägerlind, 2011). Vidare kan en inkluderande organisationskultur som innehar mångfald möta svårigheter med att skapa samhörighet. Mångfald kan då få motsatt effekt där det skapas en ”vi-mot-dem” känsla, vilket i sin tur kan resultera i att subkulturer och konflikter uppstår (Chemers, 1995).

Caroline Fägerlind (2011) skriver att organisationskulturen kan delas upp i följande tre delar: en skriven del, en synlig del och en outtalad del. Den skrivna delen avser sådant som organisationens värdegrund, visioner, riktlinjer och uppsatta mål. Den synliga delen avser istället sådant som organisationskulturen blir synlig genom, det vill säga den fysiska miljön,

fysisk placering och kommunikationsstil mellan olika funktioner. Därtill ingår även relationerna mellan medarbetarna, karriärvägar, arbetssätt och andra faktorer som är synliga inom organisationen. Den outtalade delen är den underliggande drivkraften för beteenden i organisationen och påverkar därmed alla från högsta ledningen ner till personalen. Här ingår de värderingar och de normer som är underliggande och som inte finns nedskrivna. Därmed ifrågasätts dessa värderingar och normer sällan. Dessa avslöjar sig i människosynen och hur olika arbetsuppgifter, positioner och bakgrunder värderas. Normerna visar sig i synen på ledarskap och på chefens roll, liksom i synen på informell makt. Därtill i vilken grad medarbetarna visar tillit. Den skrivna delen kan enkelt ändras och behöver inte påverka organisationskulturen. Det är den outtalade och den synliga delen som måste förändras och utvecklas. I det arbetet kan den skrivna delen användas som ett verktyg för att kommunicera ut till organisationen vilken förändring och vilka beteenden ledningen förväntar sig. För att lyckas förändra den outtalade delen av organisationskulturen måste förändringarna få genomslag i den synliga delen av organisationskulturen.

### **3.4 Ledarskap**

Chefer och ledare har en stor påverkan på hur väl en arbetsplats lyckas med sin mångfaldsatsning. Ledarna är något av en källa för organisationskulturen och sprider den vidare neråt i organisationen (Linstead m.fl, 2009). För att mångfaldsarbetet ska nå önskvärt resultat krävs det att ledningen på ett tydligt sätt tar ställning för satsningen. I praktiken är ledningens ställningsantagande utgångspunkten för att satsningen ska få legitimitet (Fägerlind, 2011). Faktorer som är viktiga vid ett förändringsarbete är dels att ledningen ska vara tillgängliga och tydlig med information, dels att de sätter upp tydliga mål och har en kontinuerlig dialog med de anställda (Tangen, 2011).

Ett lyckat förändringsarbete kännetecknas av att den formella ledningen har ansvar för förändringen, där ledaren skapar förutsättningar för att förändringen ska kunna genomföras. Ledarens viktigaste uppgift är att just få medarbetarna att förstå meningen med förändringen (Blomquist, Röding & Åkequist, 2010). För att lyckas med detta krävs det att ledningen löpande kommunicerar och agerar i enlighet med målet av mångfaldsatsningen. Det är utgångspunkten för att motivera och engagera de anställda, men även för att organisationens beteende ska kunna förändras (Fägerlind, 2011). Huruvida en ledare är lämplig att leda ett mångfalds- och inkluderingsarbete grundas i ledarens förståelse och ambitionsnivå för mångfald (Chemers, 1995). Vidare är det minst lika viktigt att ledningen visar hur satsningen stämmer överens med organisationens kärnvärden och mål och hur de anställda förväntas

bidra till det resultat ledningen vill se. En sådan tydlighet bidrar också till att medarbetare fattar beslut som ligger i linje med det ledningen vill åstadkomma (Fägerlind, 2011).

### **3.5 Förändringsarbete**

För att kunna få ett positivt utfall av förändringsarbete är det viktigt att ledningen har kunskap om hur en förändring ska gå till och vad organisationen ska ta i beaktande (Jacobsen, 2004). Ahrenfelt (2013) definierar förändring som något som ändras från ett tillstånd till ett annat. Vidare skriver Tangen (2013) att det är ofta en fördel att decentralisera ner förändringsarbetet så nära verksamheten som möjligt. Med decentralisering menas att medarbetarna involveras i förändringsarbetet och att besluten fattas närmare det berörda området. Delaktighet är vidare viktigt för att faktiska förändringar ska ske. För att förändringsarbetet ska lyckas krävs det att ledningen ska förstå varför förändringen är nödvändig. Det finns annars risk att förändringsarbetet förhindras eller till och med motarbetas.

I en organisation där det främsta syftet med mångfaldssatsningen är att få till en mer heterogen personalstyrka rekryteras personer som bidrar till en ökad mångfald. Därtill arbetar organisationen aktivt med att öka mångfalden inom olika funktioner och på olika nivåer genom rekrytering. Olika HR-processer har säkerställts att de är normkritiska och att cheferna vidare har ett ledarskap som inte diskriminerar. Med normkritiska processer menas att de normer som kan inverka förtryckande eller diskriminerande på arbetsplatsen identifieras. Detta synsätt bidrar till fördelar vad gäller personalstyrkans sammansättning.

Om en organisation enbart arbetar utifrån detta perspektiv finns det risk att de går miste om att ta vara på olika perspektiv, kunskaper och erfarenheter som kan resultera i att normer bryts. En organisation som istället ser mångfaldssatsningen som en möjlighet till lärande och utveckling får ut mest av mångfalden. Genom detta synsätt kan olika perspektiv, kunskaper och erfarenheter nyttjas hos personalen. Förväntningarna är att de anställda ska utmana och ifrågasätta och därmed bidra med sina idéer och åsikter. Synsättet förväntas bidra till lärande och ökad kreativitet, organisatorisk och personlig utveckling och flexibilitet i att anpassa sig till förändringar på arbetsmarknaden. Om anställda ifrågasätter organisationens normer och arbetssätt kommer det, enligt detta synsätt, inte resultera i spänningar inom organisationen utan snarare som en utgångspunkt för lärande utveckling (Fägerlind, 2011).

### **3.5.1 Komplexitet i förändringsarbete**

Förändringar kan initieras från olika håll. I teorier om organisationsfaktorer vid förändringsarbete är motstånd ett återkommande tema. Vid en organisationsförändring bryts flera av de tidigare fasta mönster (Jacobson & Thorsvik, 2008). Jacobsen (2004) skriver att graden av motstånd varierar beroende på hur tydlig själva förändringsidén är, vad som förändras, hur omfattande förändringen är, dess tidsperspektiv och hur processen är strukturerad. Exempelvis kan en förändring i kulturen väcka större motstånd än en strukturförändring. Det finns vidare även större risk att motståndet blir starkare ju mer omfattande förändringen är och ju längre tid förändringen tar. Aspekter som kan bidra till att motstånd uppstår bland medarbetarna är kommunikationsmissförstånd, minskad status och sammanslagningar. Med sammanslagningar menas att två olika kulturer möts och ibland krockar de. För att förändringsarbetet ska lyckas krävs det att ledningen involverar medarbetarna i förändringsarbetet och reducerar osäkerhet genom information och kommunikation. Det finns annars risk att förändringsarbetet förhindras eller till och med motarbetas (Tangen, 2013).

### **3.6 Diversity Management**

*Diversity Management* är ett uttryck som börjat användas allt oftare och som används för att beskriva mångfaldsarbetet på arbetsplatsen. Begreppet indikerar att det handlar om att leda och hantera mångfald, men även att skapa en inkluderande arbetsplats för att ta vara på den potential som finns i en heterogen arbetskraft (Fägerlind, 2011). Vidare är Diversity Management ett arbetssätt som handlar om att se och tillvarata medarbetares kompetenser på ett sätt som ger lönsamma effekter för verksamheten. Det är ett systematiskt tillvägagångssätt och har sin utgångspunkt i att låta övertygelsen om mångfaldens potential genomsyra företagets affärsstrategi. Diversity Management blir vidare bara möjligt om företagets strukturer och processer värdesätter förändrade värderingar och ny kompetens (Handelskammaren, 2015). Detta arbetssätt innebär emellertid inte ett helt nytt sätt att leda verksamheten. Det handlar istället om att utveckla och förbättra de strategier som redan finns för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv. I fokus ligger verksamhetens mål och att på ett bättre och mer effektivt sätt kunna nå dem (Handelskammaren, 2015).

### **3.6.1 Kompetensförsörjning**

En vanlig drivkraft för Diversity Management är förbättrade möjligheter när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens. Begreppet *kompetensförsörjning* återspeglar betydelsen av Diversity Management (Handelskammaren, 2015). Företag står ständigt inför en utmaning kring att attrahera, utveckla och behålla medarbetare som har den kompetens som efterfrågas i dagens allt mer globaliserade och snabbt föränderliga samhälle. Att ha rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid kan således vara avgörande. Att klara nuvarande och framtida kompetensförsörjning ses av många organisationer som en anledning till att arbeta med mångfaldsfrågor. Mångfaldsarbetet genomförs för att öka organisationens rekryteringsunderlag. Det handlar om att söka efter kompetens och attrahera i en större del av den tillgängliga arbetskraften (Fägerlind, 2011).

Mångfaldsarbetet avser att vara en attraktiv arbetsgivare för både kvinnor och män med olika bakgrund och i olika åldrar. Därtill att bättre ta vara på den befintliga personalens kompetens och att förbättra den interna kompetensförsörjningen. Det är även vanligt att företag rekryterar för att representera en personalstyrka som speglar kundgruppen då detta skapar bättre förståelse för deras kunder (Fägerlind, 2011). Om olikheterna inom organisationen inte nyttjas kan det resultera i att medarbetares ambitionsnivå minskas, liksom organisationens möjlighet att utvecklas i takt med att omvärlden förändras (Handelskammaren, 2015).

### **3.7 Summeringen av teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen presenterar mångfald och organisationskultur som två temaområden som är beroende av varandra för att kunna uppnå ett framgångsrikt mångfalds- och inkluderingsarbete. För att olikheter ska välkomnas och värderas behöver arbetsplatsens kultur utvecklas för att bli mer inkluderande. Mångfalden syftar till att skapa en heterogen organisation, medan organisationskulturen syftar istället till att skapa en homogen organisation. I mångfaldsarbetet spelar vidare både chefer och medarbetare en viktig roll. I avsnittet presenteras temat Diversity Management och förändringsarbete där faktorer som förändringens innehåll, tidsplan, omfattning och förändringsledarens ledarskapsförmåga har betydelse för hur medarbetarna uppfattar förändringen.

## **4. Metod**

I detta avsnitt följer en redogörelse av studiens metodologiska ställningsantaganden. Avsnittet presenterar vald forskningsansats, tillvägagångssätt, bearbetning av analys, urval, mina etiska ställningsantaganden och studiens tillförlitlighet.

### **4.1 Metodval**

För att kunna besvara forskningsfrågorna och syftet fann jag det rimligt att använda mig av en kvalitativ forskningsansats. Detta för att kunna fånga de uppfattningar och förväntningar som respondenterna ger uttryck för. Bryman (2011) skriver att kvalitativa studier ofta lägger betoningen på ord och meningsskapande och forskningen bygger vidare på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Därtill uttrycker sig kvalitativ data i ord, information om känslor och attityder. Den kvalitativa metoden ger således förutsättningen att studera subjektiva uppfattningar. Enligt Bryman och Bell (2005) är den kvalitativa forskningsansatsen att föredra om avsikten är att komma närmare respondenterna, liksom att skapa förståelse för vad och varför olika saker ter sig på ett visst sätt.

Att använda mig av ett kvalitativt utforskande förhållningssätt har gett mig möjligheten att kunna få en bredare och större förståelse av hur mångfalds- och inkluderingsarbetet bedrivs på arbetsplatsen. Därtill har jag med hjälp av analys av empiri i förhållande till teori kunnat generera slutsatser. Dessa slutsatser har därefter legat till grund för resultat av studien.

### **4.2 Grad av standardisering och strukturering**

Vid användning av ett kvalitativt utforskande förhållningssätt är det viktigt att standardiseringen av intervjuerna är låg och att struktureringen är hög. Med låg grad av standardisering menas att variationsmöjligheterna är stora. Det vill säga utförandet av intervjuerna kan skiljas åt genom att frågorna och turordningen anpassas efter varje respondent (Trost, 2010). Vid utförandet av intervjuerna pratade informanterna fritt och intervjuernas struktur var därmed av en öppen karaktär, det vill säga utan svarsalternativ. Bryman (2011) skriver att en av de viktigaste fördelarna med metoden är att den möjliggör en direkt iakttagelse av beteendet. Intervjufrågorna användes som en checklista för att se till att få tillräckligt med material. Vid behov av mer utvecklade svar ställdes följdfrågor. Formuleringen av intervjufrågorna är vidare inte specifika utan är mer generella. Enligt Yin (2007) kallas denna intervjumetod för semi-strukturerad intervju.

### 4.3 Tillvägagångssätt

För att samla in data genomfördes fem väl utförda kvalitativa intervjuer. Trost (2010) skriver att i kvalitativa undersökningar har antalet intervjuer inte lika stor betydelse som kvaliteten och graden av variation. Med många intervjuer kan materialet bli ohanterligt och det kan därmed bli problematiskt att få en överblick. Utifrån detta har jag i denna studie genomfört väl utförda kvalitativa intervjuer. För att öka möjligheten att få stor förståelse och god insyn i organisationens mångfalds- och inkluderingsarbetet intervjuades personer från den operativa verksamheten och från personalavdelningen som har ansvar för att en likabehandling ska upprättas, förankras och utvärderas årligen. Vid förberedelsen av intervjuerna konstruerades en noggrant utarbetad intervjuguide som syftade till att fånga så många aspekter som möjligt av intervjupersonernas åsikter och uppfattningar kring ämnet. Därtill säkerställde intervjuguiden att diskussionen hölls inom forskningsområdet. Intervjuguiden delades vidare upp i följande tre frågeområden: mångfaldsarbetet, organisationskultur och rekryteringsprocessen. Yin (2007) menar att förmågan att formulera och ställa lämpliga frågor vid intervjun är avgörande för att besvara forskningsfrågorna.

Innan intervjuerna genomfördes meddelade HR-avdelningen ledningsgruppen om studiens syfte och jag tog därefter kontakt med respondenterna via mail för att boka in tid för intervjuer. Vidare genomfördes intervjuerna i möte med respondenterna vilket har gett möjlighet att tolka respondenternas reaktion och kroppsspråk. Samtliga intervjuer genomfördes i enskilt kontorsrum inom företagslokalerna och varade i drygt 45 minuter. Enskilda rum valdes för att intervjupersonerna ska känna sig trygga och för att miljön ska vara så ostörd som möjligt. Därtill för att det ska garantera både anonymitet och transparens. Ordningen av intervjuerna har inte varit ett medvetet val utan grundats på bekvämlighet för respondenterna och när dessa haft tillfälle. Intervjuerna spelades in med en elektronisk inspelningsutrustning och transkriberades efteråt. Under intervjutillfällena togs anteckningar för att tillvarata tankar kring vad respondenter sagt och för att studera agerande och beteende. Ytterligare data samlades in genom tillgång till företagets intranät där policydokument tagits i beaktande. Bryman (2011) skriver att intervjuinspelning oftast krävs vid kvalitativa studier för att möjliggöra detaljerad analys.



## 4.4 Bearbetning och analys

Vid transkriberingsarbetet kodade jag och tematiserade kopplingar mellan intervjuerna. Detta gav mig en överskådlig bild av intervjupersonernas åsikter, uppfattningar och ställningsantagande. Intervjuerna spelades in för att underlätta bearbetningen och analysen av intervjupersonernas svar. Då all data från intervjuerna hade samlats in genom elektronisk inspelningsutrustning var det möjligt att gå igenom materialet noggrant. Det som inte ansågs relevant för forskningsfrågorna gallrades bort under transkriberingsarbetet för att underlätta datasammanställningen. Enligt David och Sutton (2016) bör sådana data av praktiska skäl inte inkluderas men kan samtidigt vara behjälplig för att förstå fenomenet. Anledningen till att det inte bör inkluderas har sin grund i att gallringen kan öka kvaliteten av analysen och materialet kan bli mer lätthanterlig. Kvalitativa studier skapar vidare ofta svårigheter med att hantera den stora mängden data som samlas in. Utifrån detta har jag valt att gallra bort data som inte är väsentlig för forskningsfrågorna för att underlätta datasammanställningen. Efter att ha transkriberat, kodat intervjuerna och sammanställt ytterligare data påbörjades därefter arbetet med att analysera materialet som presenteras i avsnittet resultatredovisning. Teorin har används som ett hjälpmedel för att kunna analysera och förstå den empiri som samlas in.

## 4.5 Urval

Urvalet av intervjupersonerna syftar till att få en så stor bredd som möjligt över organisationen och hur mångfalds- och inkluderingsarbetet bedrivs. Detta för att underlätta tolkning och eventuella jämförelser mellan empiriska data som insamlats. Trost (2010) skriver att vid kvalitativa studier är avsikten att få en så stor variation som möjligt och inte ett antal likartade. Urvalet ska helst vara heterogent inom den givna homogeniteten. Därtill är ett väl avvägt urval av stor vikt eftersom urvalet ligger till grund för undersökningens trovärdighet och tillförlitlighet.

Bryman (2011) skriver att respondentvaliditet innebär att rätt respondenter väljs ut utifrån studiens forskningsfråga. Jag skriver arbetet i samråd med organisationen som visade ett intresse för denna studie. Jag har sedan tidigare väl etablerade kontakter inom organisationen och de berättade att det är intressant att utföra denna studie då det är en mångfaldsorienterad arbetsenhet. Eftersom denna organisation tidigare har mött svårigheter med mångfalden på arbetsplatsen, blir det således ytterligare intressant att undersöka hur de bedriver mångfalds- och inkluderingsarbetet.

Samtliga intervjupersoner har en betydande roll i verksamheten och valdes ut utifrån sin funktion inom organisationen. Jag har valt att intervjua fyra chefer och en HR-chef för att kunna besvara forskningsfrågorna. Jag valde själv vilka personer jag ville intervjua och kontaktade dem därefter via mail. Då respondenter har en viktig roll i mångfalds- och inkluderingsarbetet, antingen genom att ha en ledningsposition eller arbetar på personalavdelningen, visar det på en god respondentvaliditet. Caroline Fägerlind (2011) skriver att chefer och ledare har en stor påverkan på hur väl en arbetsplats lyckas med sin mångfaldssatsning. I och med det har urvalet av intervjupersoner begränsats till respondenter som tros ha insikt i studiens fenomen eller som har en chefsroll. Urvalet går vidare att betrakta som målinriktat. Bryman (2011) skriver att ett målinriktat urval är av strategiskt slag och forskaren gör sitt urval utifrån en önskan att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågorna.

Vid val av intervjupersoner tog jag hänsyn till olika kategorier som kön, utbildning och etnicitet. Detta skapade en tillräcklig variation och spridning bland de intervjuade eftersom de hade olika bakgrunder, förståelser och uppfattningar. Enligt Trost (2010) kallas denna metod för strategiskt urval. Vidare upplevde jag att fem intervjuer räckte för att få en god variation och ett resultat som hade gett större överförbarhet. Givetvis hade spridningen kunnat vara större när det gäller kategorier som kön, etnicitet och olika åldersgrupper. En större spridning hade gett ett ännu mer hållbart resultat. Önskvärt hade varit att genomföra fler intervjuer vilket även hade stärkt validiteten, men det var inte möjligt på grund av tidsaspekten. För att värna om respondenternas anonymitet kommer de i studien att benämnas som följande: HR-chefen, Chef 1, Chef 2, Chef 3 och Chef 4. Den högsta chefsnivån som jag har intervjuat är Chef 1 och resterande chefer är avdelningschefer på respektive avdelningar.

#### **4.6 Etiska ställningsantaganden**

Bryman (2011) skriver att det finns fyra grundläggande krav när det gäller etik i forskningssammanhang. Dessa grundläggande krav bör leda forskarens etiska ställningsantaganden. Informationskravet är det första kravet och innebär att forskaren ska informera berörda personer vad studien avser att undersöka. Samtyckeskravet, som är det andra kravet, innebär att intervjupersonerna i undersökningen har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet och avser att samtliga personer och de svar de lämnar ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Det sista kravet, tillika nyttjandekravet, avser att de uppgifter som samlas in får endast användas för forskningsändamålet. Jag har varit noga med att informera respondenterna om studiens syfte och upplägget, dess delaktighet och hur studien kommer att användas. Därtill var jag tydlig

med att informera om att studien skrivs självständigt och kommer således inte påverkas av att jag i samråden med organisationen har valt att studera detta ämne. När jag tog kontakt med samtliga intervjupersoner informerade jag om att deltagandet är frivilligt och de fick därefter själva ta ställning om de vill delta. Därutöver frågade jag även respondenterna om de önskar anonymitet och om de godkände att jag spelade in intervjuerna med elektronisk inspelningsutrustning. Utöver det var jag tydlig med att de enbart behövde svara på de frågor de kände sig bekväma med och att personliga åsikter som uttrycks i förtroende inte kommer att behandlas i uppsatsen. Utifrån ett etiskt ställningsantagande har jag dessutom valt att inte använda mig av respondenternas namn och funktioner i organisationen för att värna om anonymitet. Slutligen kommer de tre avdelningarna som intervjupersonerna hänvisar till att benämnas som: avdelning 1, avdelning 2 och avdelning 3.

#### **4.7 Tillförlitlighet**

I kvalitativa forskningsstudier handlar det framför allt om studiens tillförlitlighet och trovärdighet vad gäller resultatet än dess *reliabilitet* och *validitet*. Dessa två begrepp förknippas vidare närmare med kvantitativa studier (Troost, 2010). Studien är av explorativ karaktär och syftar till att undersöka forskningsämnet och därefter ge rekommendationer, liksom nå en viss nivå av teoretisk överförbarhet. Bryman (2011) skriver att kvalitativ undersökning skapar förutsättningar för större *intern validitet* än en kvantitativ undersökning. Med intern validitet menas fokus på matchningen med respondenterna, det vill säga om studien ger uttryck för respondenternas liv och övertygelser. *Extern validitet* handlar istället om i vilken utsträckning forskningsresultaten kan generaliseras till större populationer och tillämpas på olika miljöer. Den externa validiteten utgör ett problem för kvalitativa forskare till följd av deras tendens att använda sig av begränsade urval. David och Sutton (2016) skriver att *reliabilitet* handlar istället om att det som mäts i en undersökning är tillförlitligt. Det avser i vilken grad indikatorn eller testet är ett konsistent mått över tid. Eftersom mätning inte är det som denna studie fokuserar på blir frågan om extern validitet egentligen inte något som är av speciell betydelse i denna studie. Däremot har intern validitet stort värde för studien och samtliga respondenter har valts ut utifrån sin funktion inom organisationen.

Enligt Patel och Davidson (2011) är det viktigt att respondenterna är omsorgsfullt utvalda för att kunna uppnå någon form av överförbarhet i en kvalitativ studie och för att vidare kunna fånga upp många olika aspekter av det problem som studeras. Urvalet har, som tidigare nämnts, begränsats till respondenter som tros ha insikt i studiens fenomen eller som innehar en ledningsposition. En möjlig faktor som kan ha påverkat reliabiliteten är det faktum att

denna studie saknar ett arbetstagarperspektiv, då jag enbart har intervjuat respondenter från personalavdelningen respektive anställda med en ledningsposition. Perspektivet hade kunnat vidgas ytterligare med samtal med arbetstagare. Att inte intervjuar arbetstagare har varit avsiktligt då det är chefer som äger och driver mångfalds- och inkluderingsarbetet och HR-avdelningen som fungerar som en supportfunktion i dessa frågor. Utifrån detta ansågs inte ett arbetstagarperspektiv vara betydande i denna studie. Vidare syftar respondenternas heterogenitet beträffande kön, etnicitet och yrkes- och utbildningsbakgrund till att göra studiens tillförlitlighet högre.

Faktorer som har bidragit till att studiens trovärdighet har stärkts är dels att jag själv har valt intervjupersonerna och en väl intervjuguide har konstruerats. David och Sutton (2016) skriver att i en kvalitativ undersökning är det väsentligt hur en fråga uppfattas av intervjupersonerna. Om en fråga tolkas annorlunda varje gång den ställs, kan inte svaren sägas vara reliabla. Detta är något jag har tagit i beaktning vid utförandet av intervjuer med samtliga respondenter. Vidare är förhoppningen att studiens resultat ska vara tämligen överförbart till andra organisationer av samma slag, liksom bidra till ytterligare kunskap och förståelse för forskningsområdet.

## **5. Resultatredovisning**

I detta avsnitt följer en redogörelse av intervjupersonernas syn och upplevelser på hur mångfalds- och inkluderingsarbetet bedrivs och vilka problem som finns. Förhoppningen är att läsaren ska få en god översikt över vilka områden och ämnen som har lyfts fram och varit av vikt vid intervjuerna. Avsnittet är uppdelat i fyra olika teman som framkom genom intervjuerna och som knyter an till de frågeställningar som studien har. Kategorierna växte fram genom analys av det empiriska materialet och många av dem var återkommande i respondenternas svar. Dessa fyra teman är uppdelat efter intervjupersonernas syn och upplevelser av mångfaldsarbetet, hur de upplever organisationskulturen, vilka faktorer som förvårar arbetet och vilka åtgärder som ska utformas. Avsnittet behandlar mångfald och organisationskulturen åtskilt för att skapa förståelse för dessa som enskilda fenomen. Därefter relateras dessa till varandra i analysavsnittet som följer. Detta för att belysa åtskillnad och liknelser mellan områdena, likaledes för att skapa förståelse för hur de samverkar.

## 5.1 Definition av mångfald

Intervjupersonerna målar inledningsvis upp en enad bild av vad mångfald är då samtliga beskriver begreppet som olikheter i form av bakgrund, egenskaper och livserfarenheter. Vid frågan hur företaget har definierat mångfald hänvisar HR-chefen till diskrimineringsgrunderna, men förklarar att organisationen i dagsläget inte har utformat en likabehandlingsplan och begreppet har inte heller definierats inom organisationen. Vidare berättar HR-chefen: ”Mångfald för mig är att alla människor oavsett kön, etnicitet, religion osv, ska känna sig inkluderande och välkommande och att man drar nytta av olikheterna”. Detta är något som övriga intervjupersoner också bekräftar. Respondenterna beskriver vidare att de tidigare inte har aktivt arbetat med mångfaldsfrågor i organisationen, utan det har snarare pratats i en begränsad omfattning om mångfald inom organisationen som enbart avser likabehandlingsarbete eller jämnlisarbete. Utifrån detta förklarar respondenterna att det blir svårt att definiera begreppet eftersom de tidigare inte har aktivt pratat om dessa frågor på såväl lednings- och medarbetarnivå. Det är således inga frågor som organisationen prioriterar i dagsläget, samtliga respondenter anser däremot att dessa frågor är viktiga och att de bör uppmärksammas mer. På samma fråga förklarar Chef 1: ”Jag vet inte om vi på företaget har någon speciell definition, men jag gillar när vi har en bred kulturell sammansättning av personal”.

Chef 3 ser vidare positivt på att arbeta med mångfaldsfrågor då en blandning av människor skapar flera perspektiv, funderingar och arbetssätt vilket i sin tur ger ett mervärde. Chef 3 ser gärna att de ska få igång en dialog om mångfaldsfrågor, från ledningsnivå och därefter arbeta med att öka medarbetarnas kunskap och medvetenhet om ämnet. Vidare är cheferna fundersamma över hur de ska arbeta utifrån lagen och vilka krav den ställer på dem som arbetsgivare. Diskrimineringsgrunderna sexuell läggning, könsöverskridande identitet och funktionsnedsättning är inga begrepp som tidigare har lyfts inom organisationen och därmed blir det också svårt för respondenterna att uttala sig om dessa grunder.

”Jag vet inte riktigt hur jag ska tänka kring de andra grunderna. Jag skulle jättegärna vilja göra det, men det är inget man fokuserar på eller något vi ens pratar om” (Chef 3).

## 5.2 Personalstyrkan utifrån ett mångfaldsperspektiv

På frågan om hur personalstyrkan ser ut utifrån ett mångfaldsperspektiv svarar samtliga intervjupersoner att arbetsplatsen innehar en stor mångfald med alla olika typer av bakgrunder i form av åldrar, kön, etnicitet och religionsuppfattning. Vidare har de tidigare inte fört någon form av kartläggning av personalstyrkan utifrån ett mångfaldsperspektiv, vilket medför att intervjupersonerna har svårt att uttala sig angående hur den exakta fördelningen ser ut på företaget. Under intervjuerna framkom det vidare flera exempel på organisationens goda mångfald, däribland att människor med olika bakgrunder söker sig till organisationen och att det finns ett åldersspann bland de anställda mellan 19 år till 68 år. HR-chefen förklarar att det finns många olika nationaliteter i organisationen och att personalen vidare kan många olika språk. Hen kunde dock inte uttala sig exakt kring hur många språk personalen kan då organisationen inte har gjort en kartläggning. Samtliga intervjupersoner ser vidare positivt på att arbetsplatsen är mångfaldsorienterad och menar att olikheterna bidrar till att organisationen utvecklas. På samma fråga berättar Chef 3 att mångfald kan främja utveckling: “Jag tycker det är roligt med att rekrytera in människor med olika bakgrund. När det är en blandning så utvecklas man som människa, som kollega och som chef”.

Under intervjuerna med respondenterna framkom det att mångfalden på arbetsplatsen har blivit mycket bättre i form av att de har fått en större blandning i arbetskraften på de olika avdelningarna. Chef 3 berättade vid intervjutillfället att två personer med annan etnisk tillhörighet nyligen har anställts som arbetsledare, vilket hen ser positivt på att gruppen har fått en större blandning. Däremot bekräftar samtliga intervjupersoner att även fast arbetskraften har fått en större procentuell sammansättning av olikheter den senaste tiden, finns det fortfarande en väldigt tydlig könssegregering inom olika funktioner och inom olika hierarkiska nivåer. Detta har sin grund i att organisationen utgörs av tre avdelningar där arbetsuppgifternas karaktär skiljer sig markant åt. På avdelning 1 har det historiskt sätt dominerats av manlig arbetskraft och det är inte förrän de senaste två åren som kvinnor har börjat söka sig till denna avdelning. Intervjupersonerna förklarar att orsaken till att avdelningen är mansdominerad beror på att arbetsuppgifterna är fysiskt krävande. Detta ställer krav på att de sökande har uthållighet och klarar av den fysiska belastningen. På arbetsledarnivå på denna avdelning är det i dagsläget bara män.

På avdelning 2 arbetar det främst kvinnor och på arbetsledarnivå är det övervägande kvinnor. På denna avdelning är det vidare en större blandning i arbetskraften utifrån kön jämfört med avdelning 1. Arbetet inom denna avdelning är serviceinriktat, vilket är anledningen till att det tidigare har varit fler kvinnor som har sökt sig till denna avdelning. Vidare hänvisar Chef 2 till avdelning 3 som till skillnad från de andra två avdelningarna består av en god fördelning av kön. Därtill är det en någorlunda stor blandning i arbetskraften av åldrar, etnisk bakgrund och anställningstid. På denna avdelning sker det enbart internrekryteringar och personer från såväl avdelning 1 som avdelning 2 söker sig till denna avdelning. Chef 2 berättar att vid internrekrytering till avdelningen har de tidigare inte utgått från positiv särbehandling utan valt den kandidat som uppfyller kravprofilen. Att det är en stor blandning i arbetskraften på avdelning 3 har således bara fallit naturligt. Därtill anser Chef 3 att organisationen hittills har gjort en bra insats med att få en större blandning i de olika avdelningarna och att de ligger i framkant jämfört med andra länder i denna bransch. Det kan självklart enligt hen bli bättre, men det faktum att organisationen har svårt att attrahera potentiella kandidater till följd av högkonjunktur underlättar inte mångfaldsarbetet.

Samtliga intervjupersoner bekräftar vidare att ledningsgruppen är mansdominerad då den i dagsläget består av en kvinna och fem män. HR-chefen berättar att organisationen har börjat utgå från positiv särbehandling i rekryteringsprocesser till funktioner där det är en tydlig könssegregering, däribland vid externa rekryteringar och vid rekryteringar i ledningsnivå. Därtill berättar HR-chefen att det finns en tendens vid rekryteringsarbetet att beteendet påverkas hos de involverade i rekryteringen. Det är något som organisationen försöker ändra på genom att kvalitetssäkra rekryteringen utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Den intervjumetodik som organisationen använder sig av vid rekrytering är kompetensbaserad intervjuteknik, vilket är en intervjumetodik som medför att risken för diskriminering minskas genom att intervjuerna läggs upp på likartat sätt.

”Om man kollar på befattningarna och kollar på exempelvis avdelning 2 så är det mest kvinnor. På avdelning 1 är det mest män och det är mest män som blir chefer, och tyvärr så är det så att det så att man har en tendens att välja den som betar sig likadant som sig själv. Det är något vi försöker ändra på” (HR-chefen).

### 5.3 Mångfaldsarbetet

Intervjupersonerna målar upp en någorlunda enad bild kring hur organisationen arbetar med mångfald då samtliga svarar att det är främst genom rekrytering. På frågan svarade Chef 4 att vid rekryteringen tar de till vara på mångfald genom att människor med olika bakgrund rekryteras in och de ser vidare positivt på det. På samma fråga svarade HR-chefen att de arbetar med att rekrytera brett, liksom att fördomar och normer inte låts begränsa medarbetares handlingsutrymme eller utvecklingsmöjligheter. Organisationen har tidigare inte aktivt arbetat med att rekrytera för att just representera en personalstyrka som speglar kundgruppen. Detta eftersom organisationen redan har en stor spridning av olika nationaliteter och språk. Chef 1 berättar att de inte har någon speciell strategi för att arbeta med dessa frågor, utan vid rekrytering har de tidigare valt den kandidat som är bäst lämpad för arbetet. I rekryteringsprocessen är vidare både cheferna och HR-avdelningen delaktiga.

”Syftet är inte att det ska finnas mångfald, utan att det ska ge något. Exempelvis att vi har personer med olika kulturer som kan möta våra resenärer, så ger det även profit till företaget” (HR-chefen).

Vid frågan vilka inom företaget som arbetar med mångfaldsfrågor bekräftar samtliga respondenter att det är HR-avdelningen. På frågan svarar Chef 1: ”Det är HR som har börjat med frågorna och de har vidare fått oss övriga att börja tänka i de banorna”.

Förutom att HR-avdelningen har arbetat med rekryteringen framkom det också vid intervjuerna att HR-avdelningen har på möten och i trepartssamtal informerat om företagets policy om kränkande särbehandling och trakasserier. Respondenterna berättar att cheferna inte följs upp på hur väl de jobbar med mångfald på arbetsplatsen. De insatser som organisationen har utfört, som kan kopplas till mångfaldsarbete, är medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. I dessa sammanhang frågas det om hur personalen upplever ledarskapet på arbetsplatsen. Organisationen har vidare inte heller några resurser som är avsatta för att arbeta med dessa frågor, utan det sker när HR-avdelningen har tid.

Vidare har inte organisationen, såvida intervjupersonerna vet, utfört någon form av utbildningsinsats för att öka medarbetares kunskap och medvetenhet om mångfald och inkluderande arbetsklimat. Utöver det ger intervjupersonerna en enad bild kring att organisationen inte har ett kvalitativt mångfaldsperspektiv, utan de har främst arbetat med att det ska finnas en blandning i arbetskraften. HR-chefen berättar att organisationen hade kunnat



nyttja mångfalden på ett annat sätt än vad de gör i dagsläget. Detta bekräftar också Chef 2 som säger att de inte tänker i dem banorna. På samma fråga förklarar Chef 4 att de inte har uteslutande arbetat med kvalitativt mångfaldsperspektiv: ”i organisationen så ser vi att det finns en fördel att det finns mångfald, men vi har inte tänkt ut att jobba kvalitativt”.

Vid frågan om det finns en efterfrågan efter ett större engagemang hos ledningen eller hos personalavdelningen svarar Chef 4 att hen inte har upplevt att de anställda har efterfrågat ett större engagemang gällande mångfaldsfrågor. Däremot har det hänt att anställda har efterfrågat att de vill komma mer till tals. På samma fråga svarar HR-chefen att personalen har efterfrågat en likabehandlingsplan. Chef 2 svarar att utifrån diskrimineringsgrunderna är det enbart kön som har belysts några få tillfällen och då har det efterfrågats att en kvinna ska rekryteras på en avancerad tjänst.

Vid frågan om HR och chefer har samma grundförståelse och ambitionsnivå att arbeta med mångfaldsfrågor svarar samtliga intervjupersoner att det inte är ambitionsnivån som skiljer sig åt, utan det är i sådana fall förståelsen och kunskapen. Vidare svarar Chef 4 på frågan att cheferna har ambitionsnivån men de kanske inte är medvetna om att de bör arbeta med dessa frågor. Detta bekräftar också Chef 2 och förklarar att den operativa verksamheten inte har tänkt i dessa banor eftersom de inte har haft tid att göra det. Vid frågan om hur högt prioriterat det är inom företaget att arbeta med dessa frågor svarar HR-chefen att samtliga anser att det är viktigt, däremot finns det en risk att det saknas en del kunskap kring ämnet. Respondenterna förklarar vid intervjutillfällena att de svårigheter som organisationen möter med att arbeta med mångfaldsfrågor är tidsaspekten, få resurser, kunskapen och grundförståelsen.

Under intervjuerna framkom det vidare att det tidigare inte har funnits en HR-funktion på arbetsplatsen, utan det tillkom för några år sedan i samband med att organisationen expanderade. Chef 2 berättar att de i dagsläget fokuserar på det som är mest kritiskt och att det i många fall är svårt för dem att arbeta långsiktigt. HR-chefen bekräftar detta och förklarar att hen också har fått prioritera de processer som är mest kritiska. Detta har i sin tur resulterat i att organisationen inte har kunnat arbeta med mångfaldsfrågor i den utsträckning som de hade velat. HR-chefen berättar vidare att HR-avdelningen kan driva frågan men de är inte de som äger den. Detta blir särskilt tydligt av följande citat: ”Vi är drivande, rådgivande och supportande i dessa frågor”.

## 5.4 Definition av organisationskulturen

Respondenterna målar upp en enad bild av vad organisationskultur är då samtliga beskriver det som det som ligger till grund för olika beslutsfattningar inom organisationen och genomförandet av arbetsuppgifter, liksom de normer som genomsyrar verksamheten.

HR-chefen beskriver organisationskulturen som någorlunda hierarkisk då det finns tydliga managementnivåer, regler och styrdokument. Vidare berättar HR-chefen att organisationen är inkluderande och det finns stora utvecklingsmöjligheter internt: ”Det spelar inte så stor roll vart du kommer ifrån, eller hur du ser ut eller vilket kön du har”. Detta bekräftar också Chef 4 och berättar att personalen får bidra och komma vidare i sin karriär i organisationen. Däremot kan anställda möjligtvis uppleva att organisationskulturen är lite otydlig i vissa avseenden: ”Många som kanske inte vet vem som gör vad”.

Chef 2 berättar att organisationen har genomgått stora förändringar de senaste åren i form av organisationsförändringar. Vidare ser Chef 1 positivt på att det finns policys och regler då det ger dem som arbetsgivare en bra grund och handledning i hur de ska agera: ”Har vi policys i företaget så ska de följas, det ska vara enhetligt på båda avdelningarna”.

Organisationen tar i många frågor hjälp av företagets riktlinjer och värderingar. Chef 1 berättar vidare att hen har senaste åren sett ett större samarbete mellan avdelningarna. Det har tidigare förekommit att de olika avdelningarna inte har varit enhetliga i utförandet av arbetsuppgifter, rutiner och regler. Detta bidrog till att kvaliteten blev lidande. De genomförde en organisationsförändring och ändrade strukturer, vilket resulterade till att de ansvariga har ett helt annat samarbete idag jämfört med tidigare. Saker och ting görs på samma sätt och organisationen arbetar idag likriktat i syfte att de anställda ska arbeta gemensamt och enhetligt oavsett vilken avdelning. Detta resonemang förtydligas genom att Chef 1 säger följande: ”Ju mer enhetliga direktiv vi kommer ut med, ju starkare blir vi inför personalen”.

## 5.5 Arbeta med organisationskulturen

Vid frågan hur organisationen arbetar med organisationskulturen skiljer sig svaren någorlunda åt. På frågan svarar HR-chefen att de arbetar med att utbilda de anställda, däribland i ledarskapsakademi, i svåra samtal och rehabilitering. Detta bekräftar Chef 4 som hänvisar till att organisationen har fokuserat mycket på utveckling det senaste. Chef 3 skiljer sig i sin syn på organisationskulturen och förklarar att de inte arbetar aktivt med organisationskulturen och det brister vidare i både förståelse och i dialog: Detta blir särskilt tydligt av följande citat: ”Det hade varit en jättebra början om vi hade arbetat med organisationskulturen och det hade gjort skillnad, men det är inte en del av ledningens eller arbetstagarens tankar”.

Vidare berättar Chef 3 att de brister i det förebyggande arbetet, detta då de vidtar åtgärder först när det har uppstått en situation. Även Chef 4 berättar att de i dagsläget arbetar mycket med att reda ut konflikter som uppstår på arbetet: ”Sen kan man ifrågasätta sig varför man behöver jobbar mer med det också, det är också något som har uppstått mer också”.

På samma fråga svarar Chef 2 att organisationen inte jobbar aktivt med organisationskulturen, utan det viktigaste är att de anställda sköter sina arbetsuppgifter. Därtill har organisationen arbetsplatsträffar varje vecka där ledningen informerar och de anställda kan ställa frågor. Utöver det går nyanställda flera veckors utbildning för att veta hur de ska utföra arbetet, vilka regler de ska förhålla sig till och hur de ska agera i arbetet. Vidare berättar Chef 2 att branschen är föränderlig, vilket medför att organisationen ständigt måste anpassa sig till ständiga förändringar.

”Vi behöver att personalen gör rätt varje gång, att de är fullständigt uppdaterade med allting. Samtidigt som ingen har tid. Det är väldigt mycket information att ta till sig” (Chef 2).

## 5.6 Mångfaldens problemområden

Vid frågan om det i dagsläget finns risker för diskriminering eller andra hinder för enskildas lika rättigheter och möjligheter i verksamheten svarar samtliga att det finns risk i organisationen. På frågan svarar HR-chefen att risken att diskriminering uppstår finns alltid på en mångfaldsorienterad arbetsplats. Hen förklarar att organisationen speglar samhället och då kan det uppstå konflikter till följd av olikheter och fördomar. HR-chefen berättar vidare: ”När jag kom hit märkte jag att den fanns en viss kultur som var tillåtande och kränkande, vilket jag fortfarande får höra. Mycket som man får ifrågasätta hela tiden”.

Det är inte enbart internt som risker för diskriminering kan uppstå, utan det finns även risk att de anställda blir diskriminerade externt via kunderna. Det har det tidigare hänt att medarbetarna har utsatts för diskriminering av kunder. Utifrån detta berättar HR-chefen att det är viktigt att organisationen ska arbeta förebyggande och informera. Med att arbeta förebyggande syftar hen till att informera hur företaget ser på mångfald och informera om allas lika rättigheter. Utöver det menar HR-chefen att det även är viktigt att följa upp sjukstatistik med avseende på kön och belysa hur de anställda kan förena arbetsliv med familj.

I intervjuerna framkom det att en blandning av individer har skapat problem på arbetsplatsen. Respondenterna beskriver olika situationer där det har uppstått problem i samband med att anställda inte har arbetat i enlighet med organisationskulturen. De situationer som nämndes var att somliga anställda har upplevt särbehandling från kollegor i form av att de inte har känt sig lika uppskattade eller delaktiga. Utöver det har det inträffat att anställda har haft svårt med mångfalden inom organisationen då konflikter har uppstått till följd av olikheter och de anser att de har svårt att kommunicera. I intervjuerna framkom det också att organisationen tidigare har haft problem med trakasserier och rasistiska- och sexistiska kommentarer. När det har uppstått incidenter har de tagit itu med det, utretts och de har vidare arbetat utifrån policyn. Därtill informerar HR-avdelningen om policyn vid introduktion för nyanställda.

## **5.7 Förslag på åtgärder**

Vid frågan hur organisationen kan agera för att arbetsplatsen ska bli mer jämställd och präglad av mångfald svarar HR-chefen att de först måste definiera vad mångfald är för dem. Därtill ska de kartlägga mångfalden på arbetsplatsen och tillsammans komma fram till vad målet är och hur de ska ta sig dit. Utöver det ska de även se över hur de kan nyttja deras värdeord i mångfalden. Förutom det är det vidare viktigt att det inte blir en skrivbordsprodukt utan att de arbetar aktivt och förebyggande. På frågan svarade Chef 3 snarlikt och menar att de måste föra en statistisk över personalomsättningen, liksom att de bör föra en dialog kring dessa frågor och om diskrimineringslagen på ledningsnivå och därefter förmedlar det vidare i organisationen. På samma fråga svarade Chef 1 att de har ett stort ansvar som arbetsgivare att vara förebild och att alla ska känna sig välkomnade. Utöver det anser Chef 4 att de dels skulle kunna informera bättre, dels att de ska bli medvetna om dessa frågor i ledningsgruppen. Det vill säga vilken nivå de ska lägga sig på och hur de ska arbeta aktivt med frågorna. Chef 2 anser att de först och främst behöver utbildning i dessa frågor, likaledes att de ska arbeta mer långsiktigt och inte arbeta kortsiktigt.

”Ledningsgruppen bör få mer utbildning och ska inte behöva arbeta med att släcka bränder, utan arbeta mer långsiktigt. Vi hinner inte ens att tänka i dessa banor” (Chef 2).

## **6. Analys och diskussion**

I avsnittet som följer kommer resultatet att tolkas med hjälp av det teoretiska ramverket för att förstå och förklara det som kommit fram i intervjuerna. I detta avsnitt relateras mångfald och organisationskultur till varandra för att skapa förståelse för hur de samverkar. För att underlätta för läsaren kommer jag att först analysera hur organisationen definierar mångfald och organisationskultur för att på så vis få vidare förståelse för hur de tänker kring dessa två fenomen. Därefter kommer jag att analysera resultatet utifrån mina fyra frågeställningar.

### **6.1 Hur organisationen definierar mångfald och organisationskultur**

Som tidigare nämnts är mångfald ett mångfacetterat begrepp och i Sverige finns det ännu ingen enhetlig definition av begreppet. Organisationen antar en klassisk definition av mångfald och utgår från diskrimineringsgrunderna vid förklaring av begreppet. Ett sätt att se på mångfald är, enligt Fägerlinds (2011) resonemang, att det utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Utöver det går det vidare att se en överstämmande bild med ett organisationsperspektiv som syftar till mångfald i arbetskraften med avseende på olikheter som exempelvis kön, ålder, etnisk bakgrund, funktionshinder och sexuell läggning. Detta är något som är återkommande i intervjuerna när respondenterna behandlar ämnet. Det är tydligt att organisationen ser mångfald utifrån diskrimineringslagen och det kan vidare kopplas till att deras syn på mångfald är inriktad mot minoritetsgrupper. De grunder som har varit mest återkommande under intervjuerna är kön, ålder och etnicitet. Däremot är det främst kön som har berörts under intervjuerna och det har varit tydligt att organisationen möter utmaningar med jämn könsfördelning mellan olika funktioner och hierarkiska nivåer.

Utifrån materialet går det även att se att respondenterna har en bredare definition av mångfald än det som enbart baseras på i diskrimineringslagen. Detta har främst belysts i samband när intervjupersonerna har pratat om fördelar med mångfald. Under intervjutillfällena framkom det vid flertal tillfällen att de såg positivt på mångfald då det genererar ett mervärde i form av flera tankesätt, mer kunskap och flera arbetssätt. Detta överensstämmer med Carrels (2006)

synsätt på mångfald då han menar att olikheterna istället är de interna som exempelvis tankesätt, kompetens, arbetsvanor, ledarstil, problemlösningsstil och personlighetstyp. Det går även att se en likhet med Fägerlinds (2011) individperspektiv som handlar om arbetskraftens sammansättning, attityder och kunskap. Utgångspunkten är att mångfaldigt sammansatta grupper har förutsättningar att vara mer kreativa än homogena grupper då uppgifter, problem och lösningar granskas ut fler perspektiv.

Vid flertal tillfällen har respondenterna berättat att mångfalds- och inkluderingsarbete inte är några frågor som har belysts aktivt inom organisationen. Det har därmed varit svårt för respondenterna att definiera hur de arbetar med dessa frågor. Det har i sin tur medfört att respondenternas svar i många fall har varit individuella och inte hur organisationen ser på dessa frågor. Trots det beskriver respondenterna organisationskulturen som kännedomen för hur arbetet utförs inom ett företag och normer, liksom något som ligger till grund för olika beslutsfattningar inom organisationen och genomförandet av arbetsuppgifter. Detta kan relateras till Fägerlinds (2011) definition där hon delar upp organisationskulturen i tre delar: den skrivna delen, den synliga delen och den outtalade delen. Den skrivna delen, som avser sådant som organisationens värdegrund, visioner, riktlinjer och uppsatta mål, är något som respondenterna har belyst i stor utsträckning under intervjuerna. Chef 1 ser positivt på att det finns policys och regler då det ger dem som arbetsgivare en bra grund och handledning i hur de ska agera. Organisationen tar vidare hjälp av företagets riktlinjer och värderingar i många frågor, men även av företagets policy. Organisationen arbetar idag likriktat i syfte att de anställda ska arbeta gemensamt och enhetligt oavsett vilken avdelning de tillhör. Detta arbetssätt kan vidare bidra till att organisationskulturen blir alltmer homogen. Detta är i linje med Chemers (1995) beskrivning att det är positivt för organisationskulturen när företaget präglas av enighet och kontinuitet. Utöver det kan även risken för gruppkonflikter och oenighet minska.

Den synliga delen, som avser arbetsrelationerna, karriärvägar och arbetssätt, är något som respondenterna också belyste i intervjuerna. Vid flertal tillfällen framkom det i intervjuerna att oavsett de anställdas bakgrund finns det inte hinder för inträde, medverkan, utveckling eller avancemang inom organisationen. Respondenterna bekräftar att samtliga anställda har likvärdiga utvecklingsmöjligheter och arbetsvillkor i arbetet. Detta är i linje med Fägerlinds (2011) resonemang som menar att arbetskraften inte ska ha en speciell procentuell sammansättning av olikheter, utan det är arbetsuppgifters irrelevanta ”karaktäristiska” som inte ska utgöra ett hinder för inträde, medverkan eller utveckling på en arbetsplats. Den sista delen, som avser de värderingar och de normer som är underliggande, är något som

respondenterna belyste i mindre utsträckning i intervjuerna. Eftersom dessa inte finns nedskrivna ifrågasätts dessa värderingar och normer sällan.

## **6.2 Hur organisationen bedriver mångfalds- och inkluderingsarbete**

Eftersom organisationen tidigare inte har arbetat aktivt med mångfaldsfrågor har det varit svårt för respondenterna att uttala sig beträffande hur de arbetar med dessa frågor. Under intervjutillfällena gav respondenterna en snarlik bild gällande att organisationen inte har ett kvalitativt mångfaldsperspektiv. Organisationens främsta syfte med deras mångfaldssatsning har varit att öka mångfalden inom olika funktioner och på olika nivåer genom rekrytering, liksom att olika HR-processer har säkerställts att de är normkritiska och att cheferna har ett icke-diskriminerande ledarskap. Det innebär att organisationen har främst arbetat kvantitativt genom att rekrytera in människor med olika bakgrunder, men även kvalitetssäkrat rekryteringsprocessen utifrån ett mångfaldsperspektiv för att främja likabehandling. Enligt Fägerlinds (2011) resonemang räcker det inte att organisationer arbetar aktivt med att öka mångfalden bland de anställda. Det krävs även att mångfaldsarbetet omfattar arbetsklimat och organisationskulturen. Detta resonemang bekräftar att organisationen inte har ett kvalitativt mångfaldsperspektiv, då de inte har någon special strategi för att tillvarata medarbetarnas kunskaper och erfarenheter för att utveckla arbetsplatsen.

Enligt Fägerlinds (2011) teori krävs det att organisationen har interna system och processer, däribland rekrytering, utvecklingsprogram och belöningsystem, för att verka i enlighet med och främja mångfaldsarbetet. I intervjuerna framkom det att organisationen bland annat har kvalitetssäkrat rekryteringen utifrån ett mångfaldsperspektiv. Organisationen använder sig av kompetensbaserad intervjuteknik som minskar risken för diskriminering genom att intervjuerna läggs upp på likartat sätt. Vidare har organisationen börjat utgå från positiv särbehandling i rekryteringsprocesser till funktioner där det är en tydlig könssegregering, däribland vid externa rekryteringar och vid rekryteringar i ledningsnivå. Det som organisationen däremot saknar i dagsläget är utbildningsprogram och belöningsystem som främjar mångfalds- och inkluderingsarbetet. Resultatet visar på att organisationen hittills har utbildat ledare i ledarskapsakademi och utbildningar i svåra samtal, däremot saknar de utbildningsinsatser som är riktade till den operativa personalen eller som är direkt kopplade till mångfaldsarbetet.

Enligt Fägerlinds (2011) teori är det vidare vanligt förekommande att företag rekryterar för att skapa bättre förståelse för kunderna. Detta är något som även HR-chefen belyste under intervjutillfället då hen förklarade att det ger profit till företaget när personalen kan möta

kunderna. Eftersom organisationen redan har en stor spridning av olika nationaliteter har de inte behövt rekrytera för att spegla kunderna bättre.

### **6.3 Faktorer som försvårar mångfalds- och inkluderingsarbetet**

Av resultatet går det att se att organisationen har svårt att arbeta långsiktigt och strategiskt då ledningen ständigt måste fokusera på det mest kritiska. Detta är en förklaring till att mångfaldsfrågor inte har diskuterats tidigare i den utsträckning som respondenterna hade velat. Därtill kan en förklaring vara att organisationen möter svårigheter med att arbeta med mångfaldsfrågor på grund av tidsaspekten, få resurser och brist på kunskap och grundförståelse. Enligt intervjupersonerna har både cheferna och HR-avdelningen ambitionsnivån att arbeta med mångfaldsfrågor och den skiljer sig vidare inte åt, däremot kan det vara kunskapen och förståelsen för dessa frågor som brister.

I intervjuerna framkom det att organisationen inte arbetar aktivt med organisationskulturen utan det är främst när det har uppstått en incident som de vidtar åtgärder. Det går vidare att se att organisationskulturen inte är stark eftersom respondenterna beskriver olika situationer där det har uppstått problem i form av diskriminering, särbehandling och trakasserier. Vilka typer av diskriminering som respondenterna syftar på framkom inte under intervjutillfällena. Det var däremot tydligt att det har uppstått problem inom organisationen till följd av olikheter. Utöver det berättade HR-chefen vid intervjutillfället att hen fortfarande får höra att det finns en viss kultur som är tillåtande och kränkande inom organisationen. Enligt Chemers (1995) resonemang är detta en av mångfaldens konsekvenser, det vill säga att mångfald skapar konflikter som kan leda till att individer exkluderas. Detta är ett av flera exempel på hur teori och empiri möts varvid förståelsen för hur mångfald och organisationskulturen samverkar.

Vidare framkom det i intervjuerna att de anställdas bakgrund inte har någon betydelse utan de ska behandlas lika. Detta tyder på att organisationens ändamål att alla ska bli likabehandlade inte fungerar i den utsträckning som de vill. Eftersom organisationen inte heller har ett tydligt mål hur de ska arbeta med mångfalden kan det ge intryck av att mångfalden inte tas tillvara på arbetsplatsen i den utsträckning som det hade kunnat göras.

Resultatet visar vidare på att somliga anställda kan uppleva att deras erfarenhet och kunskap borde tas tillvara mer inom organisationen. Detta trots att respondenterna intygar på att det inte finns hinder för medverkan och utveckling på arbetsplatsen. Enligt Fägerlinds (2011) resonemang kan värderingar som inte inkluderas skapa subkultur. Utifrån detta kan



subkulturer uppstå i organisationen om anställda upplever att de inte involveras.

Om olikheterna inom organisationen inte nyttjas kan det dessutom resultera i att medarbetares ambitionsnivå minskas. Detta problemområde var dock inget som respondenterna bekräftade eller berörde under intervjuerna.

Enligt Mlekov och Widell (2003) måste ledaren veta hur olikheterna ska tillvaratas för att skapa en inkluderande organisationskultur. Utifrån empirin är det en utmaning som organisationer står inför då cheferna menar att mångfaldsfrågor uppmärksammas i en liten utsträckning på såväl lednings- som medarbetarnivå. Vidare är cheferna fundersamma över hur de ska arbeta utifrån diskrimineringslagen och vilka krav den ställer på dem som arbetsgivare. Chefskapet är dock ingenting som berördes i intervjuerna förutom att organisationen inte följer upp hur väl de jobbar med mångfald på arbetsplatsen.

Utifrån empirin går det således att tyda på att kunskapen och förståelsen för mångfald- och inkluderingsarbetet är det som brister på arbetsplatsen.

#### **6.4 Faktorer som underlättar mångfalds- och inkluderingsarbetet**

Resultatet visar på att organisationen har redan en kvantitativ mångfald och har förutsättningarna för att arbeta med mångfaldsfrågor utifrån ett kvalitativt perspektiv.

Organisationens har en mångfaldsorienterad personalstyrka och de har vidare viljan till att åstadkomma en förändring. Enligt Fägerlinds (2011) resonemang förebyggs diskriminering och utanförskap om mångfaldens potential hanteras rätt genom att olikheter tas tillvara och anställdas kompetenser och förmågor utvecklas. För att kunna sprida mångfaldsidéer inom organisationen är det vidare väsentligt att förstå vilka processer som ska samverka för att kunna ta fram en strategi och nå ett lyckat resultat.

Organisationen har en HR-avdelning som har kunskap, intresset och förståelsen för hur chefer och anställda kan utbildas i mångfalds- och inkluderingsarbete. HR-avdelningen kan vidare vara drivande och rådgivande i dessa frågor och uppmärksamma cheferna om hur de kan integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ute i verksamheten. Därtill har de vidare förmågan att utbilda cheferna i hur ledarskapet kan anpassas för att det ska bli mer öppet och vidsynt. Enligt Chemers (1995) resonemang har ledarens förståelse och ambitionsnivå betydelse för huruvida en ledare är lämplig att leda ett mångfalds- och inkluderingsarbete. Utöver det visar resultatet på att respondenterna har en någorlunda gemensam förståelse för mångfald.

Respondenterna har vidare en bredare definition av mångfald än det som enbart baseras på i diskrimineringslagen, då de ser mångfaldssatsningen som en möjlighet till lärande och utveckling. Detta visar på att organisationen har en öppenhet och ett intresse för dessa frågor.

## 6.5 Det fortsatta arbetet med mångfalds- och inkluderingsarbete

För att organisationen ska integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ut i verksamheten vill intervjupersonerna börja föra en dialog om mångfalds- och inkluderingsfrågor på ledningsnivå för att därefter förmedla det vidare till medarbetarna. För att mångfaldsarbetet ska nå önskvärt resultat krävs det enligt Fägerlinds (2011) resonemang att ledningen på ett tydligt sätt tar ställning för satsningen. I praktiken är ledningens ställningsantagande utgångspunkten för att förändring ska få tillstånd. Vidare framkom det i intervjuerna att de behöver kartlägga mångfalden på arbetsplatsen, definiera vad mångfald är för dem och därefter tillsammans komma fram till deras mål och hur de ska ta sig dit. Utöver det konstaterar respondenterna att de dessutom behöver utbildning i mångfalds- och inkluderingsarbete. Detta stämmer överens med Fägerlinds (2011) teori om att ledningen behöver ha kunskap om mångfald och mångfaldsarbete, likaså ha en vilja till förändring och ha kännedom om varför det är lönsamt för verksamheten att satsa på mångfald. Vilka specifika mångfaldsaspekter som organisationen ska utgå från är svårt att säga då mångfalds- och inkluderingsarbetet varierar beroende på verksamhet och mål. Med detta som bakgrund behöver organisationen definiera hur de vill arbeta med dessa frågor och hur de ska arbeta fortsättningsvis med mångfalds- och inkluderingsarbetet.

Enligt Fägerlinds (2011) resonemang är organisationskulturen till för att normer och värderingar ska främja mångfald istället för att hindra den. Det innebär att organisationen måste analysera vilka av dessa normer och värderingar som stödjer mångfaldsarbetet, liksom vilka av dessa normer som skapar ojämlikhet och som förstärker homogenitet.

För att åstadkomma en förändring krävs det enligt Tangen (2011) att ledningen behöver involvera medarbetarna i förändringsarbetet genom att informera och kommunicera ut varför förändringen är viktig. Det finns annars risk att förändringsarbetet förhindras eller till och med motarbetas. En viktig aspekt för att få igång en mångfaldssatsning förefaller enligt Diversity Management (se avsnitt 3.6), det vill säga att utveckla och förbättra de strategier som redan finns för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv. Dessa strategier kan vara processer, arbetssätt och styrdokument som behöver ses över. Enligt Fägerlinds (2011) resonemang kan den skrivna delen användas som ett verktyg för att kommunicera ut till organisationen vilken förändring och vilka beteenden ledningen förväntar sig.

Vidare tydliggör Diskrimineringslagen den lägsta ambitionsnivån en arbetsplats måste ha för sitt jämställdhets- och mångfaldsarbete (se avsnitt 2). Det innebär att arbetsgivaren ska säkerställa att det inte förekommer någon form av diskriminering eller trakasserier i organisationen. För att lyckas med detta krävs det att arbetsgivare ska arbeta med aktiva åtgärder. Det innebär att arbetsgivare ska fortlöpande undersöka om det finns risker och vidta de förebyggande och främjande åtgärder som skäligen kan krävas. Därutöver går det att konstatera att diskrimineringslagen är någorlunda tolkningsbar, vilket medför att organisationen själva måste se över vilka förebyggande och främjande åtgärder som är nödvändiga för att skapa ett inkluderande arbetsklimate. Diskrimineringslagen ställer dock enbart ett minimikrav på arbetsgivare. Det innebär att en mångfaldssatsning i praktiken kan bidra till så mycket mer. Enligt Fägerlind (2011) får den organisation som ser mångfaldssatsningen som en möjlighet till lärande och utveckling mest ut av mångfalden.

## **7. Slutsatser**

I följande avsnitt presenteras sammanfattning av resultatet utifrån mina frågeställningar.

### **7.1 Sammanfattande svar på frågeställningar**

#### **7.1.1 Hur arbetar organisationen i dagsläget med att bedriva ett mångfalds- och inkluderingsarbete?**

En viktig del av studien har varit att analysera respondenternas upplevelse kring hur mångfalds- och inkluderingsarbetet bedrivs inom organisationen. Organisationens mångfaldssatsning syftar främst till att öka mångfalden på arbetsplatsen genom rekrytering. Därtill har organisationen säkerställt att olika HR-processer är normkritiska genom att främja likabehandling och att cheferna har ett icke-diskriminerande ledarskap. Det innebär att organisationen har främst arbetat kvantitativt med mångfaldsfrågor. Utöver det har organisationen börjat utgå från positiv särbehandling i rekryteringsprocesser till funktioner där det är en tydlig könssegrering.

#### **7.1.2 Vilka faktorer i organisationen försvårar mångfalds- och inkluderingsarbetet?**

Resultatet visar på att mångfalds- och inkluderingsarbete inte är några frågor som har aktivt belysts inom organisationen. Det har därmed varit svårt för respondenterna att definiera hur de arbetar med dessa frågor. Respondenternas svar i intervjuerna har i flera tillfällen varit individuella och inte hur organisationen ser på dessa frågor. Organisationens vidare svårt

arbete långsiktigt då ledningen ständigt måste fokusera på det mest kritiska. Utöver det visar resultat på att organisationen möter svårigheter med att arbeta med mångfaldsfrågor på grund av att de har få resurser och att cheferna vidare saknar utbildning i hur mångfalds- och inkluderingsarbete kan bedrivas. Det går vidare att se att organisationskulturen inte är stark eftersom respondenterna beskriver olika situationer där det har uppstått problem i form av diskriminering, särbehandling och trakasserier. Eftersom organisationen inte heller har ett tydligt mål hur de ska arbeta med mångfalden kan det ge intryck av att mångfalden inte tas tillvara på arbetsplatsen i den utsträckning som det hade kunnat göras. Slutligen speglar resultatet att det inte går att enbart fokusera på mångfald eller enbart organisationskultur som enskilda fenomen då det kommer att ge begränsade effekter.

### **7.1.3 Vilka faktorer i organisationen underlättar mångfalds- och inkluderingsarbetet?**

Av resultatet går det att se att organisationen har en kvantitativ mångfald. Organisationen har en öppenhet och ett intresse för mångfaldsfrågor och de har vidare förutsättningarna för att arbeta med dessa frågor utifrån ett kvalitativt perspektiv. Därtill har respondenterna en bredare definition av mångfald än det som enbart baseras på i diskrimineringslagen. Organisationen har en mångfaldsorienterad personalstyrka och de har vidare viljan till att åstadkomma en förändring. Utöver det har organisationen en HR-avdelning som har kunskap, intresset och förståelsen för hur chefer och anställda kan utbildas i mångfalds- och inkluderingsarbete. Slutligen kan HR-avdelningen vara drivande och rådgivande i dessa frågor i det fortsatta mångfalds- och inkluderingsarbetet.

### **7.1.4 Hur kan organisationen arbeta fortsättningsvis för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv ute i verksamheten?**

För att mångfaldsarbetet ska nå önskvärt resultat krävs det att ledningen på ett tydligt sätt tar ställning för mångfaldssatsningen. Utöver det behöver organisationen kartlägga mångfalden på arbetsplatsen, definiera vad mångfald är för dem och slutligen tillsammans komma fram till vad de vill få ut av mångfaldsatsningen och hur de ska ta sig dit. Därtill behöver cheferna utbildas i mångfaldsarbete för att ha kännedom om varför det är lönsamt för verksamheten att satsa på mångfald. Eftersom organisationskulturen är till för att främja mångfaldsarbetet är det vidare viktigast att organisationen analyserar vilka normer respektive värderingar som stödjer mångfaldsarbetet, liksom vilka av dessa normer som skapar ojämlikhet.

Avslutningsvis behöver organisationen utveckla och förbättra de strategier som redan finns för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv. Dessa strategier kan vara processer, arbetssätt och styrdokument som behöver ses över.

## **8. Förslag på vidare forskning**

Genom att ha studerat mångfalds- och inkluderingsarbetet på denna organisation är min förhoppning att jag har bidragit till att ha uppmärksammat ämnet ytterligare. Anledningen till att studera forskningsområdet vidare kan vara många. Det som har framkommit i denna studie kan i synnerhet fungera som utgångspunkt för hur vidare forskning skulle kunna bedrivas eller vad som vore intressant att studera vidare. För vidare forskning går det att föreslå ytterligare fler perspektiv för att skapa en större förståelse för forskningsområdet. Utöver det kan fler studier i andra branscher och organisationer bidra till större förståelse genom att analysera likheter och skillnader. Eftersom den studerande organisationen tidigare inte har aktivt arbetat med mångfaldsfrågor går det även att föreslå att studera mångfalds- och inkluderingsarbetet på en organisation som har ett kvalitativt mångfaldsperspektiv.

## **9. Uppsatsens relevans för arbetsvetenskap**

De utmaningar som mångfaldsstudier möter är främst att det inte finns en enhetlig definition av begreppet i Sverige. Mångfald är ett område som är svårt att studera då företag och organisationer arbetar på olika sätt med mångfaldsfrågor. I Sverige har mångfaldsidén främst omvandlats till satsningar på främst etnicitet. Kön liksom andra aspekter av mångfaldsarbetet är lika viktiga för att förbättra förhållandena på arbetsplatsen. Vilka specifika mångfaldsaspekter som lyfts fram och vilken roll de får varierar beroende på verksamhet och mål. Utifrån detta blir det problematiskt för denna studie att vara generaliserbar och att använda resultatet i andra branscher eller organisationer. Som tidigare nämnts har generalisering av studiens resultat inte varit det som denna studie har fokuserat på, därav blir frågan om extern validitet egentligen inte något som är av speciell betydelse i denna studie.

Vidare finns det i dagsläget brist på litteratur som gör kopplingar mellan mångfald och organisationskultur. Mångfald är inget fenomen som kan agera självständigt utan det påverkas och ger påverkan på organisationskulturen. Det medför att denna studie bidrar till att uppmärksamma några av de utmaningar som en mångfaldsorienterad arbetsenhet står inför. Därtill speglar resultatet att det inte går att enbart fokusera på mångfald eller enbart organisationskultur som enskilda fenomen då det kommer att ge begränsade effekter. Denna studie bidrar alltså dels till att uppmärksamma bristen av en gemensam definition av mångfald utifrån ett organisationsperspektiv, dels till att öka förståelsen för att mångfald och organisationskulturen direkt samverkar. Utöver det bidrar även denna studie till att uppmärksamma att diskrimineringslagen ställer enbart ett minimikrav på arbetsgivare och att

en mångfaldssatsning i praktiken kan bidra till så mycket mer än att bara arbeta med förbyggande och främjande åtgärder. En mångfaldssatsning kan bland annat bidra till ett inkluderande och hälsosammare arbetsklimat, men även till ekonomisk vinning för organisationer genom att låta övertygelsen om mångfaldens potential genomsyra företagets affärsstrategi.

## 10. Litteratur- och källförteckning

Abrahamsson, B & Andersen, J (1996). *Organisation*. Malmö: Liber.

Ahrenfelt, B (2013). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur AB.

Blomquist, C, Röding, A & Åkesson, P (2010). *Ledarskap - personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2: uppl. Malmö: Liber

Carrell, M & Mann, E (2011). *Defining diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study*. Hämtad 2017-05-12. Från: <http://search.proquest.com/openview/4a1edf0a97f9f1110b9e81e8fbd45d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41326>

Chemers, M (1995). *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

David, M & Sutton, C (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Diskrimineringsombudsmannen (2016). *Nya regler ska stärka arbetet mot diskriminering*. Hämtad 2017-04-10. Från: <http://www.do.se/om-do/pressrum/aktuellt/aktuellt-under-2016/nya-regler-ska-starka-arbetet-mot-diskriminering/>

Diskrimineringsombudsmannen (2017). *Nya regler ska stärka arbetet mot diskriminering*. Hämtad 2017-04-10. Från: <http://www.do.se/om-do/vanliga-fragor/lagforslag-om-aktiva-atgarder/>

Fägerlind, G (2011). *Mångfald i praktiken*. Malmö: Liber.

Fägerlind, G & Wener, I (2001). *Ledarskap för mångfald – en utmaning för den sociala sektorn*. Lund: Studentlitteratur AB.

Handelskammaren (2016). *Diversity Management – affärsnytta med mångfald*. Hämtad 2017-05-04. Från: <http://handelskammaren.com/2016/12/29/diversity-management-affarsnytta-med-mangfald/>

Hjertson, M & Svaleryd, K (2011). *Likabehandling i arbetslivet – En handbok för chefer: så följer du den nya diskrimineringslagen*. Malmö: Liber.

Jacobsen, D (2004). *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D, & Thorsvik, J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Linstead, S, Fulop, L, & Lilley, S (2009). *Management and Organization*. England: Palgrave macmillan.

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

Patel, R & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

SVERIGES RIKSDAG (2008). *Diskrimineringslag*. Hämtad 2017-04-28.

Från: [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567)

Tangen, H (2011). *Framgångsrika arbetsplatser. En bok om human resurshantering*. Falun: Scandbook AB

Trost, J (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Yin, R (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.



# 11. Bilagor

## 11.1 Bilaga 1: Intervjuguide

### Mångfaldsarbetet

- Vad är er definition av mångfald?
  - Hur ser er personalstyrka ut utifrån ett mångfaldsperspektiv?
  - Hur arbetar ni med mångfald?
  - Vilka inom företaget arbetar med mångfaldsfrågor?
  - Hur har ni arbetat med att öka medarbetares kunskap och medvetenhet om mångfald?
  - Finns det en efterfrågan efter ett större engagemang hos ledningen?
  - Hur högt prioriterat är det att arbeta med mångfaldsfrågor?
  - Har Hr och chefer samma grundförståelse och ambitionsnivå när det gäller att arbeta med mångfaldsfrågor?
  - Vad har ni för förutsättningar när det gäller att arbeta med mångfaldsfrågor?
- 9, Följs chefer upp på hur väl de jobbar med jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen?
- 10, Hur har ni arbetat med att öka medarbetares kunskap och medvetenhet om jämställdhet, mångfald och inkluderande arbetsklimat?
- 11, Finns det i dagsläget risker för diskriminering eller andra hinder för enskildas lika rättigheter och möjligheter i verksamheten?
- 13, Hur kan ni agera för att arbetsplatsen ska bli mer jämställd och präglad av mångfald?

### Organisationskultur

- Vad är er definition av organisationskultur?
  - Hur är organisationskulturen?
  - Hur arbetar ni med organisationskultur?
- 4, Hur arbetar chefer i dagsläget med att skapa och sedan bibehålla ett inkluderande arbetsklimat?

### Rekryteringsprocessen

- 1, Hur attraktiva är ni som organisation?
- 2, Får personal uppmuntran att söka sig vidare tjänster oavsett bakgrund?