



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Intresse för inkludering

En kvalitativ studie om intresset för att ha kulturell mångfald bland chefspositioner

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT19

Kandidatuppsats

Hanna Wångdahl 960117

Melissa Mühlrad 960219

Handledare: Vedran Omanović

Abstract

This study aims to examine the interest in having a cultural diversity among management positions within listed companies operating in Sweden. The study highlights how companies work with cultural diversity in practice as well as how the recruitment process may influence whether or not cultural diversity is included among managerial positions. The theoretical framework includes research about diversity management, corporate culture, competence-based recruitment, the cultural match model and the theory about decoupling. Empirical data was collected through 15 individual interviews conducted with representatives from HR managers and managers within six listed companies. The purpose of the interviews was to investigate whether there is an interest or not in having a cultural diversity among managerial positions. The results of the study show that the interest varies between the companies where they either decouple their formal and informal structures or have activities that include cultural diversity. Furthermore, the result shows that the companies' recruitment method is influenced by unspoken norms and values, so the responsible person should be well aware of his or her subjective assessment of the candidate. From this, it is concluded that the recruitment process can have an impact on whether the companies receive culturally diverse managerial positions.

Keywords: cultural diversity, recruitment, managing diversity, culture, decoupling.

Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka intresset för att ha en kulturell mångfald bland chefspositioner inom börsnoterade bolag verksamma i Sverige. Studien belyser hur företag arbetar med kulturell mångfald i praktiken samt hur rekryteringsprocessen kan tänkas påverka huruvida kulturell mångfald inkluderas bland chefspositioner. Den teoretiska utgångspunkten omfattar forskning inom managing diversity, företagskultur, kompetensbaserad rekrytering, kulturella matchningsmodellen samt teori om löskoppling. Empirisk data är insamlad genom 15 individuella intervjuer vilka gjordes med representanter från HR-ansvariga och chefer inom sex börsnoterade bolag. Målet med intervjuerna var att undersöka huruvida det föreligger ett intresse eller ej i att ha en kulturell mångfald bland chefspositioner. Resultatet av studien visar att intresset varierar mellan företagen där de antingen löskopplar sina formella och informella strukturer eller har aktiviteter som inkluderar en kulturell mångfald. Vidare ger resultatet att företagets rekryteringsmetod påverkas av outtalade normer och värderingar varför den ansvarige bör vara väl medveten om dennes subjektiva bedömning av kandidaten. Utifrån detta dras slutsatsen att rekryteringsprocessen kan ha en påverkan på huruvida företagen erhåller kulturellt mångfaldiga chefspositioner.

Nyckelord: kulturell mångfald, rekrytering, managing diversity, kultur, löskoppling.

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Vedran Omanović vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Vedran har ledsagat oss genom den oändliga massan av forskning inom diversity management och fått oss att tro på oss själva i kritiska tider under arbetets gång. TACK Vedran! Vi vill även passa på att tacka våra respondenter vid respektive företag. Tack för den tid ni avsatt, utan er hjälp och era viktiga svar hade vår studie aldrig kunnat genomföras.

Hanna Wångdahl & Melissa Mülrad

Stockholm, 2020-01-17

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	4
1.1 Tidigare forskning	5
1.2 Problematisering	6
1.3 Relevans	7
1.4 Syfte och frågeställning	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Managing Diversity	8
2.1.1 Kritik mot diversity management	9
2.2 Företagskultur	9
2.3 Rekryterings inverkan på kulturell mångfald	10
2.4 Löskoppling	12
3. Metod	13
3.1 Forskningsansats	13
3.1.1 Abduktivt arbetssätt	13
3.1.2 Forskningsdesign	14
3.2 Datagenerering	15
3.2.1 Primärkällor	15
3.2.1.1 Intervjustruktur	16
3.2.2 Sekundärkällor	18
3.2.2.1 Teoretiska begränsningar	18
3.3 Metodanalys	19
3.4 Studiens tillförlitlighet	20
3.5 Etik	20
4. Empiri	21
4.1 Likheter i grupperna	21
4.2 Minitiv	23
4.3 Lessitiv	25
4.4 Maxitiv	27
5. Analys	29
5.1 Generellt om mångfald	29
5.2 Företagskultur	30
5.3 Rekryteringsmetodens påverkan på mångfald	32
5.4 Löskoppling	34
6. Slutdiskussion	36
6.1 Studiens begränsningar	38
6.2 Förslag till framtida forskning	38
7. Referenslista	39

1. Bakgrund

Mångfald är en omfattande diskurs som tar plats både inom politik, organisationer och i det svenska samhället. Mångfald kopplas ofta i det större till frågan om genus men begreppet rymms även av ålder, etnicitet, sexuell läggning, religion och funktionsvariation (SFS 2008:567). Forskning inom kulturell mångfald, vilket i denna studie syftar på etnicitet (kulturell bakgrund), visar att organisationer med en kulturell mångfald ökar både problemlösning, effektivitet, innovation och kreativitet (Cox & Smolinski 1994; Foldy, 2004; Alm 1999). Forskningen kring mångfald mynnar ofta ut i termen *managing diversity*, att leda olikheter, vilket därav blir ett viktigt koncept inom området. Behoven av att diskutera *managing diversity* har dels uppstått genom anspråk att uppnå ökad heterogenitet i arbetsgrupper och dels näringslivets globalisering (Leijon & Omanović 2001), där begreppet mångfald sakta börjat ses som en resurs och inte ett problem (Lundgren & Mlekov 2002). Därtill finns en ökad betydelse av kulturell mångfald genom ökad invandring (ibid.). Genom den globala värld vi lever i är svenska bolag även i behov av att interagera med andra länder och därigenom nå ut till nya kunder, leverantörer och medarbetare, något som skapar ännu större relevans att förstå den kulturella mångfaldens betydelse.

Trots omfattande forskning som visar att kulturell mångfald ger positiva effekter syns även exkludering baserat på kulturell bakgrund i många rekryteringsprocesser (Cox & Smolinski 1994; Rooth & Carlsson 2007). I en undersökning gjord av SCB (2018) syns en tydlig skillnad i matchningen mellan utbildning och arbete beroende på om personen är utrikes eller inrikes född. Undersökningen visade att 80 procent av de inrikes födda hade ett arbete som matchade deras utbildning medan enbart 55 procent av de utrikes födda hade dito (SCB 2018). Detta kan ses problematiskt, inte bara ur ett effektivitetsperspektiv utan även ur ett inkluderingsperspektiv där det skapas en kulturell homogenitet som enbart representerar gruppens majoritet, vilket bidrar till marginalisering av minoriteter, ökade klyftor samt oförståelse kulturer emellan.

Mycket av grunden till mångfalddiskursen på arbetsplatser har sina rötter i den amerikanska civilrättsrörelsen under 1960-talet som förutom mångfald bland annat ledde till strategier kopplat till positiv särbehandling (Knights & Omanović 2015), vilket kan vara grundläggande för att få en förståelse för mångfalddiskursen och dess historiska bakgrund. Positiv särbehandling grundar sig vanligen i en vilja att hantera sociala orättvisor där en individ från en underrepresenterad grupp ges förtur vid anställning, baserat på dennes gruppidentitet såsom kulturell bakgrund eller kön (Omanović 2009). Enligt Thomas (1990) kan konceptet om positiv särbehandling anses utdaterat, inte minst om man ser till USA:s arbetsstyrka där mer än hälften de facto består av minoriteter, immigranter och kvinnor. Däremot har konceptet haft en väsentlig roll i förändringen av *managing diversity* (ibid.). Positiv särbehandling ses som en konstgjord och avsedd chans för chefer att korrigera och kompensera för förgångna misstag, något som Thomas (1990) inte anser ensamt kan kompensera för det långsiktiga syftet att skapa en mångfald och mobilitet uppåt i hierarkin. Thomas (1990) tvivlar på att personer som når en chefsposition på basis av positiv särbehandling blir en förebild för yngre personer inom minoriteten i fråga. Snarare blir denne person en förebild

för hur positiv särbehandling kan arbetas med för människor som befinner sig på rätt plats vid rätt tidpunkt (ibid.). Enligt Europaparlamentets och rådets direktiv är positiv särbehandling på grund av etnicitet i arbetslivet inte tillåtet i Sverige (2000/43/EG), främst eftersom det skulle innebära registrering och kartläggning av exempelvis etnisk bakgrund vilket anses identitetskränkande och strider mot dataskyddsförordningen (GDPR), tidigare *personuppgiftslagen* (Europaparlamentets och rådets förordning 2016/679). Det kan således finnas utmaningar med att förändra en rådande underrepresentation av kulturell mångfald, varför arbetet kring könsfördelning möjligtvis fått ett större fokus och snabbare förändring då kön inte påverkas av det ovannämnda.

1.1 Tidigare forskning

Likt bakgrunden presenterad ovan är forskningen inom konceptet managing diversity bred där många forskare delar åsikter om dess positiva effekter samt där kritiker även lyfter svårigheterna inom konceptet. När det kommer till att leda olikheter menar Cox och Smolinski (1994) att variationen av tidigare erfarenheter och kulturella bakgrunder medför många olika åsikter och synsätt inom exempelvis problemlösning och kommunikation. Detta leder antingen till ökad kreativitet eller ökade konflikter i företaget, något som bestäms av huruvida företaget bemöter och interagerar med individerna inom den mångkulturella gruppen (Foldy 2004). I en rädsla för ökade konflikter samt ovetskap om outtalade normer och värderingar tenderar rekrytering stundtals resultera i homogena grupper, inte minst inom chefspositioner (Foldy 2004; Alm 1999). I en strävan mot en mer kulturellt mångfaldig arbetskraft behöver fokus således ligga på rekryteringen. Till vår förvåning märkte vi dock att forskningen inte är lika utbredd vad gäller kulturell mångfald inom högre chefspositioner specifikt, utan ofta stannar vid att diskutera kulturell mångfald bland organisationens lägre befattningar (DiStefano & Maznevski 2000). Följande kommer två studier att presenteras, den ena gjord av Alm (2001) som i kontrast till ovan studerat mångfald utifrån rekrytering av just högre chefspositioner och den andra vilken studerar etnisk diskriminering i rekryteringsprocesser, framtagen av Rooth och Carlsson (2007).

Alm (2001) har i sin studie *Mångfald i praktiken* studerat mångfald (i hennes studie med fokus på kön, ålder, etnicitet och utbildning) samt förmågan att leda olikheter som en framtida kritisk kompetens. Alm (2001) menar att det på senare tid vid rekrytering av chefspositioner eftersökts olika språkkunskaper, könsvariation samt mer erfarenhet från att ha arbetat utomlands. Detta fick henne att vilja undersöka huruvida företagen i praktiken lever upp till vad de påstår sig eftersöka vid rekrytering av nyckelpositioner. Alm (2001) genomförde elva kvalitativa djupintervjuer med olika personalchefer, där majoriteten av respondenterna var en del av koncernledningen och där samtliga till viss del var involverade i rekryteringsprocessen. Intervjupersonerna arbetade på stora svenska börsnoterade bolag med verksamhet inom olika branscher. Därtill tillkom även två intervjuer med VD:ar som arbetade på två rekryteringsföretag, där fokus riktades mot rekrytering för ledningsgrupper. Intervjuerna inleddes med praktiska frågor kring rekryteringsprocessernas utformning samt vilka kriterier som ansågs viktiga i urval bland kandidater, något som senare utvecklades till större frågor vilka istället kretsade kring intervjupersonens attityd kring mångfald.

Studien resulterade i en insikt att mångfald inte prioriteras där främst kön och etnicitet sällan representeras i ledningsgrupperna, trots en positiv inställning till mångfald hos respondenterna. I rekryteringen är erfarenhet, kompetens och personlighet tre viktiga kriterier där kompetens går före mångfald utan definition av vad kompetens egentligen innebär (ibid.). Som svar på forskningsfrågan menar Alm (2001) att personlig mognad är en förmåga att leda olikheter och att man för att lyckas med detta behöver en stor insikt om sig själv och sina relationer för att inte enbart rekrytera sin egen likhet. Då studiens metodologiska val och dess fokus på mångfald bland just chefspositioner i hög grad påminner om vår studies forskningsfrågor samt metod blir den i synnerlighet relevant då en jämförelse av resultaten kan påvisa eventuella skillnader och likheter.

Fortsättningsvis presenterade Rooth och Carlsson (2007) ett fältexperiment som konstruerades genom så kallad *correspondence testing* vilket innebär att forskarna skickade två identiska och fiktiva jobbansökningar, den ena med ett svenskklingande namn och den andra med ett arabiskt klingande namn. Syftet med experimentet var dels att analysera i vilken utsträckning etnisk diskriminering utgör ett hinder för individer med utländsk bakgrund att träda in på arbetsmarknaden, och dels vad som kännetecknar arbetsgivare som behandlar ansökningar olika beroende på den sökandes namn (ibid.). Studien kom att ge tydliga resultat där kallelsefrekvensen för ansökningar med svenskklingande namn var 50 procent högre jämfört med ansökningar med arabiskt klingande namn. Därtill fann forskarna att olikbehandling är störst inom yrken med relativt många utrikes födda samt i lågkvalificerade yrken, där olikbehandling nästan uteslutande sker i stadiet när någon kallas till intervju. Resultatet gav även att manliga snarare än kvinnliga rekryterare visar en lägre sannolikhet att kalla sökande med arabiskt klingande namn till intervju. Rooth och Carlsson (2007) föreslår en tänkbar lösning för att minska diskriminering där rekryterare kan använda sig av anonyma jobbansökningar. Dock nämns en risk med denna metod då det istället kan tänkas bli en förskjutning av diskrimineringen till intervjutillfället. Med hänseende till studiens syfte, vilket är nära kopplat till kulturell mångfald, kan Rooth och Carlssons (2007) fältexperiment anses relevant för vår studie genom att kunna identifiera hur ett arbete kring kulturell mångfald begränsas redan i rekryteringsprocessen.

1.2 Problematisering

Intresset för vårt valda forskningsområde uppdagades ur en fundering kring vilka personer som söker sig till Handelshögskolan i Göteborg, där vi själva studerar, då vi upplevt denna grupp relativt homogen. Detta födde ett intresse kring eventuella bakomliggande orsaker såsom attraktions- och mångfaldsarbeten kopplat till Handelshögskolan. När vi sedan började titta runt omkring oss fick vi en undrande känsla kring varför företag i Sverige inte utnyttjar kulturellt mångfaldig arbetskraft, mer specifikt inom sina ledningsgrupper, trots dess bevisade positiva effekter. I vårt intresse för att studera organisationers vilja att ha en kulturell mångfald bland chefspositioner blir det därav relevant att studera rekryteringsprocessen inom organisationer för att förstå hur den kan komma att påverka huruvida kulturell mångfald inkluderas eller ej. Genom att rekrytera mer mångkulturellt skulle osäkerhet, fördomar och diskriminering kunna motarbetas

och istället påvisa vad organisationer kan åstadkomma med hjälp av chefspositioner speglade av kulturell mångfald. Med tanke på organisationers idag globala utnyttjanden, mycket tack vare teknikens raska utveckling, anser vi detta forskningsområde relevant för majoriteten av alla bolag att aktualisera och sträva mot, inte minst för börsnoterade bolag som kan tänkas ha stora resurser och många intressenter. Genom att studera hur börsnoterade bolag arbetar med kulturell mångfald önskar vi få ökad förståelse för i vilken utsträckning börsnoterade bolag finner intresse för kulturellt mångfaldiga ledningsgrupper samt vilka initiativ som anlägger en sådan chefsrekrytering.

Valet av att studera just *intresset* hos olika företag grundar sig i vår egen uppfattning om att ett större intresse följs av ett mer aktivt arbete kopplat till kulturell mångfald och vice versa. Utifrån den valda kvalitativa forskningsansatsen har därför begreppet intresse benämnts i termer av högre eller lägre samt stort eller litet istället för att benämnas i kvantitativa mått. Dessa termer förhåller sig relativa mellan företagen och används för att tydligare kunna se om intresset har en bidragande roll i hur aktivt företagen arbetar med kulturell mångfald. Med kulturell mångfald menar vi avslutningsvis individer som har en annan kulturell bakgrund (etnicitet) och därav har ursprung från ett annat land, antingen första eller andra generationens invandrare.

1.3 Relevans

Genom en förståelse för vilka faktorer som kan påverka den kulturella mångfalden inom organisationer i Sverige kan det med hjälp av ökad medvetenhet skapas ett mer inkluderande samhälle. Detta genom att minska både medvetna och omedvetna ageranden som kan komma att exkludera och marginalisera individer med en kulturell mångfald från högre chefspositioner. Fokuset på kulturell bakgrund blir viktigt då en organisation som har detta bättre speglar den marknad de verkar inom då Sveriges befolkning idag representeras av just en bred kulturell mångfald. Med chefspositioner som bättre speglar den marknad de verkar inom tror vi att företag kan få en ökad förståelse för sina kunder, tillika personal, och därigenom göra val som i längden ökar företagets ekonomiska värde genom exempelvis en bredare kundbas eller ett stärkt varumärke. Det blir således viktigt att förstå hur rekryteringen, ur ett organisatoriskt mikroperspektiv, kan komma att påverka det samhälleliga makroperspektivet genom en inkludering av kulturell mångfald inom chefspositioner. Det blir dessutom viktigt för oss att förstå vilka faktorer som kan komma att påverka arbetet och intresset för att ha en kulturell mångfald bland chefspositioner och vi önskar därigenom kunna väcka tankar kring hur arbetet till fördel kan förändras för att skapa fler inkluderande organisationer och ett mer inkluderat samhälle.

1.4 Syfte och frågeställning

Vår studie ämnar ge förståelse kring intresset av att ha kulturell mångfald bland chefspositioner inom börsnoterade bolag med verksamhet i Sverige.

För att erhålla denna kunskap och förståelse har följande frågeställningar ställts:

- Hur arbetar börsnoterade bolag, med verksamhet i Sverige, med kulturell mångfald i praktiken?
- Hur kan rekryteringsprocessen påverka huruvida kulturell mångfald inkluderas inom chefspositionerna bland dessa bolag?

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel lyfts teorier främst inom forskning kopplat till managing diversity. Därtill belyser vi några underliggande teman för att fylla i det teoretiska ramverket. Utifrån syftet och forskningsfrågorna ämnar samtliga teorier, i senare analys, förklara, tolka och analysera det empiriska materialet.

2.1 Managing Diversity

För att skapa en större förståelse kring hur företag arbetar med kulturell mångfald i praktiken samt hur dessa företag rekryterar till chefspositioner blir konceptet managing diversity relevant att studera. Detta då det belyser olika förhållningssätt kring att leda olikheter ur ett mångkulturellt perspektiv. För att kunna göra detta behöver vi först definiera begreppet mångfald.

Mångfald är ett komplext och brett använt begrepp där tolkningarna är många. Dess ursprung hittas i den amerikanska motsvarigheten *diversity* (Mlekov & Widell 2013), där man i Sverige använder begreppet inom bland annat integrationspolitik och strategiutveckling. I denna studie kommer mångfald kopplat till strategiutveckling vara mest relevant då vi utgår från att se hur börsnoterade bolag arbetar med mångfald på ett organisatoriskt plan, närmare bestämt inom chefspositioner. Alm (1999) menar därtill att mångfald endast är en beskrivning av innehållet i en grupp, inte en beskrivning av att man värderar mångfald högt. Istället använder Alm (1999) begreppet *pluralistisk organisation*, vilket förstås i huruvida en organisation tar hänsyn till att både skillnader och likheter spelar stor roll för företagets framgång. Detta innefattar en miljö utan normer för vad som är rätt eller fel avseende utseende, ursprung eller personlighet. Alm (1999) understryker här att det inte handlar om att behandla gruppen lika utan snarare att värdesätta olikheterna. Vidare redogör Alm (1999) för hur en pluralistisk organisation inte är detsamma som att det finns mångfald. Så länge organisationen inte drar nytta av mångfalden, det vill säga tillvaratar kompetenser, färdigheter och talanger av den kulturellt mångfaldiga arbetskraften, kommer det endast finnas en närvaro av mångfald (Alm 1999; Lundgren & Mlekov 2002). Det kommer således enbart förbli en norm för hur man bör vara, se ut och uppträda i organisationen och den icke-normativa personen (exempelvis en bosnier i ett svenskt bolag) kommer i sådant fall försöka assimilera sig till normen, varför pluralismen inte är uppfylld i en sådan organisation (Alm 1999; Lundgren & Mlekov 2002; Zanoni & Janssens 2004).

Diskursen om managing diversity, att leda olikheter, har förekommit i USA sedan 1980-talet och har även i Sverige blivit alltmer utbredd bland organisationer (Leijon & Omanović 2001; Mlekov

& Widell 2013). En av de mest framträdande forskarna på området, Taylor Cox, beskriver managing diversity som hanteringen av att maximera alla anställdas förmåga att bidra till organisationsmål och att uppnå sin fulla potential obehindrad av gruppidentiteter som kön, nationalitet och ålder, där målet är att utnyttja mångfalden som en organisationsresurs (Cox 1993; Cox & Beale 1997). Således blir det även en nödvändighet för svenska bolag att anamma (Leijon & Omanović 2001) varpå managing diversity blir relevant att studera sett till våra forskningsfrågor.

2.1.1 Kritik mot diversity management

På motsatt sida av fördelar och framgång med mångfaldsstrategier möts forskningen även av kritik riktad mot konceptet. Det har antagits att mångfaldsstrategier försöker åstadkomma förändringar inom organisationer med syfte av affärsfördelar och ett kommersiellt egenintresse (Rhodes 2017; Knights och Omanović 2016). Rhodes (2017) menar att om mångfald antas av affärsmässiga skäl, är motiven själviska snarare än att de uppstår av etiska krav mot en mer jämlik och rättvis arbetsplats. Om mångfaldsprogrammen dessutom inte resulterar i kommersiella fördelar hävdar Knights och Omanović (2016) att de överges till förmån för vad andra initiativ kommer att göra. Därav kan diversity management snarare bli en förskjutning av problemen kopplat till mänskliga rättigheter, rättvisa och jämlikhet där oförmågan att förstå och begripa mångfald således leder till att chefer istället missförvaltar mångfalden (ibid). Knights och Omanović (2016) menar även att huvudfåran av diversity management ofta är selektiv när det gäller uppfattningen om vad som utgör mångfald, vilket leder till att vissa grupper marginaliseras. Andra forskare (Dick & Cassell 2002; Redman & Wilkinson 2009) menar att det råder brist på empiriska bevis som visar på den framgång organisationer anses få till följd av mångfaldsinitiativ. Kritiken syftar på att vissa mångfaldiga grupper eventuellt är mer lämpade för det affärsmässiga motivet än andra (Redman & Wilkinson 2009). Diskussionen belyser den komplicerade karaktären av de processer genom vilka frågor om makt, rättvisa och jämlikhet omformuleras till frågor om konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar specifikt, är något som enligt kritiken tycks verka tveksamt (Redman & Wilkinson 2009) och blir således en viktig aspekt att ha med sig vid analys av studiens empiriska material.

2.2 Företagskultur

Vid studerandet av managing diversity blir det nödvändigt att ta företagskultur i beaktning då även den kan komma att påverka hur den kulturella mångfalden antingen inkluderas eller exkluderas i chefsgrupper. Alm (1999) belyser kulturens nyckelroll när en organisation strävar mot en pluralistisk organisation. Detta då det i en företagskultur finns uttalade och outtalade värderingar och normer. Vidare menar Alm (1999) att det kan vara svårt att se kulturen hos det företag man verkar inom och att det därav är väsentligt att reflektera över det outtalade i en företagskultur och inte anpassa förhållningssätt till dem som skiljer sig från normen. Det räcker således inte att förändra minoriteten eller att ha en mer kulturellt mångfaldig rekrytering; förändringarna måste ske i kulturen om organisationen vill bli pluralistisk (ibid.) Genom att skapa en uppfattning om

den rådande kulturen hos de studerade företagen kan vi således möjliggöra en förståelse för de utmaningar och eventuella fickor som gör att den kulturella mångfalden förbises.

Att ledningsgrupper vanligen kan anses vara homogena till dess kontext kan förklaras med Sveningsson och Alvessons (2010) *prototypiska ledare*. De menar att personen med den dominanta identiteten, även kallat personen som speglar *gruppens prototypiska sociala identitet*, anses ha mest inflytande på gruppen och därav väljs till ledare. Därtill menar Grey (2009) att: *Kulturstyrning grundar sig på idén att kulturella värden definieras hierarkiskt, det vill säga att de definieras av organisationens högre chefer eller huvudkontoret* (Grey 2009, s.119). Den prototypiska ledaren kan således påverkas av organisationens högre chefer då det, enligt Grey (2009), är de som sätter grunderna för organisationens kulturstyrning. Detta gör att kulturen kan försvåra det för organisationer att öka sin kulturella mångfald om den inte aktivt inkluderas i företagets kulturstyrning. Vidare menar Grey (2009) att kulturstyrningen används för att skapa ett gemensamt syfte samt gemensamma värderingar vilka även tas hänsyn till vid rekryteringen där personer som delar företagets kulturstyrning vanligen anställs. Då kulturen påverkas uppifrån kan den därför bli svår att förändra, något som i sin tur kan försvåra arbetet mot en mer heterogen rekrytering. Vid en kultur som inte tar hänsyn till den kulturella mångfalden kan gruppen således förbli exkluderande eller oföränderligt homogen. Därav finner vi intresse av att förstå hur företagskulturen speglas i rekryteringen inom de studerade företagen då vi anser det vara ett väsentligt perspektiv för att förstå hur företagens chefer rekryteras.

2.3 Rekryterings inverkan på kulturell mångfald

För att förstå vilka förutsättningar rekryteringen ger för att skapa en kulturell mångfald behöver man förstå dess beståndsdelar, vilka dels är nära besläktat med ovannämnt avsnitt om kultur och dels dess koppling till kompetens. Det fanns redan under tidigt 1900-tal föreställningar om hur rekrytering skulle bedrivas där organisationer skulle utgå från kompetens och därigenom uppnå neutral bedömning genom att undvika fördomar och personliga relationer (Bolander 2002). Kompetens som begrepp är komplext och innefattar olika komponenter, exempelvis de mer formella som erfarenhet, färdigheter och kunskap men även personlighetsbaserade kompetenser som värderingar och personlighetsdrag (Lindelöw Danielsson 2003). Idag används *kompetensbaserad rekrytering (KBR)* hos många organisationer i hopp om att matcha kandidaters kompetenser med vad som krävs för tjänsten. Lindelöw (2008) argumenterar för att organisationer bör utgå från KBR eftersom den har sin bakgrund i företagets behovsanalys och kravprofil, vilket i sin tur innebär en mer objektiv bedömning. Denna vetenskapliga metod har även visats förbättra noggrannhet vid bedömning av sökandes lämplighet och potential för olika tjänster vilket resulterat i bättre matchningar mellan dennes färdigheter och tjänstens krav (Wood & Payne 1998). Målet med KBR är att göra en objektiv bedömning utan att påverkas av subjektivitet. Detta mål är även det som mötts av kritik, att man behandlar människor som objekt istället för subjekt där utrymme snarare borde ges till den sökandes åsikter och tankar som enligt kritiken spelar stor roll i rekryteringsprocessen (Bolander, 2002). Med bakgrund till ovan kritik menar man att

rekryteringsprocessen endast fattar organisationens perspektiv och inte den sökandes vilket enligt Bolander (2002) innebär att man inte har hänsyn till den sökandes åsikter, tankar eller känslor.

Fortsättningsvis menar Lundgren och Mlekov (2002) att mångfald inte tas hänsyn till i rådande rekryteringsmetoder, varken i KBR eller i den *kulturella matchningsmodellen* (KMM) som forskarna gör gällande. Problematiken grundar sig i testerna (urvalsprocessen), i vilka personliga egenskaper samt prestanda, talanger och motivation mäts, där man aktivt försöker välja kandidater med egenskaper eller värderingar som bäst matchar befintliga normer och värderingar. KMM är tänkt vara mer eller mindre objektiv där målet är att förutsäga kandidatens framtida beteende och prestanda i relation till den befintliga kulturen, något som enligt Lundgren och Mlekov (2002) endast kommer resultera i en medveten eller omedveten homogenitet och diskriminering, oavsett vilka goda avsikter man har för de anställdas välbefinnande. Det kan därav tyckas svårt för svenskt arbetsliv att dra nytta av talanger som skiljer sig från majoriteten eftersom företag enligt dessa påstående ständigt försöker rekrytera likheter som matchar befintlig, ofta homogen, kultur (ibid.). Huruvida målet är att förutse dessa egenskaper och beteenden hos kandidater eller att istället rekrytera likheter för att minimera risk och osäkerhet blir därav intressant att studera, något som Knights och Omanović (2015) samt Lundgren och Mlekov (2002) redogör för nedan.

Knights och Omanović (2015) redogör för likhets- och attraktionskonceptet som hävdar att individer tenderar att lockas mer av människor vilka liknar dem själva, varför homogena arbetsgrupper ses underlätta produktiviteten i större utsträckning än vad heterogena arbetsgrupper gör. Denna idé hindrar dock arbetsgrupper att känna sig bekväma med olikheter vilket i förlängningen motverkar förtrogenhet för att rekrytera mångfaldiga arbetsgrupper. Likhets- och attraktionskonceptet kan således ses som en utmaning vid rekrytering, eftersom rekryterare tenderar att föredra kompetenser som de själva kan identifiera sig med (ibid.). Det har även hävdats att idéer om mångfald och dess hantering är socialt konstruerade processer som reproduceras av de aktörer som kontrollerar och kanaliserar ut dessa idéer om mångfald (Omanović 2009). Således menar Omanović (2009) att aktörerna genom mänskliga interaktioner tillsammans gradvis skapar sociala mönster där dessa idéer etableras. I relation till likhets- och attraktionskonceptet kan detta tänkas vara problematiskt när företag ska definiera exempelvis de kompetenser som krävs för en viss tjänst, då organisationer enligt Omanović (2013) prioriterar och samtidigt marginaliserar idéer om mångfald eftersom idéerna bygger på sociala konstruktioner utifrån företagets kontext. De attribut man tillskriver begreppet kompetens kan således tänkas bli inkluderande eller exkluderande, vilket personer med ansvar för beslut och rekrytering i stor grad kan påverka.

Sett till den större kontexten av samhällets historia kan man även finna förklaringar i att företag och dess arbetsmetoder baseras på värdesystem daterade från industrialiseringens era (Lundgren & Mlekov 2002). Detta innebär att minimera faktorer av osäkerhet, varför företag tenderar att skapa rutiner och traditioner som utesluter sådana riskfaktorer i hopp om att uppnå stabilitet (ibid.). Villkor som dessa antas nödvändiga för att nå goda resultat vilket också innebär att rekrytering av

individer som skiljer sig från det normativt kulturella i en organisation bör uteslutas eftersom dessa individer kan uppfattas utgöra en risk och osäkerhet (Lundgren & Mlekov 2002). Det blir därtill viktigt att förstå likhets- och attraktionskonceptet likväl önskan om att uppnå en stabilitet och vilka begränsningar dessa kan medföra. Detta för att möjliggöra en insikt om hur företag genom en sådan process antingen finner eller inte finner intresse för att ha kulturell mångfald inom sina chefspositioner.

2.4 Löskoppling

I takt med att företagen blir större och får fler intressenter blir de mer komplexa vilket drar till sig fler konflikter både internt och externt (Meyer & Rowan 1977). Då dessa förhållanden kräver ökad samordning, som i sig även kan bidra med konkurrensfördelar, tenderar komplexa organisationer att utveckla formella strukturer i form av regler och procedurer för att minska antalet konflikter (ibid.). Tidigare organisationsteorier menar att företag är som mest effektiva när de är rationella och följer sina formella strukturer, något som Meyer och Rowan (1977) däremot motsäger. De menar istället att företag har både formella och informella strukturer vilka vanligen särskiljer sig, det vill säga att det finns ett gap mellan vad företaget formellt marknadsför sig med och företagets dagliga aktiviteter, såsom beslut och uppföljningar (Meyer & Rowan 1977). Genom att löskoppla dessa strukturer kan organisationen vara mer adaptiva till trender och värderingar som kontinuerligt förändras i omvärlden, något som därtill reducerar externa konflikter samtidigt som företaget vinner legitimitet från intressenter. Allt detta parallellt med att företaget kan upprätthålla sin dagliga verksamhet (ibid.). Det blir därav relevant att studera de formella och informella strukturerna hos studiens undersökta företag för att skapa en förståelse för hur arbetet kring kulturell mångfald ser ut, både formellt och informellt.

För att kunna möta osäkerheter och yttre påtryckningar (såsom lagar och politisk påverkan påverkan) samt kunna anpassa sig efter trender, tillämpar företag vidare en *isomorfism* (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre 2015). Företaget imiterar således andra organisationer och institutioner som redan är framgångsrika inom området och tillämpar detta i sina formella och informella strukturer för att främja överlevnad och framgång (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre 2015; Meyer & Rowan 1977). Isomorfism kan exempelvis synas genom tillämpning av olika hållbarhets- eller mångfaldsprogram, certifikat och positioner som ämnar bidra med legitimitet och för att tillfredsställa intressenter (Meyer & Rowan 1977). Vid löskoppling mellan företagets informella och formella struktur kan avsaknad av samordnande aktiviteter och uppföljning vanligen förekomma då kontroll och samordning kan leda till förlust av legitimitet och konflikter, något som kan motverkas med löskoppling och i sin tur vinna legitimitet (ibid.). Ett exempel på löskoppling kan vara tillämpning av mångfaldsprogram och rutiner som inte följs upp eller kontrolleras men som ändå ämnar bidra med legitimitet och dämpning av yttre påtryckningar. Mångfald som idag är ett koncept som skapar samhällseliga påtryckningar på organisationer både politiskt och från intressenter, kan således anses vara värdeskapande för företag att arbeta med. Detta är något som man även kan se i den ökade omfattningen av mångfaldsprogram och

utmärkelser som företag idag profilerar sig med. Vi anser det därav viktigt att se hur de studerade företagen arbetar med eventuella initiativ eller mångfaldsprogram samt dess motiv för att se om det faktiskt genomsyrar företagets dagliga arbete. Tillämpar företagen en isomorfism, såsom profilering av mångfaldsprogram, för att följa en trend och möta yttre påtryckningar eller finns detta arbete även i företagets informella strukturer?

3. Metod

Följande kapitel redogör för den forskningsmetodik som använts i uppsatsen. Kapitlet motiverar för vilken forskningsansats som legat till grund för studien samt dess valda arbetssätt. Detta följs av en redogörelse för studiens tillvägagångssätt, metodanalys, studiens tillförlitlighet. Slutligen presenteras den forskningsetik vi tagit hänsyn till i studiens genomförande.

3.1 Forskningsansats

För att kunna undersöka hur börsnoterade bolag, med verksamhet i Sverige, arbetar med kulturell mångfald i praktiken samt hur rekryteringsprocessen kan påverka en inkludering av kulturell mångfald inom chefspositionerna, har en kvalitativ forskningsansats valts där en kritisk kunskapssyn tillämpats. Vi har valt ett kritiskt förhållningssätt i vår analys av det empiriska materialet för att nå en djupare kunskap och förståelse i ändamål att uppfylla studiens syfte (Patel & Davidson 2011). Dessutom ämnar detta förhållningssätt skapa en mer nyanserad förståelse av det fenomen som studerats (Lind 2014). Denna förståelse och kunskap har utvunnits främst genom insamling av primärdata, innefattande kvalitativa intervjuer på de studerade företagen, vilka därtill kompletterats med sekundärdata för att möjliggöra en bredare analys. Viktigt att ha i åtanke är att det insamlade materialet enbart är respondenternas erfarenheter och uppfattningar vilka vi sedermera tolkat och därav speglar ett subjektivt resultat, något vi beaktat genom studien. Studiens empiriska material har avslutningsvis analyserats för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

3.1.1 Abduktivt arbetssätt

Studiens arbetssätt bygger på en abduktiv ansats där teori och empiri nära samverkat genom en process under studiens gång. I processen har vi ständigt pendlat mellan empiri och teori där det från början utvecklades en tentativ analys bestående av förväntningar vilka sedan kompletterades och omdirigerades genom förståelser och insikter som nåddes under arbetets gång i form av insamlad primär- och sekundärdata. Detta är något som bekräftas av Dubois och Gaddes (2002) förklaring av ett abduktivt arbetssätt. Arbetssättet skapar enligt Blomkvist, Hallin och Lindell (2018) stor lyhörddhet för det empiriska materialet, något som stärker vårt val av metod. Valet av det abduktiva arbetssättet härstammar främst från en strävan om att möjliggöra upptäckter av nya samt utveckla befintliga teoretiska begrepp, något som Dubois och Gadde (2002) samt Patel och Davidson (2011) styrker. En risk med det abduktiva arbetssättet är att vi som forskare, omedvetet, färgas av tidigare forskning och erfarenheter vid val av studieobjekt samt teori vilket kan komma att påverka analysen (Patel & Davidson 2011). Detta är något vi tagit i beaktning vid val av teori och formulering av frågeställningar samt haft i åtanke genom hela studien. En svårighet med det

abduktiva arbetssättet har varit det tålamod som krävts från oss som författare när processen av den teoretiska utgångspunkten behövt växa fram under arbetets gång. Arbetssättet har varit tidskrävande då teorin inte kunde slutföras innan samtliga intervjuer var genomförda. Trots detta ansåg vi det abduktiva arbetssättet vara mest lämpat för vår studie då vi därigenom kunnat hålla den teoretiska referensramen adaptiv till det empiriska materialet.

Inledningsvis i vår studie förmodade vi att fokus skulle riktas mot svensk invandringspolitik och dess effekt inom arbetsmarknaden men vår tanke om den teoretiska referensramen kom senare att istället riktas mot kompetensbaserad rekrytering då vi insåg att detta tog ett större fokus under intervjuerna. Vidare valde vi att inför varje intervju se över intervjuguiden och anpassa intervjun efter varje respondent, detta för att följa det abduktiva arbetssättet och inte låsas vid ett visst metodval eller vissa frågor. I några fall fann vi en del frågor inaktuella varpå dessa ströks inför nästkommande intervju. Exempel på frågor som togs bort var *Hur skulle du vilja beskriva de som jobbar som chefer på företaget? Kan du se mönster/typiska egenskaper/jargonger bland dessa?* samt *Om en konflikt uppstår vad brukar det bero på?* I andra fall gjordes tillägg av intervjufrågor som kommit upp under tidigare intervjuer. Exempel på detta är *Vad tror du företag skulle kunna göra för att öka den kulturella mångfalden i arbetsgrupper?* Med detta arbetssätt upplevde vi oss adaptiva inför varje intervjusituation där intervjuguiden ständigt var uppdaterad i relation till vår forskningsprocess och till intervjupersonen. Nackdelen med detta adaptiva arbetssätt är att intervjuerna kan ha kommit att skilja sig i förhållande till vem som intervjuades eftersom frågorna ibland var personligt anpassade. Dock upplevde vi inte att respondenterna hade olika förutsättningar då majoriteten av frågorna fortsatt var desamma för respektive intervjugrupp (HR och chefer).

3.1.2 Forskningsdesign

Då vi studerar *intresset* för kulturell mångfald inom chefspositioner i börsnoterade bolag verksamma i Sverige ansåg vi det lämpligt att använda en *utforskande* fallstudie som metod för insamling av det empiriska materialet (Blomkvist, Hallin & Lundell 2018). Detta då vi önskade nå en djupare förståelse över det studerade fenomenet samt dess bakomliggande faktorer. I genomförandet av studien har en kritisk ansats samt en öppenhet ständigt applicerats gentemot det insamlade empiriska materialet, frågeställningarna samt vårt syfte för att tillåta arbetet att följa studiens abduktiva arbetssätt. Detta menar Blomkvist, Hallin och Lundell (2018) visar på en känslighet för det empiriska materialet samt möjliggör en utveckling av en mer intressant aspekt i studien. Att använda en fallstudie som forskningsdesign kan kritiseras då många menar att studien kan bli starkt knuten till forskarens egna värderingar och perspektiv och därav kan ses som ovetenskaplig (ibid.). Vi har genomgående under studien tagit ovanstående kritik i beaktning och därför varit noggranna med att inte blanda in våra egna värderingar eller förutfattade meningar, något som stundtals varit utmanande. Vidare har vi tydligt redovisat de metodval och empiriska material som systematiskt samlats in under studiens gång, vilket Blomkvist, Hallin och Lundell (2018) även menar är viktigt för studiens trovärdighet. Trots kritik riktad mot fallstudier har

forskningsdesignen inte mindre krav på öppenhet, systematik och teoretisk förankring i säkerställandet av studiens trovärdighet (ibid.), vilket vi ser som ett starkt motargument till ovannämnd kritik.

3.2 Datagenerering

Kapitlet nedan behandlar studiens datagenerering innefattande primärkällor och sekundärkällor. Fortsatt görs även en redogörelse för det urval och den intervjustruktur som använts vid generering av data samt en redogörelse för studiens teoretiska begränsningar.

3.2.1 Primärkällor

Studiens primärkällor utgörs av 15 intervjuer vilka har genomförts på sex olika börsnoterade bolag med verksamhet i Sverige, vilka kommer presenteras ytterligare senare i detta avsnitt. Att använda intervjuer som tillvägagångssätt ansågs relevant då vi önskade nå en djupare förståelse och en bredare kunskap om hur börsnoterade bolag, med verksamhet i Sverige, arbetar med kulturell mångfald i praktiken. Detta arbetssätt stärks av Lind (2014) då han menar att en djupare kunskap kan nås då intervjupersoner väljs utifrån den kunskap och erfarenhet de förväntas besitta. Då vår studie undersöker hur börsnoterade bolag arbetar med kulturell mångfald samt hur rekryteringsprocessen kan påverka huruvida kulturell mångfald inkluderas inom chefspositionerna bland dessa bolag, intervjuade vi två till fyra respondenter från respektive företag. Vidare avgränsade vi oss till att intervjua minst en chef och en person med HR-ansvar på varje företag, dock med undantag för ett företag som diskuteras senare. Motivet till detta grundar sig i att vi ansåg det kunna skapa en bredare bild av företagets rekryteringsprocess och synsätt på olik kulturell bakgrund samt att vi önskade skapa en större förståelse för hur aktivt företaget arbetar med den kulturella mångfalden i den dagliga verksamheten. Därigenom önskade vi få en ökad insikt för i vilken grad organisationen faktiskt ger utrymme för arbete kopplat till kulturell mångfald.

De studerade företagen valdes vidare utifrån vad Lind (2014) benämner som ett lämplighetsurval. Vi utgick från de svenska börslistorna och valde därefter ett antal företag att studera närmare utifrån befintliga kontakter som fanns på företagen i fråga. Vi valde även att undersöka, dels företag som arbetar aktivt med kulturell mångfald och dels företag som inte arbetar aktivt med kulturell mångfald, något vi ansåg skulle skapa en bredare förståelse för det studerade fenomenet. För att i urvalsprocessen kunna undersöka huruvida de olika företagen aktivt arbetade med kulturell mångfald eller ej studerade vi hemsidor samt årsredovisningar tillhörande de utvalda bolagen. Vidare valdes företagen inte efter storlek eller huruvida företagen verkar internationellt eller nationellt. Det visade sig däremot senare vara en brist då detta resulterade i att alla företag utom *ett* hade över 500 anställda samt verksamhet internationellt. Detta är något vi förstår kan ge en skev bild, vilket kort kommer belysas i tillhörande företagsgrupp samt i analysen.

Företagen valdes fortsättningsvis utifrån olika branscher för att få ett bredare perspektiv och därav inte bli branschspecifik. Urvalet av samtliga bolag baserades på att de var börsnoterade samt var verksamma med kontor och personal i Sverige. Ingen begränsning vidtogs gällande börsnoteringen (den behövdes inte begränsas till Sverige) vilket medförde att ett av bolagen är börsnoterat i USA. Med tanke på att de ändå är verksamma med personal och kontor i Sverige ansågs det fortsatt relevant för vår studie. Detta då störst fokus har legat på att företagen är börsnoterade, oberoende av i vilket land, och vi ansåg därav den amerikanska börsen vara lika relevant som den svenska. Motivet bakom att studera börsnoterade bolag med verksamhet i Sverige handlar främst om att börsnoterade bolag ofta har större krav från fler intressenter samt har mer resurser som möjliggör dem att kunna påverka den kravprofil som framställs vid rekrytering av nya chefspositioner. När urvalsprocessen av företagen var gjord kontaktades samtliga via mail för att senare få hjälp med vidare kontakt med de personer som ansågs mest lämpliga för vår studie inom HR och chefspositioner.

Vidare hade vi initialt bokat in 16 intervjuer vilket baserades dels på studiens tidsbegränsning och dels på den empiriska mättnad som vi eftersträvade. En intervju behövde dessvärre avbokas på grund av tidsbrist hos intervjupersonen, något som skedde i ett sent skede varför vi inte hade möjlighet att boka in en ersättare. Därav har vårt empiriska material istället baserats på data från 15 respondenter. Den bortfallna intervjupersonen hade en befattning inom HR vilket gjorde att intervjuerna enbart, inom detta bolag, baserats på två chef-respondenter. Vi tog beslut om att trots detta använda materialet från dessa respondenter då den information vi erhöll ansågs vara tillräcklig för att kunna generera en lämplig analys av företaget, inklusive dess HR-arbete. Vi är däremot medvetna om att denna fördelning kan ge en vinklad bild av företaget eftersom HR-ansvariga inte intervjuats. Vidare har en av chef-responenterna från ett annat företag i dagsläget ingen underställd personal men har däremot haft det fram till slutet av 2019 samt arbetat inom bolaget i 23 år. Vi ansåg därför att chef-responenten trots detta besitter en gedigen erfarenhet av tidigare chefsansvar och de facto kan bidra till vår analys av företaget, varför vi också valde att inkludera respondentens svar i vårt empiriska material. Därtill bör det nämnas att en respondent intervjuades på engelska, varför vissa delar av empirin utgörs av engelska citat vilka vi inte valt att översätta för att undvika tolkningsfel. Avslutningsvis har vi när det funnits fler respondenter från samma företag med samma befattning benämnt dessa med en siffra, exempelvis chef-responent 1 och chef-responent 2. När det däremot enbart funnits en respondent med en viss befattning har den benämnts utan siffra som chef-responent. Se *Tabell 1* sida 20 för en överblick av fördelningen av resterande respondenter samt vidare information.

3.2.1.1 Intervjustruktur

Vi inledde studiens undersökning med hjälp av en pilotintervju som användes för att i liten skala se huruvida svaren kunde matcha det underlag vi sökte för att kunna besvara studiens frågeställningar samt huruvida syftet var relevant för studien, vilket stöds av både Patel och Davidson (2011) samt Blomkvist, Hallin och Lindell (2018). Efter genomförandet av

pilotintervjun kom intervjuguiden att justeras och utgjordes istället av intervjufrågor som sökte mer konkreta exempel. Detta då vi insåg att svaren lätt kan bli modifierade och tillrättalagda, vilket vi önskade undvika inför de kommande intervjuerna. Vi förändrade även urvalet gällande intervjupersonerna från att enbart täcka chefspositioner till att även rikta oss mot HR-ansvariga, vilka erhåller ansvar i rekryteringsprocessen, med anledning av vad som nämns i 3.2.1 *Primärkällor*. Med tanke på förändringen av urvalet kom de senare intervjuerna att anpassas efter respondentens befattning på företaget vilket gjorde att vi därav utformade två olika intervjuguider, en anpassad för HR-ansvariga och en för chefer. Med hjälp av två olika intervjuguider kunde frågorna riktas specifikt till HR-ansvariga respektive chefer eftersom de besitter olika roller i företaget och således har skiljaktig inblick i det arbete som görs. Intervjuguiden till HR-ansvariga syftade mer till att få svar på processen vid chefsrekrytering jämfört med intervjuguiden för chefer där frågor snarare ställdes kring teamet, inkludering och engagemang.

Vid kontakt med intervjupersonerna berättade vi om studiens syfte samt vad vi ämnade studera på företaget. När en intervju inbokats skickades ett axplock av frågor som intervjun skulle kretsa kring, även dessa i varsin version för HR och cheferna. Detta i syfte att förbereda intervjupersonerna, skapa en effektiv intervju samt erhålla mer innehållsrika svar. Respondenterna ombads även förbereda 5-10 kriterier för vilka egenskaper de ansåg viktiga vid rekrytering av nya chefer och för att bygga ett effektivt team. Dessa kriterier ombads respondenten rangordna från viktigast till mindre viktigt och kom under intervjun att diskuteras djupare för en bredare förståelse för hur företaget och respondenten resonerar vid rekrytering av chefer och utformning av team. Vidare försökte vi i den mån det gick boka intervjuerna på företagets respektive kontor för att kunna befinna oss i samma rum som respondenten. Detta då vi ansåg det lättare att på detta sätt erhålla den tillit som ansågs behövlig för att diskutera det känsliga ämne vi studerar. I de fall där fysiskt möte inte gick att ordna på grund av logistiska skäl genomfördes intervjun per telefon med webbkamera för att i så stor grad som möjligt efterlikna ett fysiskt möte.

Fortsättningsvis var graden av strukturering i intervjuerna semi-strukturerade. Detta då vi önskade fånga intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt för att erhålla en bättre bild av arbetet kring kulturell mångfald på bolaget, något som även stärks av Patel och Davidson (2014) diskussion om grad av strukturering. Vi valde vidare att följa en lägre grad av standardisering i intervjuerna för att undvika att leda intervjupersonerna i någon riktning samt för att kunna ställa frågor i den ordning de lämpade sig bäst under intervjun (Patel & Davidson 2011). Vi utformade istället ett antal teman (exempelvis *historia, ansvar, rekrytering, inkludering*) vilka intervjufrågorna kretsades kring samt några förberedande frågor för att säkerställa att vi trots lägre standardisering höll oss till ämnet och samlade önskat material. Att strukturera intervjuguiden utefter teman kom även att underlätta för senare metodanalys. De förberedande intervjufrågorna utformades utifrån vad Patel och Davidson (2014) kallar för en *tratt-teknik* och vi inledde därav intervjuerna med större och bredare frågor för att sedan rikta in oss på smalare och mer konkretiserade frågor där intervjupersonen ombads att exemplifiera sitt svar utifrån sina

erfarenheter. Då vår studie kan anses beröra ett känsligt ämne ansåg vi tratt-tekniken var mest lämplig för att från start få respondenterna att känna sig trygga för att erhålla mer konkreta och mindre tillrättalagda svar. Patel och Davidson (2014) menar dessutom att tratt-tekniken motiverar samt aktiverar intervjupersonen.

3.2.2 Sekundärkällor

I denna studie används sekundärkällor vilka dels består av kurslitteratur från Handelshögskolan i Göteborg, främst kopplat till management och ledarskap och dels artiklar från Ekonomiska bibliotekets databaser kopplat till *managing diversity*, *kulturell mångfald*, *diskriminering*, *recruitment* samt *löskoppling*. Artiklarna är skrivna av både svenska och internationella forskare och författare för att fånga en bredare bild av ovannämnda koncept. Samtliga är kunniga inom fältet vilket givit oss en trovärdighet där vi kunnat ställa forskarna mot varandra och därigenom erhålla ett djup och en bredd inom studiens forskningsområde, vilket även säkerställt källornas kvalitet och tillförlitlighet. Då skillnader i miljö och kontext kan komma att påverka forskningen beroende på vilken geografisk miljö den utspelar sig i (Knights & Omanović 2016) har vi därav ställt oss kritiska till detta vid val av sekundärkällor. Vidare valdes sekundärkällorna utifrån den teoretiska referensram som arbetats fram i vårt abduktiva arbetssätt där vi inledningsvis granskade artikelns titel, sammanfattning och slutsats för att sedan avgöra artikelns relevans. När en sekundärkälla slutligen hade valts lades tid på att förstå textens innehåll och kontext samt vilka variabler som varit av intresse vid utformning av artikeln. Detta för att skapa en förståelse för vad källans syfte varit och därigenom förstå vilken vinkling källan eventuellt kan ha. Detta är något som även Bryman och Bell (2017) menar är en viktig aspekt att ta i beaktning när det gäller de begränsningar som finns vid analyser av sekundärkällor.

3.2.2.1 Teoretiska begränsningar

Då *managing diversity* är ett mångfacetterat koncept vilket innefattar många olika perspektiv har vi i vår studie behövt göra teoretiska begränsningar. På grund av tidsbegränsning har endast några perspektiv av konceptet *managing diversity* fallit inom ramen för vårt intresse, varför teorin om konceptet endast presenterar en övergripande bild. Vidare har teoretiskt fokus riktats mot två olika rekryteringsmetoder som används av de studerade bolagen. Det blir därav relevant att med hjälp av teorier inom koncepten undersöka hur dessa rekryteringsmetoder kan komma att påverka hur den kulturella mångfalden inkluderas i företagets chefspositioner. Därtill har företagskultur blivit en viktig aspekt att beakta med hänsyn till dess påverkan vid inkludering av kulturell mångfald. Då kultur är ett brett koncept har det häri behövts göras teoretiska begränsningar. Då vi inte har riktat fokus mot bolagets medarbetare har perspektiv såsom lärande och motivation valts bort där perspektiven ledarskap och kulturstyrning istället ansetts relevanta. Denna begränsning kan ha kommit att ge omedvetna konsekvenser kopplat till analysen då valda perspektiv inte kan antas ge en fullständig beskrivning av företagets kultur. Avslutningsvis har vi valt att använda teorin om löskoppling. Konceptet härstammar främst från institutionella perspektivet men då vi anser teorins kärna vara relevant för studiens teoretiska referensram och analys har vi valt att trots detta tillämpa

teorin på de icke-institutionella företagen som studien kretsar kring. Detta då vi önskar förstå om det finns en löskoppling mellan vad företagen profilerar sig med och vad de faktiskt gör. Vid redogörelse för teorin har fenomenet därav inte förklarats utifrån dess faktiska komplexitet utan istället förenklats en aning för att skapa en mer övergriplig förståelse hos läsaren.

3.3 Metodanalys

Efter insamling av vårt empiriska material transkriberades de första fem intervjuerna ordagrant. Däremot märkte vi att detta arbetssätt var mycket tidskrävande vilket gjorde att vi istället valde att lyssna av materialet och enbart transkribera det som ansågs relevant för vår studie. Detta val togs i vetskap om att värdefullt material kan gå förlorat eftersom vi som forskare kan komma att forma och tolka det insamlade materialet. För att minska risken för detta gjordes de förenklade transkriberingarna enskilt av oss båda för att sedermera kunna jämföra det samlade materialet. Utifrån transkriberingarna valdes de mest betydelsefulla teman ut, det vill säga de teman som ansågs relevanta för att besvara frågeställningarna och studiens syfte, något Lind (2014) benämner som *tematisering*. Tematiseringen möjliggjorde oss att gruppera det insamlade materialet till respektive företag. När vi hade sammanställt det empiriska materialet utifrån valda teman och företag, granskades materialet ytterligare en gång för att återigen sälla och välja ut det mest relevanta. I detta skede kom tematiseringen att justeras och blev istället mer anpassad till studiens teoretiska referensram. Exempelvis slogs teman ihop där *inkludering* och *ansvar* istället fick namnet *företagskultur*.

Det utvalda materialet lades sedan ihop och genererade tre olika företagsgrupper (*Minitiv*, *Lessitiv* samt *Maxitiv*) vilka baserades på hur aktivt företagen arbetade med kulturell mångfald samt hur väl en kulturell mångfald kunde speglas inom företagets chefspositioner, detta i relation till varandra. Däremot är vi medvetna om att den subjektiva tolkning som applicerats vid denna gruppering kan medföra konsekvenser såsom en begränsad och färgad analys där vi går miste om väsentliga aspekter. Det är med utgångspunkt i dessa tre företagsgrupper empirin presenteras då vi ansåg att detta skapar en större begriplighet och förståelse för det empiriska materialet. Maxitiv är således den grupp där intresset för kulturell mångfald är *störst* (*maximalt* i relation till de andra företagsgrupperna), vilka arbetar aktivt med kulturell mångfald och där de även har störst representation av kulturell mångfald bland företagets chefspositioner. Lessitiv har istället ett mindre (engelska: *less*) intresse, arbete och avsaknad representation bland chefspositionerna medan Minitiv har *minst* dito. Vi ansåg att dessa grupperingar skulle göra det lättare för läsaren att se skillnaderna mellan de olika företagen. Avslutningsvis förhåller sig företagsgrupperna enbart i relation till varandra och kan således inte säga något om relationen till företag som inte innefattas i denna studie. Se *tabell 1* nedan för vidare information om företagen och dess tillhörande företagsgrupper.

Företagsgrupp	Företag (fiktiva namn)	Bransch	Antal anställda (cirka)	Befattning	Antal intervjuer	Datum
Maxitiv	IndU AB	Industri	8 000	HR: 2 Chef: 1	3	Dec, 2019
Maxitiv	BankIN AB	Bank & Finans	36 600	HR: - Chef: 2	2	Dec, 2019
Lessitiv	ProdU AB	Detaljhandel	5 000	HR: 1 Chef: 1	2	Nov-Dec, 2019
Lessitiv	DetAIL AB	Detaljhandel	22 000	HR: 2 Chef: 1	3	Nov-Dec, 2019
Minitiv	NutrIT AB	Detaljhandel	570	HR: 1 Chef: 2	3	Dec, 2019
Minitiv	ServE AB	Bemannig	16	HR: 1 Chef: 1	2	Dec, 2019
Totalt	6				15	

Tabell 1 - Överblick av respondenter.

3.4 Studiens tillförlitlighet

Vad gäller studiens tillförlitlighet har vi lagt mycket fokus på de tre begrepp som Lind (2014) menar är viktiga för den empiriska förankringen, nämligen *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet*. Vi har därav, för att skapa autenticitet, valt att använda citat från respondenterna för att generera en äkthet och rättvis bild av deras egna ord och uppfattningar vilket därigenom bidrar till studiens tillförlitlighet. Genom att genomföra en konsekvent insamling av det empiriska materialet samt att tydligt redovisa det empiriska resultatet, med hjälp av ovannämnda företagsgrupper, ger vi studien en pålitlighet gentemot läsaren vilket bekräftas av Linds (2014). Det empiriska sammanhanget och hur det belyser problemet som formulerats i studiens problematisering visar på studiens träffsäkerhet (ibid.) vilket är något vi säkerställt genom att intervjua både HR-ansvariga och chefer från respektive företag, med undantag från ett fall som diskuterats tidigare (se 3.2.1 *Primärkällor*). Detta i strävan att erhålla en nyanserad och korrekt bild av hur de olika företagen arbetar med kulturell mångfald samt rekryterar nya chefer. Vidare spelades samtliga intervjuer in och det utvalda empiriska materialet presenteras i studiens empiri. Antal intervjuer som genomfördes ansågs vidare tillräckligt för att säkerställa den empiriska tillförlitligheten samt för att besvara studiens frågeställningar och syfte.

3.5 Etik

Då vårt forskningsämne kan anses känsligt för många organisationer har vi varit noggranna med studiens forskningsetik, vilket resulterat i att vi genomgående i studien följt Vetenskapsrådets rekommendationer om *God forskningssed* (Vetenskapsrådet 2017; Lind 2014). Fortsatt har forskningsetiken kommit att ta stor plats i framtagning av frågeställningar och syfte samt vid utformning av intervjuguide och dess utförande. Detta för att ständigt säkerställa etiken i studien samt för att konstant vara medvetna om vad som är etiskt rätt att fråga om i ett intervjusammanhang. Ett exempel är att vi genom att läsa om Europaparlamentets och rådets förordning (2016/679) förstod att företag inte får föra statistik kring kulturell mångfald utan särskilda villkor, något som gjorde att liknande frågor ströks från intervjuguiden. Vid formulering av frågeställningar och syfte lades även fokus på att inte tillämpa egna värderingar eller

förutfattade meningar då vi önskade förstå det studerade fenomenet utifrån intervjupersonernas uppfattningar och därav behålla en öppenhet och objektivitet. Däremot är vi medvetna om att våra val av frågor och intervjupersoner kan påverka resultatet av vår studie samt att vår närvaro under intervjun kan ha kommit att påverka respondenternas svar. För att följa Vetenskapsrådets (2017) rekommendationer har vi genomgående i studien även varit noggranna med att referera till information som hämtats från sekundärkällor.

Därtill har fokus lagts på att informera intervjupersonen om det Lind (2014) benämner som respondentens *frivillighet, integritet, konfidentialitet* och *anonymitet* för att följa vetenskaplig forskningsetik. Vi inledde intervjuerna med att meddela deltagande personer om dess frivillighet där vi bad om personens samtycke för deltagande samt informerade om den deltagande personens rätt att närsomhelst avbryta medverkanen. Vidare informerade vi respondenterna om dess integritet och konfidentialitet genom att meddela hur materialet skulle förvaras utom räckhåll för obehöriga samt hur vi skulle förvara de deltagandes personuppgifter på ett respektfullt sätt. Vi kontrollerade att medverkande personer fann samtycke i att vi spelade in intervjun. Därtill informerade vi samtliga respondenter att de skulle förbli anonyma genom hela studien då det studerade forskningsämnet ansågs kunna uppfattas känsligt gentemot intervjupersonen som privatperson men även för bolagets räkning. Då vi ville erhålla ett så innehållsrikt empiriskt material som möjligt ansåg vi att anonymiteten hjälpte oss att nå dit eftersom respondenternas uttalanden inte skulle kunna spåras till studiens empiri. Vi vägde detta mot att låta respondenterna själva välja kring anonymiteten och kom slutligen fram till att det empiriska materialet har en betydande roll i arbetet varför det förstnämnda vägde tyngre. I detta beslut gjordes en lista av för- och nackdelar i vilka anonymiteten som ovannämnt övervägdes. För att säkerställa intervjupersonernas anonymitet kontrollerade vi intervjumaterialet redan vid transkribering där information som kunde kopplas till respondenten raderades alternativt benämndes med fiktiva namn. När studien sedan färdigställdes raderades även samtliga ljudfiler för att säkerställa anonymiteten för den medverkande.

4. Empiri

Följande kapitel redogör för det empiriska material som samlats in i ändamål att svara på studiens frågeställningar och syfte. De bolag som studerats har grupperats i tre olika företagsgrupper vilka ordnats efter hur aktivt företagen arbetar med kulturell mångfald och/eller hur väl den kulturella mångfalden finns representerad hos företagets chefspositioner. Dessa grupper är benämnda Minitiv, Lessitiv och Maxitiv. Vi kunde vidare se vissa likheter i hur företagen resonerade kring vissa frågor vilka vi inledningsvis presenterar nedan. Vidare kommer diskussionerna utgå ifrån ovannämnda grupper.

4.1 Likheter i grupperna

Inledningsvis till varje intervju bad vi samtliga respondenter redogöra för vilka kriterier de ansåg viktigast vid rekrytering av ledare (frågades till HR-respondenterna) och för ett välfungerande

team (frågades till chefer och HR-responder). Här nämndes många liknande svar där majoriteten av dem var kopplade till de kompetenser kandidaten behövde ha för tjänsten, personlighetsdrag (till exempel öppenhet) samt att dela företagets kultur. Vid frågan om kompetens och dess innebörd för respondenterna, var det ingen annan, med undantag för en person på IndU AB, som nämnde olik kulturell bakgrund. När vi däremot ställde följdfrågan om kulturell bakgrund kunde tänkas vara en kompetens instämde samtliga respondenter. Under genomförandet av intervjuerna framkom det från samtliga respondenter att kulturell mångfald ansågs vara en viktig aspekt, inte minst för affärsmotivet. Följande citat speglar hur majoriteten av respondenterna resonerade:

Det är nästan oansvarigt att inte ha kulturell mångfald i en organisation. Risken är att du tappar affärer. Förstår du inte konsumenterna så missar du en stor förståelse. (Chef-responent 2, NutrIT AB).

När vi senare får berättat för oss vilka aktiviteter som görs för att få in kulturell mångfald bland chefspositionerna ansåg vi detta särskilt intressant eftersom det skiljer sig markant från vad företagen faktiskt gör. Vidare berättade majoriteten av företagen att de använder sig av en kompetensbaserad rekrytering, detta för att säkerställa att de får in den person som bäst passar tjänsten. Ett undantag är dock BankIN AB som istället menar att kulturen går före kompetensen när de rekryterar, något vi kommer diskutera ytterligare i avsnittet för Maxitiv.

Vidare kan vi i företagens rekryteringsprocesser se att processerna är snarlika trots att resonemang kring urval kan komma att variera. Samtliga företag inleder med att ta fram en kravprofil. Därefter skrivs en annons, antingen in-house på företaget eller i tätt samarbete med en extern rekryteringsbyrå. Detta leder sedan till en urvalsprocess där kandidater väljs ut och intervjuas tillsammans med rekryterande chef (ibland tillsammans eller enbart med HR). Vidare har samtliga företag, bortsett från ServE AB, en ytterligare intervju där farfarsprincipen tillämpas, det vill säga att chefens chef även intervjuar kandidaten för att undvika risken för subjektivitet hos rekryteraren. Avslutningsvis görs ett urval vilket sedermera ger företagen en utvald kandidat.

När vi frågade om det fanns en strävan att rekrytera chefer med kulturell mångfald var det många som nämnde att det trots en önskan om detta ändå var kompetens som stod i fokus. Majoriteten av respondenterna inom Lessitiv och Minitiv pratade gärna om den kulturella mångfalden som finns på de operativa nivåerna (exempelvis lager och butik) men har svårt att visa på någon kulturell mångfald bland de högre chefspositionerna. När vi frågade vad detta kan bero på menade de att kompetensen är det som vanligen saknas:

[...] ofta är det ju då [på chefspositioner] att man har ett ganska högt krav på teknisk kompetens som inte behövs i butik. Här går skiljelinjen. [...] vi tar ju inte in någon med lägre kompetens bara för att den har en annan bakgrund. (Chef-responent, ProdU AB).

Avslutningsvis skiljer sig svaren något beroende på om vi pratade med en HR-respondent kontra en chefs-respondent. HR-respondenterna svarade vanligen ur ett större helhetsperspektiv, om än i diffusa termer, där vi från HR-respondenternas sida upplevde en osäkerhet och rädsla för att uttrycka sig *fel*, främst i Lessitiv och Minitiv. Bland chef-respondenterna uttrycktes istället mer konkreta och ärliga svar utan osäkerhet. Rädslan att säga fel kan upplevas som en effekt av att inte vilja diskriminera någon grupp vid diskussion om kulturell mångfald.

4.2 Minitiv

Till gruppen Minitiv hör NutrIT AB och ServE AB vilka är de företag vars arbete kring kulturell mångfald är minst representerad bland chefspositionerna samt där intresset för mångkulturellt arbete är minst i jämförelse med Lessitiv och Maxitiv. Båda företagen har fokus på någon typ av mångfaldsarbete, främst könsfördelning och åldersmångfald, men i avsaknad av initiativ kopplat till kulturell mångfald. NutrIT AB är ett internationellt företag med cirka 570 anställda och verkar inom Norden medan ServE AB ägs av sina franchisetagare varför kontoret enbart utgörs av 16 anställda vilka samtliga verkar inom Sverige. ServE AB, med sina 16 anställda, kan tänkas ha begränsade möjligheter gällande arbetet kopplat till kulturell mångfald i relation till de andra företagen där samtliga har betydligt fler anställda. Dessa begränsningar kan tänkas påverkas av företagets ekonomiska möjligheter, begränsningar i engagemang samt beläggningsgrad. Vi förstår därför att grupperingen av ServE AB framställs på ett missvisande sätt vilket kan leda till en bristande analys både för företaget explicit samt företagsgruppen Minitiv.

Vidare har NutrIT AB under sina verksamma år gjort ett flertal förvärv både internationellt och nationellt, något som chef-respondent 1 på företaget menar har bidragit till att bolaget blivit mer heterogent. Detta är något som HR-respondenten förtydligade då den heterogena bilden enbart gäller om man tittar globalt sett men att det inom de enskilda länderna är relativt homogent bland chefspositionerna. I likhet med NutrIT AB är chefspositionerna på ServE AB homogena vad gäller kulturell bakgrund. När vi frågar företagen vad de tror att de homogena chefsgrupperna beror på resonerar ServE AB att det kan bero på företagets storlek. NutrIT AB förklarar istället att de inte haft någon HR-ansvarig inom bolaget fram tills för några år sedan och att de därav inte haft någon som drivit diskussion eller gett riktning gällande den kulturella mångfalden.

Som lyfts tidigare utgår NutrIT AB och ServE AB från en kompetensbaserad rekrytering. En kompetens som NutrIT AB menar blir viktig är att personen delar företagets kärnvärden och kultur för att motverka att företagskulturen urvattnas när ny personal kommer in i företaget. Ett citat som visar vikten av att anställa *rätt person* och dessutom särskiljer sig något från vad de andra respondenterna inom företagsgruppen Minitiv säger är:

Det är viktigt att förmedla att det är just personen som är det viktigaste när vi rekryterar. Det kanske inte alltid är rätt att vi ska tänka att vi måste ha mångfald, för då kanske vi inte

kommer nå de målen som bolaget har. Det måste vi också våga vara ärliga med, det viktigaste är personen. Men jag skulle säga att där vi befinner oss så är det också att vi får in mångfald när vi anställer rätt personer. (Chef-respondent 1, NutrIT AB).

Detta citat anser vi extra intressant då det särskiljer sig betydande från chef-respondentens kollegor som istället menar att det är oansvarigt att inte ha en kulturell mångfald i en organisation, då risken är att företaget tappar affärer och inte förstår sina konsumenter. Man kan således se att det finns en tydlig skiljaktighet kring hur respondenterna diskuterar mångfald och dess intresse för olik kulturell bakgrund. Detta tolkar vi som en osäkerhet inom bolaget som möjligen bottenar i att företaget inte tidigare haft någon som kommunicerat dessa frågor, varför det därav kan ha skapats två motsägande synsätt. Vi ställer oss kritiska till meningen om att NutrIT AB får in mångfald när de anställer personal då företaget inte kunde påvisa någon kulturell mångfald bland högre chefspositioner i tidigare diskussioner. Vidare kan en tolkning även göras att respondenten i detta citat menar att kulturell mångfald inte bidrar till företagets mål och att individer av kulturell mångfald därav inte besitter de rätta kompetenserna. Trots detta framgick det tydligt, av samtliga respondenter i Minitiv, att det är en självklarhet att inte diskriminera personer utifrån dess kulturella bakgrund. HR-respondenten på ServE AB ställde sig dock skeptisk till detta och menade istället att de utan uttalade riktlinjer ändå kan medföra diskriminering:

Vår vision är att vara fördomsfria, jag tycker inte vi lever upp till det alla gånger. [...] Någonstans tror jag att det handlar om en trygghet, man är trygg med det man känner till och då är det klart att det är ett hinder för mångfald. [...] Om vi ska vara fördomsfria, inkluderande, öppna behöver det kanske vara något vi aktivt uttalar så vi har med det i ryggmärgen [i företagskulturen] vid varje beslut och given situation. När det sitter i ryggmärgen så tydligt så ökar det ju också engagemang och drivkraft.

Att det är viktigt att öka kommunikationen kring ämnet kulturell mångfald och att sätta tydliga riktlinjer genom värderingar eller policys, för att möjliggöra en ökning av kulturell mångfald, var något som båda bolagen inom Minitiv vidare nämnde. Detta tolkar vi som en övergripande förståelse för den kulturella mångfaldens positiva effekter. När vi frågade företagen hur aktivt de arbetar med kulturell mångfald svarade ServE AB att de inte arbetar med det aktivt alls och NutrIT AB svarade att de inte arbetade med det mer än att tanken finns närvarande i rekryteringen, något som de däremot inte kunde påvisa i senare diskussion om rekryteringsprocessen. När vi vidare frågade företaget om de anser att kulturell mångfald är underrepresenterat hos de kandidater de träffar, bekräftade samtliga bolag detta påstående då de enbart ser en liten andel eller ingen kulturell mångfald alls bland de sökande. ServE AB menade att detta eventuellt kan påverkas av hur företaget skriver sina jobbanonser. Båda företagens rekryteringsannonser skrivs på svenska och det är även det gemensamma koncernspråket sett till de kontor som är placerade i Sverige. Således kan en tolkning vara att det språkkrav som båda företagen tillämpar möjligtvis kan vara

en orsak till att de inte attraherar kandidater med olik kulturell bakgrund. Detta då de automatiskt stänger ute en del av den kulturella mångfalden som finns i Sverige.

Slutligen frågade vi samtliga respondenter vem som står ansvarig för den kulturella mångfalden inom företaget, vilket gav skiljaktiga svar. NutrIT AB menade att cheferna har det yttersta ansvaret vid rekrytering men att HR-ansvariga även har en möjlighet att påverka kriterierna som är listade för rollen. Till skillnad från NutrIT AB var ServE AB osäkra på vem som hade det yttersta ansvaret. När vi sedan frågade vem som är ansvarig för jämställdhetsplanen, som vi kunnat läsa oss till på företagets hemsida, svarade HR-respondenten:

Vet inte, den är lagstadgad. Ibland blir det ju så att vissa saker tar man fram för att man måste.
(HR-respondent, ServE AB).

Det kan tolkas råda en osäkerhet kring vem som bär ansvaret kring mångfaldsarbetet både vad gäller könsfördelning och kulturell bakgrund. Detta kan även liknas med vad HR-respondenten på NutrIT AB svarade när vi frågade hur aktivt de arbetar med kulturell mångfald då hon berättade att företaget har en mångfaldsplan men att den snarare existerar för att det är något man *bör* ha utifrån ett publikt perspektiv. Det kan således bli tydligt att båda företagen inte ser arbetet kring kulturell mångfald som tillräckligt viktigt för att faktiskt implementera det i verksamheten.

4.3 Lessitiv

Företagsgruppen Lessitiv består av ProdU AB och DetAIL AB. Båda företagen arbetar aktivt med mångfaldsfrågor men den kulturella mångfalden finns inte representerad i lika hög grad bland chefspositioner, i förhållande till Maxitiv. Gemensamt hos båda företagen i Lessitiv är att fokus istället främst riktats mot att rekrytera mångfald kring könsfördelning. ProdU AB har verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Storbritannien och Tyskland med totalt 5000 anställda medan DetAIL AB främst verkar inom Sverige och Baltikum vilka utgör 22 000 anställda. Vad som tydligt framgått i intervjuerna hos ProdU AB och DetAIL AB är att mångfaldsfrågan, med fokus på kulturell mångfald, blivit mer aktualiserad på senare tid, mycket på grund av förändringar i samhället. HR-respondenten på ProdU AB menade att det ändrade fokuset har sitt ursprung i det affärsmässiga motivet samt utvecklingen inom mångfaldsforskningen.

Vid frågan om vem som bär ansvaret för arbetet kring kulturell mångfald uttryckte HR-respondenten från ProdU AB att HR har ansvar för riktlinjerna men att cheferna är ansvariga på respektive avdelning. Hen menade att HR enbart kan sätta mål och kommunicera ut dessa, men att arbetet specifikt måste ske ute i organisationen. Vidare menade hen att det är viktigt att engagemang kommer uppifrån för att förändringar ska nå ut i hela organisationen. På DetAIL AB ansåg istället chef-respondenten dels att varje person har ett eget ansvar och dels att alla ledare tillsammans bär ett stort ansvar i att driva utvecklingen åt rätt håll. Därtill menar intervjupersonerna inom Lessitiv gemensamt att det är viktigt att personal och arbetsgrupper

speglar marknaden. Chef-respondenten på ProdU AB ansåg även att när företaget väl börjat få en mångfald kommer detta i sin tur ge mer mångfald. Dessutom pratade HR-respondent 1 på DetAIL AB om kravprofilen och bedömningsgrunden. Hen menade att den är viktig för evidensen och att det finns en stor risk att känna med magen om man frångår den, vilket i förlängningen riskerar att diskriminera någon eftersom man gärna rekryterar likheter. Fortsättningsvis annonserar båda företagen i Lessitiv sina tjänster på svenska, där krav även ställs på att prata flytande svenska, detta trots att koncernspråket på ProdU AB är engelska. ProdU AB pratade därtill om att börja använda avidentifierade rekryteringar i ett externt rekryteringsverktyg i hopp om att öka mångfalden överlag på företaget, där fokus handlar om att rekrytera utifrån företagets kultur. Genom detta verktyg vill man på ProdU AB först och främst hitta kandidater som delar företagets värderingar. Därefter tittar man om kandidaten uppfyller kravprofilen. Med hjälp av detta rekryteringsverktyg tror ProdU AB att mångfaldbitarna kommer in eftersom de då är mer objektiva i rekryteringen.

Fortsättningsvis frågade vi respondenterna om de ansåg att det finns färre kandidater med olik kulturell bakgrund inom eftersökta kriterier där ProdU AB menade att det vid rekryteringar visat sig vara en homogen grupp som kvalat sig vidare med dessa kompetenser. Denna reflektion gjordes utan fortsatt tanke av eventuella orsaker kring varför det råder brist på kulturell mångfald i den grupp som besitter *rätt* kompetens. Även på DetAIL AB upplevde chef-respondenten att det finns färre kandidater med olik kulturell bakgrund och funderade över om det har med prioriteringar att göra. Hen menade att en annan prioritering, såsom kulturell mångfald, eventuellt kan kommuniceras ut till rekryteringsbyrån för att erhålla ett annat utfall. Vid frågan om intresset för kulturell mångfald menade DetAIL AB att det är viktigt att intresset kommer uppifrån samt lyfte det affärsmässiga motivet i val av initiativ:

Får vi deras intresse att de [ledningsgrupperna] börjar tänka utifrån affären, [...] det är då vi kan få genomslagskraft, för i slutändan är det ju faktiskt vad vi kan tjäna pengar på, [...] Det handlar ju om att lära alla, både chefer och medarbetare, vad det här handlar om. (HR-respondent 2, DetAIL AB).

Till skillnad från ovannämnda affärsmässiga motiv, uttrycker chefen på samma bolag en motsatt bild, även om hen visar viss skepsis i sin förklaring:

Det ska inte finnas ett business case bakom, utan det är en värderingsfråga, men också att om vi inte gör det här så missar vi potentialen i så många människor. (Chefs-respondent, DetAIL AB).

Det kan således tolkas finnas flera olika synsätt på vad arbetets underliggande motiv är vilket därav skapat olika synsätt inom samma företag.

4.4 Maxitiv

Maxitiv utgörs av de bolag som, i relation till Minitiv och Lessitiv, i störst utsträckning arbetar (eller har arbetat) med kulturell mångfald alternativt har en hög representation av kulturell mångfald bland chefspositionerna. Gruppen består av två globala företag, BankIN AB som utgör 36 600 anställda och IndU AB som utgör runt 8 000 anställda, där båda företagen har mer fokus på könsfördelning men har trots detta valts att räknas till Maxitiv. Detta då båda företagens verksamhet speglas av en bred kulturell mångfald inom sina chefspositioner. IndU AB tidigare haft initiativ för att öka sin kulturella mångfald men menar att de genom sin idag heterogena organisation automatiskt attraherar ny kulturell mångfald, vilket diskuteras nedan. BankIN AB har istället arbetsgrupper där samtliga team sätts ihop av experter med bakgrund från hela världen. Detta gör att arbetsgrupperna inte blir bundna till något specifikt kontor eller land, vilket medför att den dagliga verksamheten automatiskt blir heterogent, likaså bolagets chefspositioner.

Liksom nämnt av företagen i Lessitiv framgår det tydligt i intervjuerna med BankIN AB och IndU AB att de ser ett ökat fokus på kulturell mångfald under de senaste 10-15 åren. Det har således gått från att saknats helt till att nu vara något som de pratas om i företagskulturen. IndU AB har vidare under sina verksamma år gjort många förvärv av globala bolag, vilket de tror har påverkat den ökade kulturella mångfalden på företaget. De menade att detta möjliggör en större attraktion av individer med kulturell mångfald eftersom de genom förvärven kunnat spegla marknaden. Chefrespondenten på IndU AB menar likt detta även att de har en kulturell mångfald som utgör en *kritisk massa*, vilket gör att det finns en samhörighet och förståelse som automatiskt attraherar ny kulturell mångfald. Hen menar att de därav inte behöver arbeta lika aktivt med dessa frågor som de tidigare behövt.

När det kommer till vem som bär ansvaret för företagets kulturella mångfald menade samtliga i Maxitiv att det främst är den rekryterande chefen som bär ansvaret, däremot har båda företagen även en anställd vars huvudansvar är kopplat till kulturell mångfald som även bär ett mer strategiskt ansvar. Vid frågan om urvalsprocessen vid rekryteringen svarade HR-respondent 1 på IndU AB att magkänslan, efter att ha tittat på kompetenser, fungerar som en avgörande indikator. Till skillnad från IndU AB och de resterande företagsgrupperna menade BankIN AB snarare att den avgörande faktorn är att kandidaten måste dela företagets kultur:

Kompetensen kan man lära ut. Det kulturella har du oftast med dig från födseln. [...] Vår kultur har på något sätt varit betydligt viktigare än allt annat när vi har rekryterat. Men det är ganska svårt att veta, hur bedömer man om en person funkar i teamet? (Chefrespondent 2, BankIN AB).

Det blir därav tydligt att kultur är en avgörande faktor för BankIN AB vid rekrytering. Vidare menade däremot båda företagen att det finns en stor risk att man gärna rekryterar likheter och chefrespondent 2 på BankIN AB uttryckte:

Rekrytering är bland det svåraste man gör. [...] Hela tiden försöker du rekrytera dig själv och det är så nedärvt. [...] Tänk om din roll är att hitta en person som är precis din motsats, vad kan hända då när du får ett helt annat perspektiv och sätt att tänka. Är inte det berikande?

Att det är berikande med kulturell mångfald är inget som företagen i Maxitiv är ensamma om att hävda, men då de är ensamma om att faktiskt erfara kulturell mångfald, i förhållande till Lessitiv och Minitiv, kan det tänkas visa på en stor förståelse för hur en kulturell mångfald berikar. BankIN AB och IndU AB menade vidare, i kontrast till Lessitiv och Minitiv, att de ser en större andel kulturell mångfald bland de kandidater som söker sig till företagen. IndU AB menade att detta beror på att de verkar över gränserna i en tid när det är mer lättillgängligt att resa vilket möjliggör erfarenhet av att ha arbetat i andra länder. Deras globala arbetssätt genomsyrar även företaget då både företagsspråket och jobbbannonser utgår ifrån engelskan. Likt Lessitiv menade samtliga företag i Maxitiv vidare att engagemang måste komma ovanifrån för att möjliggöra en förändring. Chef-respondenten på IndU AB menade däremot att det kan variera i slagkraft beroende på ledarens egen syn på arbetet:

Ledaren sätter stor prägel på vad som händer och man påverkas mycket av sin chef. Om man [ledaren] tror att mångkulturella team ger bättre resultat så jobbar man med det mångkulturella. Om man inte tror på det så jobbar man mot målen och så sköter man det mångkulturella som 'vi måste göra det också'. Men det är inte att man gör det också, utan man når målet genom att göra detta. Det är en del av vägen.

Båda företagen i Maxitiv menar vidare att det är viktigt att en ledare har med sig erfarenheter från att ha bott eller arbetat utomlands då de anser detta ge fler perspektiv vid problemställningar. IndU AB beskriver kulturell mångfald som en konkurrensfördel, inte minst för att framstå som ett attraktivt företag. Även BankIN AB lyfter här konkurrensfördelen med kulturell mångfald då de anser att det berikar men också att cheferna genom detta blir bättre på sitt jobb. Däremot är båda företagen tydliga i att det inte räcker med att enbart *ha* kulturell mångfald, man måste även tillvarata den kulturella mångfalden för att möjliggöra dess positiva effekter:

För mig handlar mångfald väldigt mycket, ibland till nackdel, om numerärerna, och det är ett jätteviktigt kriterium att uppnå i första hand. Men sen om man uppnår det, men inte tar vara på det, då är det jobbet förgäves. (HR-respondent 2, IndU AB).

Det kan således tolkas att det finns en tydlig bild av att man faktiskt måste *göra* arbetet och ta vara på egenskaperna i den kulturella mångfalden för att kunna erhålla konkurrensfördelarna. Det blir därtill tydligt att ingen av respondenterna i Maxitiv ser det som ett tryck från samhället eller externa intressenter utan snarare ser det som något som kommer inifrån ur en vilja och ett måste. HR-

respondent 2 på IndU AB menade att företaget måste ha en bred kulturell bakgrund även i de interna strukturerna och inte bara ut mot kund och intressenter. Vidare menade hen att:

[...] mångfalden är inte bara 'nice to have, it's a must have' för det är det som kommer göra skillnad på vår bottom line. (HR-respondent 2, IndU AB).

5. Analys

I följande kapitel presenteras den analys som gjorts utifrån det insamlade empiriska materialet med hjälp av den tidigare presenterade teorin. Analysen har delats upp i fyra områden vilka har utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk. Vi vill även poängtera för läsaren att denna kritiska analys bygger på vår subjektiva tolkning av företagets respektive svar.

5.1 Generellt om mångfald

Empirin tyder på att samtliga respondenter anser kulturell mångfald vara en mycket viktig aspekt i arbetsgrupper och har även en gemensam bild av dess positiva effekter. När Minitiv och Lessitiv senare beskrev rekryteringsprocesserna avtog temat om kulturell mångfald där de hellre riktade diskussionen mot att handla om kompetens, till skillnad från Maxitiv som lyckats kombinera kompetenskravet med kulturell mångfald. Både Minitiv och Lessitiv nämner att den kulturella mångfalden är viktig för att spegla sina mångfaldiga kunder där en närvaro av kulturell mångfald kunde påvisas i butik och lager (operativa nivåer). Ändå verkar de inte applicera den tanken i sina egna chefspositioner, vilket kan tänkas skildra Alms (1999) beskrivning av att företagskulturer kan ha outtalade värderingar och normer. Hos Minitiv och Lessitiv kan det därav tänkas finnas outtalade normer av att chefspositionerna ska vara homogena, varför kulturell mångfald endast ses längre ner i företagets hierarki. Det kan även tänkas att Lessitivs kortare historik kring arbetet kopplat till kulturell mångfald som de menar har blivit mer aktualiserat på senare tid, även kan vara en bidragande faktor till varför kulturell mångfald inte representeras längre upp i hierarkin.

Vidare resonerade en respondent från Lessitiv att orsaken var det krav som ställs på att chefen behöver besitta en teknisk kompetens, vilket får oss att ifrågasätta om det är något som saknas hos individer med olik kulturell bakgrund eller om det slumpmässigt har varit en kompetensbrist hos de kandidater som representerat denna grupp. I Maxitivs fall finner man vad Alm (1999) benämner just pluralistisk organisation eftersom man inom dessa företag har en förståelse och erfarenhet av vad mångfalden berikar samt förstår hur man attraherar kulturell mångfald. Kulturen utgörs här av den kulturellt mångfaldiga arbetskraften, där man värdesätter gruppens olikheter. Detta syns uttryckligen hos chef-respondent 2 hos BankIN AB (Maxitiv):

[...] Tänk om din roll är att hitta en person som är precis din motsats, vad kan hända då när du får ett helt annat perspektiv och sätt att tänka. Är inte det berikande?

Detta citat skildrar även Alms (1999) beskrivning av skillnaden på att ha mångfald och dra nytta av mångfalden, varför pluralismen också kan anses vara uppfylld i Maxitivs företag då de tillvaratar gruppens kulturella olikheter. Även Cox (1993) samt Cox & Beale (1997) beskriver konceptet av managing diversity genom att organisationen maximerar alla anställdas förmåga och kompetenser samt utnyttjar den kulturella mångfalden som en organisationsresurs, vilket även det syns i Maxitivs hantering av den kulturella mångfalden.

5.2 Företagskultur

Likt diskussionen ovan kan det genom analys tydas att företagets kultur även påverkar huruvida företaget lyckas inkludera den kulturella mångfalden hos chefspositioner eller ej. Inledningsvis inser vi att samtliga företag har ett fokus på någon form av mångfald, om än få på just kulturell mångfald. Ur detta synsätt kan det tänkas funnits andra prioriteringar där fokus riktats mot andra mångfaldsperspektiv som uppfattats mer lönsamma av exempelvis större efterfrågan från marknaden. Detta påminner i stor grad om Knights och Omanovićs (2016) diskussion om programmets kommersiella fördelar där icke lönsamma mångfaldsprogram överges till förmån för de lönsamma, vilket med Rhodes (2017) benämning kan tolkas som ett *själviskt* motiv. I Minitiv och Lessitivs fall kan det således ha skapats en förskjutning av problemen mot rättvisa och jämlikhet då fokus snarare riktats mot könsfördelning och åldersmångfald. Det kommersiella motivet syns tydligt hos en av DetAIL AB:s (Lessitiv) HR-respondenter då hen menar att de initiativ som prioriteras är de som i slutändan kommer generera pengar. Här syns en viss skillnad gentemot Maxitiv där chef-respondenten på IndU AB istället menar att det krävs en *förståelse* för arbetets betydelse för att företaget över huvud taget ska nå sina ekonomiska mål och att det därför inte enbart handlar om att prioritera de lönsamma målen. Detta kan relateras till Rhodes (2017) diskussion om att mångfaldsarbeten bör uppstå av etiska krav för att nå en mer jämlik och rättvis organisation snarare än av affärsmässiga motiv, något som inte syns i Minitiv och Lessitivs fall där affärsmotivet prioriteras framför det etiska kravet. Maxitiv visar istället en större förståelse som grundar sig i de etiska kraven genom att uttrycka det som:

[...] *mångfalden är inte bara 'nice to have, it's a must have' för det är det som kommer göra skillnad på vår bottom line.* (HR-respondent 2, IndU AB).

En bidragande faktor för skillnaderna mellan Minitiv och Maxitiv kan även bero på företagets storlek, främst antal anställda då det skiljer sig väsentligt mellan företagen. Minitiv bestående av ServE AB (16 anställda) och NutrIT AB (570 anställda) i kontrast till Maxitiv med BankIN AB (36 600 anställda) och IndU AB (8 000 anställda) kan därav tänkas påverka företagets rådande kultur och dess förutsättningar för att arbeta med kulturell mångfald. Skillnaderna kan dels påverkas av olika ekonomiska möjligheter och dessutom mindre möjlighet för Minitiv att ha en person med specifikt mångfaldsansvar. Därav kan ServE AB:s situation gällande färre antal chefspositioner tänkas försvåra arbetet kring kulturell mångfald där ett företag med fler chefspositioner, exempelvis BankIN AB, kan medföra ett större engagemang.

Vidare kan ytterligare en skillnad mellan företagens kulturella mångfald antas komma att påverkas av huruvida företaget är verksamt globalt eller inom Sverige. Tolkning kan här göras att det globala motivet bidrar med en ökad kulturell mångfald då det möjliggör en företagskultur där kulturell mångfald inkluderas, vilket kan tänkas skett genom IndU AB:s olika förvärv och BankIN AB:s globala arbetsgrupper. En viktig skillnad mellan de olika företagsgrupperna kan, i enlighet med Alm (1999), även bero på hur företagens uttalade och outtalade värderingar och normer (företagskulturen) påverkat dess inkludering för den kulturella mångfalden. Alm (1999) menar att det outtalade i företagskulturen behöver ses över för att inte anpassa förhållningssättet gentemot minoriteten, något hon menar leder till att företaget förhindrar organisationen att bli pluralistisk, vilket kan antas variera för respektive företagsgrupper. Minitiv och Lessitiv, vars chefspositioner inte representeras av kulturell mångfald, kan tolkas ha outtalade värderingar och normer vilka exkluderar möjligheten för olik kulturell bakgrund, något vi inte anser är fallet för Maxitiv med tanke på dess rådande kulturella mångfald inom chefspositionerna. Om Minitiv och Lessitiv ska kunna bryta sina mönster av att representeras av en homogen ledningsgrupp behöver de således, i likhet med Alm (1999), göra en förändring i den rådande företagskulturen. En liknelse med detta kan göras med det chef-respondenten på IndU AB (Maxitiv) beskriver, det vill säga att företaget tagit sig förbi den kritiska massan vilket i förlängningen skapar en kultur där individer med annan kulturell bakgrund känner en samhörighet och förståelse. Hen menar således att en kulturell mångfald därav attraheras automatiskt, något som utifrån Alms (1999) diskussioner kan tyda på att IndU AB lyckats förändra företagens outtalade normer och värderingar till en mer inkluderande kultur genom att ta in en kritisk massa av kulturell mångfald.

Ytterligare ett problem med att ha en kultur som outtalat utesluter en kulturell mångfald är att det enligt Sveningsson och Alvessons (2010) teori om den *prototypiska ledaren* exkluderar en kulturell mångfald även från de högre chefspositionerna. Detta då samtliga av företagsgrupperna menar att en kandidat vid rekrytering behöver matcha företagskulturen, bland annat med anledning av NutrIT AB:s (Minitiv) formulering av att kulturen inte ska urvattnas. I en kulturellt homogen organisation, likt Minitiv och Lessitiv, kommer gruppens prototypiska ledare, i enlighet med Greys (2009) och Sveningsson och Alvessons (2010) diskussioner, således inte speglas av en olik kulturell bakgrund vilket även kan ses hos gruppernas homogena chefspositioner. Utifrån Greys (2009) påstående om att kulturstyrningen även definieras hierarkiskt (uppifrån och ner) kan dessa mönster även antas bli svåra att bryta, vilket kan förklara varför Minitiv och Lessitivs chefspositioner förblir homogena.

På liknande sätt visar empirin att samtliga företagsgrupper anser att initiativ och engagemang behöver komma uppifrån för att det ska skapa en genomslagskraft vilket kan tolkas som att de önskar en tydlig kommunikation som ger riktning och skapar fäste i kulturen, vilket även det kan liknas med Greys (2009) ovannämnda teori. Ett exempel syns från NutrIT AB (Minitiv) vilka menar att fokus först riktades när företaget fick en HR-ansvarig och därav tog upp diskussionen.

Kommunikationen blir således viktig för att uppmärksamma mångfaldsämnet och dessutom för att få det att bli en del av företagskulturen. Utan en tydlig kommunikation kan det tänkas skapa en osäkerhet inom företaget. Denna osäkerhet ges i uttryck från HR-respondenternas (främst Minitiv och Lessitiv) diffusa svar som upplevs grunda sig i en rädsla att diskriminera någon. Vidare kan brist på kommunikation och dialog resultera i vad som i NutrIT AB:s fall närmast upplevs som en osäkerhet när de två chefs-responenterna har en tydligt skiljaktig syn på den kulturella mångfaldens betydelse. Osäkerheten kan således även tänkas tolkas som okunskap kring ämnet eller att dialog kring det ännu inte är tillräckligt etablerat i företaget, även om samtliga har förståelse för ämnets övergripande betydelse.

Vidare visar empirin att båda företagen i Maxitiv anser det viktigt att chefen har bott eller arbetat utomlands, något som kan tolkas fördelaktigt om ett företag önskar få in kulturell mångfald hos chefspositioner då det kan tänkas berika företagets värderingar kring olik kulturell bakgrund. Detta kan tolkas ge en tydligare riktning samt inkludering av mångfald då fokus från början, enligt Greys (2009) tidigare nämnda diskussion, är en del av kulturstyrningen. Avslutningsvis kan tolkning göras att båda företagen i Maxitiv (IndU AB och BankIN AB), till skillnad från Minitiv och Lessitiv, har en företagskultur vilken inkluderar kulturell mångfald och således bidrar och attraherar heterogena ledningsgrupper. Detta dels till följd av att företagets arbetsgrupper utgör en kritisk massa och dels till följd av det engagemang som kommer uppifrån vilket skapar ett fokus som framkallar en inkluderande kultur och främjar kulturell mångfald.

5.3 Rekryteringsmetodens påverkan på mångfald

Vid rekrytering av en ny chef kan man utifrån empirin uttyda att kompetens och personlighet är viktigast, främst hos Minitiv och Lessitiv. Ändå verkade kompetensbegreppet vara svårdefinierat bland respondenterna när vi frågade vad det innebar, något som även Lindelöw Danielsson (2003) gör gällande. Olik kulturell bakgrund togs aldrig upp som en kompetens i första hand, med undantag för en respondent, men när vi frågade om det möjligen kunde ses som en kompetens instämde samtliga företag. Det kan därav tolkas som att det inte är av primärt fokus bland kompetenskraven vid chefsrekrytering, alternativt att det råder en viss osäkerhet kring kompetensbegreppet. Detta gör att vi ifrågasätter varför det är så pass homogent bland chefspositionerna inom Minitiv och Lessitiv om olik kulturell bakgrund faktiskt ses som en kompetens. Man kan därför tänka sig att denna kompetens specifikt i mindre grad prioriterats framför andra tekniska kompetenser eller personlighetsdrag vid rekrytering.

Vidare kan en tolkning göras att respondenterna anser KBR vara effektivt vid rekrytering samt vid bedömning av kandidaters kompetenser utifrån tjänstens kravprofil. DetAIL AB nämner explicit hur arbetsmetoden säkerställer att de inte rekryterar likheter eller för den delen diskriminera kandidater i urvalsprocessen. Samtidigt finns anledning att ifrågasätta detta argument eftersom chefspositionerna utgörs av just kulturella likheter hos DetAIL AB. I Minitiv nämndes att mångfald nödvändigtvis inte alltid är det rätta tankesättet sett till de mål företaget har eftersom

mångfald inte säkerställer att man uppnår dessa mål, *det viktigaste är personen* (Chef-respondent, NutrIT AB). Detta resonemang visar också på en uppskattning av KBR där man likt Lindelöw (2008) menar att rekryteringsmetoden utgår från företagets behovsanalys vilket för NutrIT AB (Minitiv) inte nödvändigtvis innefattar ett behov av mångfald. Därtill uttryckte HR-respondenten på ServE AB (Minitiv) en trygghet för det man känner till, något som respondenten själv såg som ett hinder för mångfald. Dessa beskrivningar kan närmast liknas med Lundgren och Mlekovs (2002) förklaring av att skapa rutiner och traditioner som utesluter riskfaktorer för att uppnå stabilitet. Tolkning kan här göras att mångfald i Minitivs fall bedöms som en viss osäkerhet och risk, vilket skulle kunna förklara varför cheferna består av en normativt homogen mångfald.

Denna osäkerhet och angreppssätt ger således en känsla av ett lägre intresse för kulturell mångfald. Därav går Minitiv och Lessitivs syn på KBR å ena sidan i linje med Wood och Paynes (1998) och Lindelöws (2008) avspeglning av KBR som hävdar att just noggrannhet vid kompetensbedömning samt det objektiva perspektivet möjliggör bättre matchningar. Å andra sidan kan man ifrågasätta i vilken grad bedömningen, trots strävan om objektivitet, kommer medföra den mänskliga faktorn, det vill säga att rekryteraren mer eller mindre utgör en subjektiv bedömning. Den subjektiva bedömningen kan även liknas med Omanović (2009, 2013) teorier, då ansvariga för rekrytering och beslut tillsammans skapar socialt konstruerade processer utifrån vad företaget tillskriver kompetensbegreppet. Det finns således risk att rekryteraren faller inom det Knights och Omanović (2015) benämner likhets- och attraktionskonceptet vilket bland annat resulterar i att rekryteraren kommer välja kompetenser som denne kan identifiera sig med, något som i förlängningen hindrar företaget att nå kulturell mångfald. Detta skulle ytterligare kunna klargöra varför chefspositionerna inom Minitiv och Lessitiv är förhållandevis homogena.

I gruppen Minitiv samt i ProdU AB (Lessitiv) skrivs jobbannonser på svenska (trots att man i ProdU AB:s fall har engelska som koncernspråk), något som skulle kunna vara en orsak till att man inte når lika stor andel mångkulturella kandidater då man missgynnar individer med bristande svenskkunskaper att söka tjänsten. Maxitiv har istället engelska som koncernspråk, där svenska inte ses som ett krav över huvud taget, vilket således kan tänkas attrahera en större kulturell mångfald. Alm (1999) nämner vikten av att beakta företagskulturen eftersom det påverkar huruvida den kulturella mångfalden inkluderas eller exkluderas. Med Alms (1999) argument i åtanke kan man därför få förståelse för språkkravets betydelse vid jobbannonsering, varför man i Minitiv och Lessitiv möjligtvis inte når lika stor andel mångkulturella kandidater vid rekrytering i jämförelse med Maxitiv. Därtill använder sig samtliga bolag, med undantag för ServE AB, av farfarsprincipen i intervjukedet med motivet att undvika risk för subjektivitet hos rekryteraren. Likt Bolander (2002) och Lindelöw (2008) påstår är KBR tänkt att skapa en neutral bedömning där fördomar och personliga relationer undviks, varför farfarsprincipen kan tänkas vara tillämplig vid användandet av KBR för att inte känna med magen. Med tanke på att även chefs chef utgör en subjektivitet kan det, med hänsyn till tidigare diskussion gällande kulturstyrningens hierarkiska prägel, således ifrågasättas huruvida de personer som utför intervjuerna kommer ha en

överensstämmande syn kring kandidaten. Farfarsprincipen kan därav tänkas dämpa viss subjektivitet, även om man bör vara medveten om att subjektiviteten, det vill säga den mänskliga faktorn, aldrig går att undgå.

I BankIN AB:s (Maxitiv) fall finns fortsatt kompetenskrav med i rekryteringen men kulturen har ett större fokus än i resterande företag. Enligt Lundgren och Mlekovs (2002) kritik anses mångfald inte tas hänsyn till i varken KBR eller KMM eftersom man genom urvalsprocesserna, försöker välja kandidater som bäst matchar befintlig kultur och därigenom löper stor risk för att rekrytera homogent. Denna kritik förutsätter dock att rådande kultur är homogen, vilket inte är fallet för Maxitiv, varför exempelvis BankIN AB lyckas använda KMM och dessutom erhålla kulturell mångfald inom sina chefspositioner. Maxitiv kan därav tänkas skildra Greys (2009) teori, gällande den hierarkiska påverkan på kulturstyrningen, då deras företagskultur samt chefspositioner redan präglas av en kulturell mångfald vilket därav återspeglas i rekryteringen. Greys (2009) teori kan vidare ge ytterligare förståelse för hur IndU AB (Maxitiv) kan arbeta med en KBR-metod, och samtidigt uppnå kulturell mångfald då kulturstyrningen redan genomsyras av en heterogen personal.

Hos ProdU AB ser man vidare en framtid där avidentifierade rekryteringar ska börja användas med målet att öka mångfalden på företaget genom att rekrytera utifrån företagets kultur. ProdU AB förmodar att mångfaldsbitarna således kommer automatiskt då avidentifieringen gör rekryteraren mer objektiv. Denna metod kan närmast ifrågasättas med Lundgren och Mlekovs (2002) ovannämnda kritik vad gäller just KMM eftersom en sådan metod förutsätter att den rådande kulturen redan är heterogen. I annat fall kommer de avidentifierade rekryteringarna uppnå samma problem som vid KBR, det vill säga att man föredrar kompetenser som liknar den befintliga kulturen och därav liknar en själv, varför en kulturell mångfald inte kommer att uppnås. Detta oavsett om det, i enlighet med Lundgren och Mlekov (2002), kan ha grundat sig i goda avsikter. Därtill menar Lundgren och Mlekov (2002) att företag bör utesluta de kandidater som särskiljer sig från den normativa företagskulturen, då dessa utgör risk och osäkerhet. ProdU AB:s tilltänkta metod kan därav tänkas ses som ett sätt att gömma sig bakom rådande kultur genom att leta efter individer som kan matcha kulturen i en strävan att nå stabilitet, i likhet med Lundgren och Mlekovs (2002) mening, snarare än att explicit leta efter individer av kulturell mångfald.

5.4 Löskoppling

Vid fortsatt analys kan det, i likhet med den teoretiska diskussionen utifrån Meyer och Rowan (1977), tydas att företagen använder sig av löskoppling för att minska osäkerheter samt vinna legitimitet och konkurrensfördelar. Graden av löskoppling anses variera mellan företagsgrupperna, där Minitiv och Lessitiv tolkas ha ett större gap mellan de formella och informella strukturerna än vad Maxitiv har, varför fokus senare kommer riktas mer mot Minitiv och Lessitiv. Skillnaderna kan vidare tänkas bero på att företagsgrupperna anses ha en skiljaktig syn på de positiva effekterna

samt konkurrensfördelarna av att ha en mångkulturell organisation, något som kommer diskuteras senare i detta avsnitt.

Som ovan nämnt kan en tydlig löskoppling, i enlighet med Meyer och Rowans (1977) teorier, ses hos Minitiv och Lessitiv då båda grupperna saknar en kulturell mångfald inom sina chefspositioner och Minitiv specifikt saknar initiativ kopplat till ett sådant arbete. Detta trots att båda företagsgrupperna anser det vara oansvarigt att inte ha en kulturell mångfald inom företaget och att de inte skulle diskriminera någon på grund av individens kulturella bakgrund. Vidare har både Minitiv och Lessitiv fokus på någon form av mångfaldsarbete, ändock främst på könsfördelning och ålder, något som med Knights och Omanoviés (2016) diskussion, kan förklaras med att de genom en selektiv uppfattning av mångfald (ett riktat fokus på enbart könsfördelning och ålder) istället marginaliserat en annan grupp, i detta fall individer med olik kulturell bakgrund. Minitiv och Lessitivs formella strukturer, att de inte diskriminerar någon baserat på dennes kulturella bakgrund, kan därav tolkas löskopplat från de informella strukturerna då de genom fokus på annan mångfald istället marginaliserar olik kulturell mångfald från företagets chefspositioner.

I likhet med Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhres (2015) samt Meyer och Rowans (1997) definition av isomorfism kan Minitiv vidare antas imitera andra företags mångfaldsarbeten då gruppens företag, enligt vår mening, endast upprätthåller mångfaldsplaner och policys för att dämpa yttre påfrestningar. Detta beträffande att ServE AB varken vet vem som bär ansvaret för den kulturella mångfalden eller jämställdhetsplanen skriven på dess hemsida. Därtill syns denna teori hos HR-respondenten på NutrIT AB som menar att företagets mångfaldsplan mestadels existerar för att det är något företaget *bör* ha. Ovan exempel stärker därigenom analysen om att Minitiv kan tänkas löskoppla arbetet kring kulturell mångfald. Det kan dessutom förklaras med att löskoppling, enligt Meyer och Rowan (1977), vanligen görs för att skapa legitimitet genom en minskning av kontroll samt anpassning till trender. Minitiv kan därav tänkas sträva mot att minska osäkerhet såsom trender och tryck från intressenter genom att säga att de arbetar med jämställdhetspolicys och mångfaldsplaner, likt sina konkurrenter, men i själva verket saknar tydliga initiativ och aktiviteter kopplat till dessa.

Vidare kan även en användning av KBR samt KMM tolkas vara ett sätt för företagen att minska osäkerhet genom att kunna peka på kompetens som den avgörande faktorn vid urvalsprocessen och därigenom minska kontroll och konflikter. KBR och KMM kan således anses skapa ett extra skydd mot konflikter kopplade till existerande lagar och åsikter från intressenter, vilket samklingar med Meyer och Rowans (1977) definition av löskoppling. Vidare blir detta extra intressant eftersom Minitiv och Lessitiv menar att kompetensen vanligen saknas hos de mångkulturella individerna, något som Maxitiv uttrycker som raka motsatsen. Detta stödjer således vår diskussion om att Minitiv och Lessitiv, med sin KBR, kan tänkas använda löskoppling för att kunna gömma sig bakom kompetenskravet, när det i själva verket kan tänkas skett viss diskriminering i något

skede av urvalsprocessen. Detta gör att vi frågar oss om KBR således ses som ett sätt att undvika frågan om inkludering av kulturell mångfald?

Avslutningsvis kan detta även förklaras med vad Rhodes (2017) samt Knights och Omanović (2016) menar med att mångfaldsstrategier och förändringsarbeten kan antas ha motiv ur ett kommersiellt egenintresse, vilket kan hjälpa oss tolka skillnaden mellan Minitiv och Lessitivs syn i relation till Maxitivs syn på vad som skapar konkurrensfördelar. Redman och Wilkinson (2009) menar att frågan om rättvisa och jämlikhet för kulturell mångfald omformuleras till en fråga om konkurrensfördelar, även om de ställer sig skeptiska till detta. En tolkning vi gör är att det inom samtliga företagsgrupper, trots Redman och Wilkinsons (2009) skepsis till konkurrensfördelar, finns en tro om att arbete kring kulturell mångfald skapar konkurrensfördelar, om än av olika motiv. Sett till Minitiv och Lessitiv kan det tolkas som att de önskar skapa konkurrensfördelar genom att bemöta yttre påtryckningar och därigenom tillämpa detta i den formella strukturen medan dess informella strukturer hålls oförändrade. Detta kan tänkas ske av den anledning att de har lägre förståelse för vad ett arbete inom kulturell mångfald faktiskt kan bidra med. Sett till Maxitiv kan det i kontrast till Minitiv och Lessitiv anses finnas en tydligare bild av att företaget behöver *göra* arbetet och skapa vad Alm (1999) benämner en pluralistisk organisation för att kunna erhålla konkurrensfördelarna. Ett exempel på detta syns i IndU AB:s förståelse för att kulturell mångfald även måste synas i de interna strukturerna och inte endast ut mot kund och intressenter, något som även visar på en lägre grad av löskoppling. De olika synsätten kring vilka motiv som anses skapa de efterlängtdade konkurrensfördelarna kan således antas påverka företagets utfall i arbetet kring kulturell mångfald.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel besvaras studiens frågeställningar och syfte. Vidare sätts slutdiskussionen i relation till tidigare forskning för att sedan lyftas till ett samhälleligt perspektiv. Slutligen presenteras studiens begränsningar samt förslag till framtida forskning.

Intresset för att ha en kulturell mångfald inom chefspositionerna bland börsnoterade bolag kan, efter denna studie, upplevas variera mellan de studerade företagen. Variationen förefaller å ena sidan hos företag med lågt intresse där chefspositionerna utgörs av en homogen grupp varpå kulturell mångfald eventuell enbart förekommer på de operativa nivåerna. Å andra sidan finner vi de företag vars intresse för kulturell mångfald är betydligt större, vilket i dessa fall genomsyras i företagskulturen samt återspeglas i chefspositionerna. Företagens arbete kring kulturell mångfald i praktiken skiljer sig vidare mellan de olika företagen. Hos de företag där intresset är lägre blir det tydligt att det skapas en löskoppling, om än i olika grad, mellan vad företagen påstår är viktigt och vilka aktiviteter kopplat till kulturell mångfald de utger sig för att göra. Kommunikationen kring ämnet tycks bristfällig vilket ger uttryck för viss osäkerhet inom företaget, något som vi upplever grundar sig i en kunskapsbrist om ämnet kulturell mångfald. Sett till de företag vars intresse för kulturell mångfald är större såg arbetet annorlunda ut där det varierade kring hur aktivt

företagen arbetade med initiativ. Här noterar vi även en markant skillnad kring kommunikationen, gentemot företagen med lägre intresse, som i detta fall är tydligt framförd vad gäller den kulturella mångfaldens positiva effekter. I dessa företag fanns även ett engagemang samt en förståelse för att arbetet måste göras med ett motiv som bottnar i mänskliga rättigheter och inte enbart ur ett affärsmässigt motiv. För att möjliggöra ett ökat arbete för kulturell mångfald kan kommunikationen inom bolaget tänkas bli centralt detta för att kunna förmedla varför arbetets betydelse blir viktigt utifrån ett samhällsperspektiv.

Vidare kan en slutsats dras att företagets rådande normer och värderingar spelar en stor roll vid rekrytering av chefer då de kan ha en påverkan på om kulturell mångfald inkluderas eller inte. Majoriteten av företagen, med undantag från ett företag (som istället använde den kulturella matchningsmodellen), använde en kompetensbaserad rekrytering (KBR) där vår uppfattning var att majoriteten av företagen ansåg kompetens och personlighet spela en avgörande roll i rekryteringsprocessen. Däremot framgick samtidigt att kompetens var svårdefinierat. Företag vars intresse för kulturell mångfald var lägre menade att individer av kulturell mångfald sällan matchade de kompetenser som krävdes vilket återspeglar de homogena chefspositionerna. I motsättning menar företag, vars intresse för kulturell mångfald var större, istället att kompetens och kulturell mångfald vanligen gick att matcha.

En slutsats till varför företagets chefspositioner varierar gällande den kulturella mångfalden, trots att samma rekryteringsmetod använts, är att de outtalade normerna och värderingarna i företaget påverkar huruvida företagen tillvaratar samt prioriterar kulturell mångfald som en kompetens. Vi misstänker att kulturell mångfald som kompetens ännu inte fått en tydlig kategorisering, varken som formell eller personlighetsmässig kompetens, varför den heller inte premieras i lika stor utsträckning som de tekniska kompetenserna. Om samtliga hävdar att kulturell bakgrund är en kompetens, men ändå inte prioriterar den i någon form, kommer den därav alltid förbli i skuggan av de tekniska kompetenserna. Vi upplever därigenom att det verkar svårt för företagen med lägre intresse att lyckas använda en kompetensbaserad rekrytering och samtidigt erhålla kulturell mångfald. Liknande slutsats kan dras vid användning av den kulturella matchningsmodellen (KMM) där urvalet av kandidater även här påverkas av den rådande företagskulturen. Då det studerade företaget, i detta fall, är en heterogen organisation kan den kulturella matchningsmodellen däremot möjliggöra en inkludering av den kulturella mångfalden. Vid användning av ovan rekryteringsmetoder behövs därav en medvetenhet om hur företagets outtalade normer och värderingar påverkar rekryteringen samt en medvetenhet om de ansvarigas subjektiva bedömning av kompetenser.

Avslutningsvis kan en stor likhet göras med den tidigare forskningen (se *1.1 Tidigare forskning*) främst i relation till Alms (2001) resultat. Vår slutsats om att företag på grund av rådande osäkerheter gömmer sig bakom kompetenser kan därigenom stärkas då Alms (2001) resultat även påvisar detta. Därtill kan vår studie anses komplettera Alms (2001) studie då vi även integrerar

perspektiv från HR-ansvariga vilket kan antas ge en mer omfattande bild av det studerade ämnet. Slutsatsen om att en mer heterogen organisation möjliggör en företagskultur som inkluderar en olik kulturell bakgrund kan däremot prövas utifrån Rooth och Carlssons (2007) studie. Detta då deras resultat visar på att olikbehandling är störst inom heterogena yrken. Detta blir intressant då vi istället menar att en heterogen organisation har större möjlighet att inkludera olik kulturell bakgrund vid rekrytering av chefspositioner. Den avsevärda skillnaden kan däremot förklaras av att Rooth och Carlssons (2007) studie, i motsats till vår studie, dels genomförts med hjälp av correspondence testing och dels riktar sig mot lågkvalificerade yrken där arbetet är mer operativt. Studierna kan därav antas komplettera varandra då vi analyserar två olika fält inom rekrytering som tillsammans kan samverka och skapa en större förståelse för hur exkludering kan föreligga inom olika nivåer i en organisation. Genom beaktning av Alms (2001) samt Rooth och Carlssons (2007) studier, vilka stärker vår slutsats om att det sker exkludering av kulturell mångfald i rekryteringsprocessen, kan ett mikroperspektiv såsom rekrytering möjligen komma att påverka hur individer av olik kulturell bakgrund exkluderas ur ett samhälleligt makroperspektiv.

6.1 Studiens begränsningar

Med tanke på den tidsbegränsning vi haft togs beslutet om att enbart intervjua en till två chefer samt en till två HR-ansvariga, vilket nödvändigtvis inte ger en exakt bild av hur företaget arbetar med kulturella mångfaldsfrågor eftersom det till viss del är en subjektiv upplevelse. För att ge en mer precis helhetsbild hade vi kunnat intervjua fler ansvariga vid varje bolag och därigenom fått en mer omfattande empiri och analys. Därtill finns vissa begränsningar i att vi valt ett forskningsområde som kan tänkas vara känsligt för många företag och där svaren på grund av detta även kan blivit tillrättalagda, vilket möjligen inte ger en fullt tillförlitlig bild. Vi är medvetna om det kritiska förhållningssätt som applicerats genomgående i studien och förstår att vår slutdiskussion endast bygger på vårt insamlade material. För att kunna säga något om en större helhet hade man behövt undersöka forskningsämnet i en större omfattning vad gäller tid och urval. Dessutom hade vi även kunnat redogöra för fler tidigare forskningsstudier i avsikt att erhålla en större förståelse för hur vår studie förhåller sig till tidigare forskning.

6.2 Förslag till framtida forskning

Till framtida forskning hade det varit intressant att studera de externa rekryteringsbyråerna för att jämföra och kartlägga deras arbete kring kulturella mångfaldsfrågor kopplat till rekrytering. Detta för att få en bredare bild av hur organisationer och rekryteringsbyråer samarbetar i det arbete som innebär att ta fram kravprofiler och lämpliga kandidater. En ytterligare intressant infallsvinkel skulle vara att intervjua chefer på företagen med olik kulturell bakgrund för att även erhålla deras perspektiv kring företagets arbete. Detta är något som möjligen skulle kunnat ge en mer korrekt bild av huruvida företaget inkluderar kulturell mångfald inom företagets chefspositioner även efter anställning.

7. Referenslista

- Alm, D. (1999). *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Konsultförl.
- Alm, D. (2001). *Mångfald i praktiken: Kritisk kompetens – bekännelse och handling*. Stockholm: Arbetslivsforskning.
- Blomkvist, P., Hallin, A. & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3. uppl. Stockholm: Liber
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. & Beale, R. L. (1997). *Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. & Smolinski, C. (1994). *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Working Paper# 9410-01. University of Michigan, School of Business Administration.
- Dick, P. & Cassell, C. (2002). *Barriers to managing diversity in a UK constabulary: The role of discourse*. Journal of Management Studies, 39(7), pp.953-976.
- DiStefano, J.J. & Maznevski, M.L. (2000). *Creating value with diverse teams in global management*. Organizational Dynamics, 29(1), pp.45-63.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*. Journal of business research, 55(7), pp.553-560.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4. uppl. Stockholm: Liber.
- Europaparlamentet och rådets direktiv 2000/43/EG av den 29 juni 2000 om genomförandet av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung.
- Europaparlamentet och rådets förordning (EU) (2016/679) av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter och om upphävande av direktiv.
- Foldy, E. G. (2004). *Learning from Diversity: A Theoretical Exploration*. Public Administration Review, 64(5), pp.529-538.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*, 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Knights, D. & Omanović, V. (2015). *Rethinking diversity in organizations and society*. I Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. & Mills, A. (red.). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, Oxford University Press, pp.83-108.
- Knights, D. & Omanović, V. (2016). *(Mis) managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 35(1), pp.5-16.

- Leijon, S. & Omanović, V. (2001). *Mångfaldens mångfald-olika sätt att se på och leda olikheter*. FE-rapport 2001-381. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lundgren, S. & Mlekov K. (2002). *Recruiting and utilizing new competence*. I Leijon, S., Lillhannus, R. & Widell, G. (red.). *Reflecting Diversity – Viewpoints from Scandinavia*. Kungälv: BAS, pp.203-219.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Omanović, V. (2009). *Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S.* *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), pp.352-362.
- Omanović, V. (2013). *Opening and closing the door to diversity: A dialectical analysis of the social production of diversity*. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), pp.87-103.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary human resource management: Text and cases*. London: Pearson Education.
- Rhodes, C. (2017). *Ethical praxis and the business case for LGBT diversity: Political insights from Judith Butler and Emmanuel Levinas*. *Gender, Work & Organization*, 24(5), pp.533-546.
- Rooth, D. O. & Carlsson, M. (2007). *Etnisk diskriminering på svensk arbetsmarknad—resultat från ett fältexperiment*. *Ekonomisk debatt*, 3, pp.55-68.
- SCB [Statistiska Centralbyrån]. (2018). *Arbetsmarknaden 2018 för högutbildade utrikes födda*. [online].https://www.scb.se/contentassets/d1119bacc6cb472093d01f95e86dbef/uf0529_2018a01_br_a40br1901.pdf [Hämtad 2019-11-12]
- SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Thomas, R. (1990). *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. *Harvard Business Review*, pp.107–117.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. [online].
https://www.vr.se/download/God-forskningssed_VR_2017.pdf [Hämtad 2019-11-10]
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. London: John Wiley & Sons.
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). *Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses*. *Organization studies*, 25(1), pp.55-74.