

MÅNGFALDSPERSPEKTIV I EN SVENSK KONTEXT – MODE ELLER INSTITUTION?

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Mikael Eklund
Peter Helgesson

2016: VT2016CE28



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Mångfaldsperspektiv i en svensk kontext - Mode eller institution?

Engelsk titel: Diversity perspectives in a Swedish context - Fashion or institution?

Utgivningsår: 2016

Författare: Mikael Eklund & Peter Helgesson

Handledare: María José Zapata Campos

Förord

Vi vill rikta ett tack till vår handledare María José Zapata Campos som engagerat sig mycket i vårt arbete och haft stort tålamod med oss under våra möten. Tack för att du lett oss in på teoretiska spår och även lett oss ifrån dessa när det behövts. Vi vill även tacka Eva Gustafsson för värdefulla metodologiska diskussioner. Bassim Makhloufi, Sara Hjelm Lidholm och Bo Westerlund förtjänar också ett tack för de kurser som inspirerat oss i vårt ämnesval.

Slutligen vill vi tacka våra familjer för det tålamod vi har blivit visade under vårterminen.

Borås 2016
Mikael Eklund
Peter Helgesson

Abstract

This study is addressing the concept of workplace diversity in the Swedish context. The concept has been discussed in Sweden since the late 1990's, but still there are confusions about what workplace diversity really is, and what impact it has on particular organizations. Further, the concept is in the Swedish context associated with a high degree of governmental involvement which, as of late, has been focused on influencing organizations toward a multicultural model. However, some argue that there is little experience of a multicultural model in the Swedish practice. Those companies that work with diversity do so mostly out of economic reasons, in search of external capital and not in an integrative way.

The purpose of this study is to investigate which perspectives on diversity there are in different Swedish organizations and how these can resemble, or differ from, the multicultural model that is advocated by the societal discourse. By means of institutional theory as a reference, the results are then discussed to explain why possible discrepancies in the discourse around workplace diversity between different levels of society may arise. Qualitative analysis of discourses throughout several levels of society is conducted with a cross-sectional design with a sample of public documents such as websites, policy documents, sustainability reports and annual accounts from relevant institutional arrangements in a macro-perspective, and in a micro-perspective; from the largest Swedish companies and a random sample of large, Swedish companies. A total of 70 companies and six institutional arrangements are analyzed. We have an abductive approach, where the analysis is initially conducted by means of a frame of reference around perspectives on diversity, which is further developed with the addition of institutional theory in light of our findings.

We find that three perspectives on diversity; reinforcing homogeneity, the color-blind perspective and the fairness perspective can be said to be institutionalized in the Swedish context, with a strong focus on the gender dimension of diversity. The perspectives of access and integration-learning cannot be said to be institutionalized in the Swedish context, but can instead be seen as fashionable. The institutional arrangements we can associate with the Swedish government influence Swedish organizations by means of coercive institutional pressure to adapt to the institutionalized perspectives. There is also an ambition to act as a role model concerning diversity management through companies owned by the State. However, the texts we analyze deriving from these institutional arrangements stretch no further than to the color-blind perspective and the fairness perspective. Instead, we find the most expressions for the access perspective and the integration-learning perspective, where we also find the multicultural model, in the discourse consisting of texts deriving from the largest Swedish companies. The study contributes, by the addition of institutional theory, to a more pluralistic way of describing the perspectives on diversity, than illustrated by previous literature.

The thesis is written in Swedish.

Keywords: Workplace diversity, diversity perspectives, diversity management, workplace multiculturalism, sustainable development, institutional theory, discourse analysis, abductive approach

Sammanfattning

Denna studie behandlar begreppet mångfald på arbetsplatsen i en svensk kontext. Begreppet har diskuterats i Sverige sedan slutet av 1990-talet, men det råder fortfarande en förvirring kring vad mångfald på arbetsplatsen innebär och vilken påverkan det har på enskilda organisationer. Vidare förknippas begreppet i Sverige med en hög grad av statlig inblandning, som på senare år fokuserats på att påverka organisationer i riktning mot en multikulturell modell. Dock hävdas att det finns liten erfarenhet i av den multikulturella modellen i den svenska praktiken. De företag som arbetar med mångfald gör det ofta inte integrativt, utan mer av ekonomiska skäl för att lättare kunna söka externt kapital.

Syftet med studien är att utreda vilka perspektiv av mångfald som finns i olika svenska organisationer och hur dessa skiljer sig från, eller liknar, den multikulturella modell som förespråkas av samhällsdiskursen. Med hjälp av institutionell teori som referensram diskuteras sedan resultatet för att kunna förklara varför eventuella diskrepanser i diskursen kring mångfald på arbetsplatsen mellan olika nivåer i samhället uppstår. Kvalitativ analys av diskurser över flera nivåer av samhället genomförs utifrån en tvärsnittsdesign med urval av offentliga dokument såsom hemsidor, policydokument hållbarhetsredovisningar och årsredovisningar hos relevanta institutionella arrangemang i ett makroperspektiv, de allra största svenska företagen och ett slumpvis genererat urval av stora svenska företag i ett mikroperspektiv. Totalt analyseras 70 företag och sex institutionella arrangemang. Vi arbetar utifrån en abduktiv ansats där analysen inledningsvis görs med hjälp av en referensram kring mångfaldsperspektiv som senare utvecklas vid adderandet av institutionell teori och i ljuset av våra resultat.

Vi finner att tre perspektiv på mångfald; förstärka homogenitet, det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet kan sägas vara institutionaliserade i den svenska kontexten med en stark fokusering på könsdimensionen av mångfald. Accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet kan vi inte säga är institutionaliserade i den svenska kontexten. Istället kan de sägas vara på modet. De institutionella arrangemang som vi kan koppla till den svenska staten påverkar svenska organisationer genom tvingande institutionellt tryck till att anamma de institutionaliserande perspektiven. Det finns även en ambition till att regeringen skall agera förebild för mångfaldsarbete genom företag med statligt ägande. Dock sträcker sig texter från dessa institutionella arrangemang inte längre än till det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet. Istället finner vi de flesta uttrycken för accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet, där vi även återfinner den multikulturella modellen, framför allt i diskursen som utgörs av texter hos de största svenska företagen. Studien bidrar, genom adderandet av institutionell teori, till en ny, mer pluralistisk syn på mångfaldsperspektiv än vad tidigare litteratur har illustrerat.

Nyckelord: Mångfald på arbetsplatsen, mångfaldsperspektiv, diversity management, multikulturalism, hållbar utveckling, institutionell teori, diskursanalys, abduktiv ansats

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Den svenska kontexten ur ett sociohistoriskt perspektiv	- 1 -
1.2	Problemformulering.....	- 3 -
1.3	Syfte, frågeställning och disposition.....	- 4 -
2	Teoretisk referensram	- 5 -
2.1	Fördelar med mångfald	- 5 -
2.2	Problem med mångfald	- 5 -
2.3	Modererande faktorer.....	- 6 -
2.4	Kontext och attityder till mångfald	- 6 -
2.5	Olika perspektiv på mångfald	- 7 -
2.6	Referensramens uppbyggnad:	- 9 -
2.6.1	Förstärka homogenitet	- 10 -
2.6.2	Det färgblinda perspektivet.....	- 10 -
2.6.3	Rättviseperspektivet.....	- 11 -
2.6.4	Accessperspektivet	- 12 -
2.6.5	Integration-lärandeperspektivet	- 13 -
2.7	Institutionella perspektiv.....	- 14 -
2.7.1	Nyinstitutionalism	- 14 -
2.7.2	Skandinavisk institutionalism.....	- 14 -
3	Metod.....	- 16 -
3.1	Ontologiskt ställningstagande:.....	- 16 -
3.2	Forsknings ansats:.....	- 16 -
3.3	Forskning och Metoddesign:.....	- 17 -
3.4	Studiens urval.....	- 18 -
3.5	Empiri och Analysmetod:	- 20 -
3.6	Trovärdighet och Autenticitet	- 22 -
3.6.1	Trovärdighet	- 22 -
3.6.2	Autenticitet	- 23 -
3.7	Metodreflektion och begränsningar	- 24 -
4	Resultat och analys	- 25 -
4.1	Samhällsdiskurs	- 25 -
4.1.1	Perspektiv 1 Förstärka homogenitet	- 25 -
4.1.2	Perspektiv 2 Det färgblinda perspektivet.....	- 25 -
4.1.3	Perspektiv 3 Rättviseperspektivet.....	- 27 -
4.1.4	Perspektiv 4 Accessperspektivet.....	- 28 -
4.1.5	Perspektiv 5 Integration-lärandeperspektivet	- 29 -
4.1.6	Sammanfattning av samhällsdiskursen.....	- 30 -
4.2	De största svenska företagens diskurs.....	- 31 -
4.2.1	Perspektiv 1 Förstärka Homogenitet	- 31 -
4.2.2	Perspektiv 2 Det färgblinda perspektivet.....	- 32 -
4.2.3	Perspektiv 3 Rättviseperspektivet.....	- 33 -
4.2.4	Perspektiv 4 Accessperspektivet.....	- 34 -
4.2.5	Perspektiv 5 Integration-lärandeperspektivet	- 35 -
4.2.6	Sammanfattning av de största svenska företagens diskurs	- 37 -
4.3	Generell företagsdiskurs i Sverige	- 39 -
5	Diskussion och Slutsats	- 42 -
5.1	Diskussion.....	- 42 -
5.1.1	Den multikulturella modellen.....	- 42 -
5.1.2	Institutionaliserade mångfaldsperspektiv	- 43 -
5.1.3	Översättning i den svenska kontexten	- 44 -
5.1.4	En modifierad modell för mångfaldsperspektiven.....	- 45 -
5.1.5	Mångfald på modet?	- 47 -

5.1.6	Synteser	- 48 -
5.2	Slutsatser	- 49 -
5.3	Implikationer till praktiken	- 49 -
5.4	Begränsningar med vår studie.....	- 50 -
5.5	Förslag till vidare forskning	- 50 -
6	Referenser.....	- 51 -
7	Bilagor	- 1 -
7.1	Bilaga 1	- 1 -
7.2	Bilaga 2	- 3 -
7.3	Bilaga 3	- 13 -

1 Inledning

Den 21:a januari 2016 lanserar Volvo sin nya reklamfilm ”Volvo- Made by people” (Volvo_Car_Sverige 2016). I filmen syns kvinnor och män med olika bakgrund och hudfärg kliva upp på morgonen och ta sig till en arbetsplats de har gemensam, för att i alla olika delar av arbetsplatsen, tillsammans sträva mot gemensamma mål. Sensmoralen i reklamfilmen är att Volvos bilar är ”made by Croatia, Greece, Belgium, Finland, Germany, China, France, Norway, The Netherlands, Poland, The Republic of Korea, Spain, Turkey, The United Kingdom, Sweden”, eller med andra ord: ”made by people”. Strax efter reklamfilmens premiär har den hyllats på bred front av opinionsbildare (Thambert 2016). Den framställs som en välkommen motbild till verklighetsbeskrivningar som framställer ett lyckligt, etniskt homogent Sverige som försvunnit till förmån för ett mörkt, mångkulturellt samhälle med ökad kriminalitet och försvinnande välfärd (Levy 2016). Det som fram tills nu saknats är att ett stort svenskt företag i sin marknadsföring, så explicit som Volvo gör; visar att de värdesätter mångfald.

På svenska arbetsplatser har det pratats om och arbetats med mångfald sedan slutet av 1990-talet (Fägerlind 2012). Dock ser arbetsmarknadsstatistiken fortfarande dyster ut för exempelvis utrikes födda personer i Sverige. I Europa utmärker sig Sverige som det land där skillnaden i sysselsättningsgrad mellan grupperna utrikes- och inrikes födda i åldern 20 till 64 år är störst (83,1 procent för inrikes födda och 67,8 procent för utrikes födda). Detta enligt en tilläggsmodul till SCB:s Arbetskraftsundersökning (Enlund, Zhu & Beijron 2016). Undersökningen visar också att andelen anställda som anser sig överkvalificerade för sitt nuvarande arbete och andelen anställda med tidsbegränsade anställningar är högre i gruppen utrikes födda än i gruppen inrikes födda. En utveckling för att minska dessa skillnader kan ses som ett bidrag till en hållbar utveckling inom områdena social och ekonomisk hållbarhet.

Det råder viss förvirring kring mångfaldsbegreppet (Widell & Mlekov 2013). Själva ordet är lånat från biologin där det syftar till artrikedom. I ett samhällsvetenskapligt sammanhang finns många definitioner, men överlag syftar begreppet till att behandla olikheter. Inom företagsekonomi pratar man om *mångfald på arbetsplatsen* (workplace diversity) där en definition lyder: Variationen av sociala och kulturella identiteter bland personer som existerar tillsammans i en anställnings- eller marknadsmiljö (Gotsis & Kortezi 2015). Variationen och skillnaderna kan utläsas genom olika *dimensioner* av identitet eller grupptillhörighet. Kön, ålder, ras, etnicitet, social klasstillhörighet, religion, sexuell läggning, bärare av fysiska funktionsnedsättningar, är några av de vanligaste dimensionerna. I en svensk kontext har dock mångfald som begrepp ibland förknippats mer med etnisk mångfald och mindre med exempelvis könsdimensionen, som haft en särställning rent historiskt (De los Reyes 2001; Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010).

1.1 Den svenska kontexten ur ett sociohistoriskt perspektiv

I en svensk kontext har mångfaldsarbete en grund i det svenska *jämställdhetsarbetet*, där jämställdhet syftar, mer specifikt än *jämlikhet*, till relationen mellan män och kvinnor (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Jämställdhet har diskuterats flitigt i den svenska kontexten, medan andra dimensioner av mångfald inte har samma historiska tyngd i den politiska debatten (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Jämställdhet blev tidigt introducerat för Sverige genom exempelvis arvrätten för kvinnor 1845, kriminalisering av hustruaga 1858 och rösträtt för kvinnor, lagstiftat 1919 och praktiskt verkställt 1921 (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Inställning och försök av att ge kvinnors rättigheter större plats reformerade

även arbetsmarknaden och samhället under de kommande årtiondena, exempelvis berättigades kvinnor samma pensionsrättigheter som män 1935 och 1945 fastslogs att statligt arbetande kvinnor har rätt till samma ersättning som män. På 60-, 70- och 80-talet kom en rad reformer rörande kvinnors rättigheter i samhället där den viktigaste var stiftandet av *lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet* 1979 (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Detta gjorde att i lagstiftningen lades det fokus på könsdiskriminering och jämställdhetsfrågor på arbetsmarknaden (Fägerlind 1999). Lagen om jämställdhet mellan män och kvinnor i arbetslivet mötte framgångar och utvecklades 1992 till *Jämställdhetslagen* (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Med denna lag blev fokuseringen kring lika rättigheter för män och kvinnor i arbetslivet ännu större. Den nya lagen påverkade dock även debatten kring andra mångfaldsdimensioner och när lagen trädde i kraft krävdes det också att företaget aktiverade ett arbete kring jämlikhet överlag på arbetsplatserna.

Mångfaldsbegreppet introducerades i Sverige samtidigt med begreppet *diversity management* (DM), som anses ha sitt ursprung i USA och uppstod på 1980-talet (Widell & Mlekov 2013). DM handlar om *frivilliga* program, policys, initiativ och aktiviteter som organisationer använder sig av för att inkludera anställda med olika bakgrund i de formella och informella organisatoriska strukturerna (Gotsis & Kortezi 2015). Till en början blev begreppet mångfald associerat med *etnisk* mångfald (De los Reyes 2001; Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Intresset i Sverige var stort för framgångsrika amerikanska mångfaldsstrategier som kunde motverka rådande diskriminering och utsortering av etniska grupper på arbetsmarknaden (De los Reyes 2001). Därför välkomnades det relativt snabbt i strategiska formuleringar på grund av att diskriminering och invandrarfientlighet politiskt sågs som negativt (Widell & Mlekov 2013). I Sverige införlivades dock, till skillnad från i många andra länder, DM som koncept genom att sammanföras med redan existerande ramverk för integration, skapade på statlig nivå (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Dessa hade historiskt varit orienterade emot ett antagande om *assimilering*, alltså att de invandrande grupperna förväntades anpassa sig till den dominerande kulturen i Sverige, med andra ord; en homogeniseringsprocess. DM handlar dock om ömsesidig anpassning och inte om att individerna ska anpassa sig till en befintlig organisationskultur, det vill säga *assimilation*, utan om en kontinuerlig ömsesidig anpassningsprocess mellan individ, system och organisation, vilken kan driva på en kreativ utveckling (Widell & Mlekov 2013), eller uttryckt i andra ordalag: ett värdesättande av heterogenitet.

En stor del i den svenska kontexten gällande mångfald var ett skifte i migrationspolitiken på statlig nivå 1997 där man började se *integration* som *ömsesidig* anpassning (Fägerlind 1999). Detta innebar åtminstone formellt en integrationspolitik som värdesätter ömsesidighet mellan olika grupper i landet där olika grupper tar hänsyn till varandra, låter sig påverkas av varandra och bidrar till en gemensam samhällsutveckling (Widell & Mlekov 2013). Ambitionen var att detta även skulle gälla på svenska arbetsplatser. Strategin för det var att offentliga verksamheter skulle vara goda förebilder för näringslivet genom att tillämpa ett integrativt mångfaldsarbete i sina roller som stora svenska arbetsgivare (Widell & Mlekov 2013). Dock följdes detta inte upp med lagstiftningen rörande arbetslivet som fortfarande följde samma arbetsrättsliga bestämmelser som tidigare. Begreppet fick alltså, i den svenska kontexten, associationer från politiska policys, integrationsarbetet och en hög grad av statlig inblandning (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). En problematik låg i att Sveriges redan utvecklade arbete kring jämställdhet gjorde att etnicitet och andra mångfaldsdimensioner kom i efterhand. Detta gjorde att jämställdhet och jämlikhet hanterades rent politisk som två skilda ämnen och inte som det gemensamma begreppet mångfald (Kalonaityte, Prasad & Tedros

2010). Lagg därtill att andra dimensioner av mångfald, till exempel *sexuell läggning* hade sin egen lagstiftning med tillhörande ombudsmän.

Under 2000-talet började det talas mer om mångfald i medierna, utbildningsväsendet och på arbetsplatserna men det rådde fortfarande stor förvirring kring mångfaldsbegreppet. Det kom att användas i både integrationssyfte och för att rättfärdiga dess motsats (Widell & Mlekov 2013). Begreppet kunde innebära integrationen av invandrare genom assimilationsmetoder, men också innebära arbete för ökad etnisk mångfald bland de anställda i en viss organisation (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Detta medförde en problematik för praktiken då ur ett organisatoriskt perspektiv blev hanteringen av mångfald inte densamma. Staten inledde en process av att bygga förståelse och skapa försök till att förändra det institutionella ramverk som fanns i Sverige för att bättre representera den multikulturella befolkning som återfanns i landet (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Den svenska modellen som utformades under 2000-talets första decennium gick ut på att minska homogenitet i samhället och arbetslivet, dvs. att sträva efter *multikulturalism* och den *multikulturella modellen* (Widell & Mlekov 2013). Detta arbete ledde så småningom till att Sverige 2006 utnämndes till att inneha det bästa immigration- och integrationsramverket inom EU. (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010).

Trots detta kunde man se att diskrepansen mellan mångfaldspolicys och mångfald i praktiken var stor. Ramverket beskrev nämligen bara Sveriges institutionella arbete och att i praktiken såg verkligheten helt annorlunda ut. Svårigheten var att kategorisera olikheterna i någon slags nivå, exempelvis vilken diskriminering som kunde anses vara värst (Björvall 2000). Sverige hade rent historiskt fokuserat på separata grupper och deras rättigheter istället för allmänna regleringar (Fägerlind 1999). Konsekvensen blev att etnicitetsdimensionen mötte problem då lagar inte stämde överens med variationen inom de etniska grupperna i form av nationaliteter och personliga omständigheter. Detta medförde en svårighet att hantera mångfalden *inom* den migrerade befolkningen och bristen låg i en avsaknad av allmänna strategier på att hantera integrationen (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). Sverige hade alltså både ett problem med gapet mellan integrationslagar och den faktiska integrationen av immigranter samt att lagstiftningen mellan olika mångfaldskategoriseringar skiljde sig (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010). År 2009 förändrades detta system till en lag: *diskrimineringslagen*, där all diskriminering oavsett dimension behandlades. Samtidigt lades även kategorierna ålder och könsöverskridande uttryck- och identitet till i definieringsgrunden för lagen, samt att alla ombudsmän inom enskild dimension sammanställdes till en diskrimineringsombudsman (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010).

1.2 Problemformulering

Vi ser att i den svenska kontexten har det förekommit olika syner på begreppet mångfald. Enligt Fägerlind (2012) kan man skilja mellan *kvantitet* och *kvalitet* gällande mångfald på arbetsplatsen. Kvantitet handlar om blandningen i olika dimensioner av mångfald i arbetskraften, att kvinnor, män, personer av olika etnicitet, etcetera, finns representerade. Den kvantitativa inriktningen är naturligt adresserad genom regleringar och lagar. Exempel på det är Equal Employment Opportunities (EEO); anti-diskrimineringslagstiftning som utvecklades i USA i samband med medborgarrätts- och feministrörelserna på 1960-talet och Affirmative Action (AA); särbehandlingsprogram som genomfördes på 1970-talet i syfte att öka representationen av kvinnor, färgade och andra minoriteter på den amerikanska arbetsmarknaden (Widell & Mlekov 2013). Sådana åtgärdsprogram, i synnerhet AA, har dock kritiserats för att leda till assimilering istället för individuellt utnyttjad potential hos anställda (Thomas 1990) och att de genom att negligera mer individuella attribut som

kompetens och karaktär, riskerar att leda till en annan form av diskriminering (Johns, Green & Powell 2012).

Kvalitativ mångfald handlar enligt Fägerlind (2012) om att personer av olika åldrar, bakgrund, kön, etcetera, får vara med och berika och påverka utvecklingen på arbetsplatsen, att deras erfarenheter och kunskaper tas tillvara på. En kvalitativ ansats syftar alltså, utöver den kvantitativa där man *har* mångfald, också till att *hantera* och *leda* mångfalden. Detta är centralt i begreppet DM som uppstod i USA mot bakgrunden av massiv kritik mot kvantitativa ansatser, framför allt AA och syftar till frivilliga program och aktiviteter i organisationer (Gotsis & Kortezi 2015). I Sverige har, som nämnts ovan, mångfald på arbetsplatsen varit förknippat med en hög grad statlig inblandning. Gällande lagstiftning om mångfald är att det blir en ribba som anger en lägstanivå för mångfald som företag *måste* förhålla sig till (Fägerlind 2012) eftersom det handlar om obligatoriska åtgärder (Thomas 1990). Så länge företag endast förhåller sig till vad lagen tvingar dem till, stannar deras ansats vid den kvantitativa.

Vi kan alltså i den svenska kontexten ana en potentiell diskrepans mellan olika samhällsnivåer i hur man ser på och hanterar mångfald. Det svenska arbetet med mångfald på samhällsnivå, som utformas på 2000-talet, går ut på att minska homogenitet, där olikheter ses som en naturlig del av samhället och arbetslivet (Widell & Mlekov 2013). I praktiken har vi dock fortfarande liten erfarenhet av den multikulturella modellen. Många strävar efter den men möts också ibland av ett svårhanterligt motstånd. Vi vet inte hur ett demokratiskt samhälle och arbetsliv grundat på multikulturalism fungerar och vi känner inte riktigt vägarna dit (Widell & Mlekov 2013). Studier visar att även om organisationer arbetar med mångfald så är orsakerna till arbetet först av ekonomisk karaktär där bolag söker externt kapital, väldigt få företag arbetar integrativt med mångfald. De projekt som skapas är ofta kortsiktiga och handlar mest om att sprida kunskap där information går före implementering. Generellt grundas exempelvis rekrytering fortfarande i den traditionella rutinen (Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010).

1.3 Syfte, frågeställning och disposition

Syftet med vårt arbete är att utreda vilka perspektiv av mångfald som finns i olika svenska företag och hur dessa skiljer sig från, eller liknar, den multikulturella modell som förespråkas av samhällsdiskursen. Med hjälp av institutionell teori som referensram diskuteras sedan resultatet för att kunna förklara varför eventuella diskrepanser mellan olika nivåer i samhället uppstår. Genom det vill vi bidra med en kunskapsutveckling kring mångfald på arbetsplatser i den svenska kontexten och eventuellt lyfta vissa implikationer för vidare utveckling mot ett mer inkluderande arbetsliv i Sverige. Forskningsfrågor kopplade till syftet lyder:

- Hur konstrueras mångfald på arbetsplatsen i en diskurs på samhällsnivå?
- Hur konstrueras diskursen om mångfald i svenska företag?
- Varför konstrueras företagsdiskursen på detta sätt?

Fortsättningsvis presenteras, i det andra kapitlet, en fördjupad teoretisk referensram i form av litteraturoversikter rörande mångfald på arbetsplatsen och institutionell teori. I det tredje kapitlet presenteras undersökningens metodologiska överväganden. I det fjärde kapitlet presenteras och analyseras det empiriska materialet som diskuteras i det femte kapitlet. Slutligen presenteras slutsatser, begränsningar med arbetet och förslag på vidare forskning.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras en fördjupning av litteratur rörande mångfald på arbetsplatsen. För att förse oss med verktyg för att kunna behandla förhållandena mellan olika nivåer av samhället inkluderar vi också i detta kapitel litteratur kring institutionell teori.

2.1 Fördelar med mångfald

I litteraturen kring mångfald på arbetsplatsen framkommer vissa särskilt vanliga fördelar för organisationer i att ha en diversifierad arbetsstyrka. Dessa omfattar ökad kreativitet och innovation (Bassett-Jones 2005; Cox & Blake 1991; Gilbert, Stead & Ivancevich 1999; Marques 2008; Parrotta, Pozzoli & Pytlikova 2014; Schneider & Northcraft 1999), ökad prestation (Jehn, Northcraft & Neale 1999; Kearney, Gebert & Voelpel 2009; Marques 2008; Milliken & Martins 1996; Pelled, Eisenhardt & Xin 1999; Sultana, Rashid, Mohiuddin & Mazumder 2013; Tegarden, Tegarden & Sheetz 2009), ökad moral och lojalitet (Jehn, Northcraft & Neale 1999; Konrad 2006; Marques 2008), bättre rykte (Marques 2008; Roberson & Park 2007), flexibel anpassning till förändring (Cox & Blake 1991; Marques 2008; Schneider & Northcraft 1999) och tillgång till externa nätverk (Joshi 2006; Marques 2008; Schneider & Northcraft 1999). Mångfald specifikt i styrelser och företagsledningar anses vara fördelaktigt genom; att det medför konkurrensfördelar gentemot företag som inte har mångfald i styrelser (Stautberg 2013), att prestationen ökar genom omvandling av kunskap till strategiska beslut (Krome 2014; Tegarden, Tegarden & Sheetz 2009) och att företag med direktörer från minoritetsgrupper har en tendens att också ha högre börsvärde (Singh 2007). Mer dimensionsspecifikt talas det också om att kvinnlig representation i styrelser ökar företagets benägenhet att arbeta med CSR och hållbar utveckling (Setó-Pamies 2015).

2.2 Problem med mångfald

Dock är vissa problem behäftade med diversifierade arbetsstyrkor. Ayoko (2007) lyfter att en hög grad av upplevda skillnader mellan gruppmedlemmar kan öka risken för att mobbing uppstår. Skillnader i värderingar kan påverka personalomsättning och engagemang för den egna gruppen negativt (Jehn, Northcraft & Neale 1999). Hög grad av mångfald kan leda till konflikter (Schneider & Northcraft 1999), som enligt Pelled, Eisenhardt och Xin (1999) kan vara positivt eller negativt för prestationen beroende på vilken typ av konflikt det handlar om, där uppgiftskonflikt ses som mer positivt än emotionell konflikt. Roberson och Park (2007) ser ett kurvilinearit u-format förhållande mellan införande av rasrelaterad mångfald i organisationens ledning och prestationen, där ett införande initialt påverkar negativt fram till en punkt där ytterligare ökad mångfald blir förknippad med ökad prestation. Kulturell mångfald kan leda till problem med beslutsfattande och kreativitet i grupper, beroende på medlemmarnas kommunikation (Grimes & Richard 2003). Ett annat problem är begreppet *backlash*; det motstånd mot mångfaldsinitiativ- och diskurs som kan uppstå hos grupper som historiskt haft en dominant särställning (Dick & Cassell 2002). Vissa författare kopplar fördelar, respektive nackdelar specifikt till vissa dimensioner av mångfald (exempelvis Jehn, Northcraft & Neale 1999; Pelled, Eisenhardt & Xin 1999). Dock finns författare som menar att sådana försök bör överges och att man istället bör se alla olika dimensioner som förknippade med både fördelar och nackdelar (van Knippenberg, De Dreu & Homan 2004).

2.3 Modererande faktorer

Litteraturen antyder alltså att fördelarna med mångfald inte är givna. Många författare ägnar därför stor uppmärksamhet åt faktorer som modererar relationen mellan mångfald på arbetsplatsen och prestation. Faktorer som återkommer är exempelvis att man måste ha en långsiktig (Konrad 2006; Verbeek & Groeneveld 2012), holistisk och systematisk syn på mångfald (López-Fernández & Sánchez-Gardey 2010; Pant & Vijaya 2015), att den måste integreras med lagstiftningen (Syed & Kramar 2009), policys på makro-, meso- och mikronivåer (Syed & Özbilgin 2009) och övergripande HR-system i den egna organisationen (Abdirizak & Leponiemi 2009; Cox & Blake 1991). Vidare talas om vikten av att ledningen stöder och engagerar sig i mångfaldsarbetet (Cox & Blake 1991; McMahon 2010; Sippola 2007) och att mångfalden genomsyrar hela organisationen på alla hierarkiska nivåer (Joshi 2006; Marques 2008; McMahon 2010). I fråga om mångfald i styrelser och ledningsgrupper är det särskilt vanligt att könsdimensionen behandlas och man talar om *glastaket* (the Glass Ceiling Effect); lönegap och diskriminering som tenderar att vidga sig ju högre upp i hierarkin man kommer (Arulampalam, Booth & Bryan 2007; Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman 2001; Hurn 2012; Morrison & Von Glinow 1990; Wilson 2014). Gapet kan även vidga sig i den nedre delen av hierarkin, varvid man talar om *kladdiga golv* (the Sticky Floor Effect) (Arulampalam, Booth & Bryan 2007; Cotter et al. 2001). Russo och Hassink (2012) talar även om flera lager av glastakseffekt som kan verka både vertikalt och horisontellt. Fenomenen ser olika ut beroende på kulturell kontext (Hurn 2012), där skillnader i bland annat barnomsorg och olika institutioner gällande lönesättning påverkar starkt (Arulampalam, Booth & Bryan 2007). Det finns en debatt kring huruvida mångfald i styrelser bör främjas genom tvingande lagstiftning eller inte. Exempelvis pekar Labelle, Francoeur och Lakhali (2015) på vikten av den frivilliga inställningen till att implementera mångfald i styrelser och Hurn (2012) rekommenderar andra strategier än reglering, exempelvis ändringar i utbildningsväsende. Dock menar Doherty (2004) att det fortfarande behövs starka minimirättigheter som skyddar kvinnor vars skillnad från män ofta belyses i DM-sammanhang.

2.4 Kontext och attityder till mångfald

Ur ett institutionellt perspektiv, som är synnerligen vanligt i nordisk forskning kring mångfald på arbetsplatsen, ser man också att kontext påverkar effekten av mångfaldsarbetet. Man hävdar att globalt spridda managementstilar, som exempelvis DM, riskerar att upplevas som inte fungerande i den lokala kontexten (Boxenbaum 2006; Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2004; Luring 2013; Risberg & Söderberg 2008). Exempelvis beskriver Ketola (2009) att finska skogsföretag oftast har en defensiv inställning till mångfald och på sin höjd anammar en laglig lägsta nivå. I ett annat fall påvisas att institutionella skillnader mellan en Dansk- och en Saudiarabisk kontext, leder till interkulturell skepticism, besvikelse, lokal tolkning av etiska ställningstaganden och i förlängningen tvär-nationell misstänksamhet och fientlighet, när ett danskt företag inför sin DM-strategi i ett saudiskt dotterföretag (Luring 2013). Boxenbaum (2006) beskriver att dessa problem uppstår behovet av en bättre förståelse för översättningsprocesser. Ett viktigt begrepp som behandlas i fråga om översättning av DM är *intersektionalitet* som handlar om relationerna mellan olika dimensioner av mångfald. Det kan finnas dimensioner av mångfald som överordnas andra dimensioner och påverkar hur översättningsprocessen går till (Meriläinen, Tienari, Katila & Benschop 2009), något som är kontingent beroende på socio-historisk kontext (Omanović 2009). I den svenska kontexten beskriver Mulinari (2015) att det finns en organisatorisk synlighet för könsdiskriminering,

samtidigt som det finns en osynlighet för etnisk diskriminering. Tatli och Özbilgin (2012) påvisar även att ett intersektionellt perspektiv uppdagar en komplexitet i hur olika dimensioner av mångfald på olika sätt påverkar den enskildes identitet. Det förs också resonemang att attityder måste beaktas vid översättning av universella managementkoncept (Bleijenbergh, Peters & Poutsma 2010; Risberg & Søderberg 2008; Sippola 2007). Tanachia och Sandra (2015) föreslår vidare att attityden till en inkluderande miljö är viktigt vid implementeringen av managementkonceptet DM och att den rent av bör ses som en grundpelare till mångfaldsarbetet. Luring och Selmer (2012a) behandlar attityder genom begreppet *öppenhet gentemot mångfald* och föreslår att dessa attityder bör vara högprioriterade att jobba med i organisationer med kulturell mångfald. Mer specifikt föreslår de åtgärder som kulturförändringsprogram och aktiviteter som *diversity training* för att främja positiva attityder. Andra faktorer som också kan påverka attityderna positivt är exempelvis frekvens av kommunikation och mångfald av språk inom organisationer (Luring & Selmer 2012b).

2.5 Olika perspektiv på mångfald

I vilken utsträckning organisationer väljer att arbeta med mångfald på ett långsiktigt, systematiskt och integrativt sätt kan till stor del vara avhängigt vilket *perspektiv* på mångfald som anammas av dem. Program och regleringar som EEO och AA som har sitt ursprung i politiska initiativ bygger på argument som rör social rättvisa (Sundin & Due Billing 2006) Framför allt förespråkare för DM (såsom exempelvis Gilbert, Stead & Ivancevich 1999) kritiserar, i synnerhet AA, för att leda till kvotering som i sin tur bland annat leder till stigmatisering av grupper som gynnas av särbehandlingen. Istället propageras för "the Business Case"; ett lönsamhetsperspektiv som argumenterar för att mångfaldsarbete är ekonomiskt lönsamt för organisationer. Dock finns kritik mot lönsamhetsperspektivet, exempelvis där Bleijenbergh, Peters och Poutsma (2010) påtalar risker med enbart lönsamhet som mål och att argument för rättvisa och hållbarhet stärker relationen med de anställda. Labucay (2015) föreslår att CSR, lärandemål och hållbarhet bör inkluderas i argumentationen. Bjerregaard och Luring (2013) påpekar i sin tur att etisk- och social logik kan krocka med företagslogik och att när etik används som en ram för ekonomiska beslut tenderar det sociala ansvaret att hamna i skymundan. Vidare testar Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine och Thomas (2003) vanliga argument för lönsamhet genom mångfald och finner få positiva eller negativa effekter. Istället pekar de på en rad modererande aspekter rörande kontext och grupprocesser vilket leder dem till att föreslå en mer nyanserad syn på lönsamhetsperspektivet.

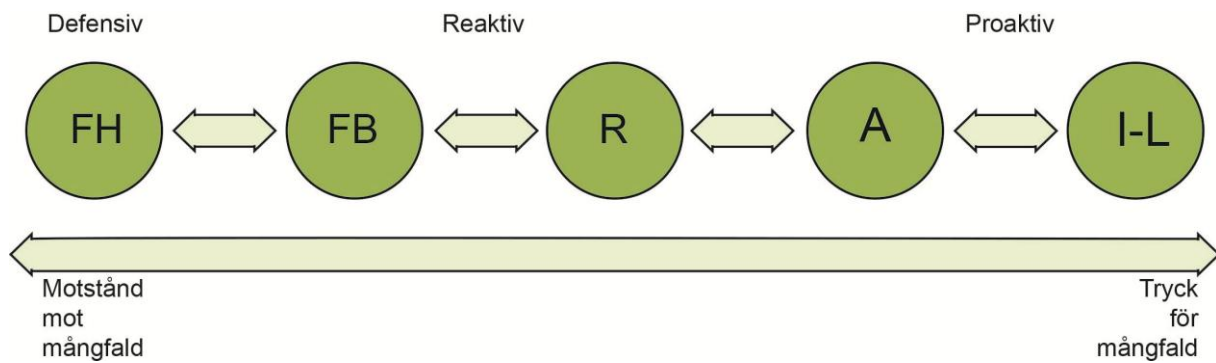
Thomas och Ely (1996) talar om två paradig; ett som grundar sig i att diskriminering är fel, och ett där man ser möjligheter att ur mångfalden dra fördelar i form av tillgång till större marknader och legitimitet genom att spegla mångfalden hos sina kunder i den egna strukturen. Det första paradigmet antas idealisera assimilering och färgblind konformism medan det andra istället värdesätter skillnaderna. Dock anses det andra paradigmet leda till att anställda med tillhörighet i vissa identitetsgrupper kan känna sig marginaliserade eller exploaterade. Istället framhåller Thomas och Ely (1996) förekomsten av ett nytt, tredje paradig där man drar fördelar ur mångfalden genom att proaktivt uppmuntra medarbetarna att genom sina skillnader tillsammans utveckla kreativa idéer. En tredelad modell för perspektiv på mångfald utvecklas utifrån paradigmen (Ely & Thomas 2001) som omfattar perspektiven: (1) diskriminering-rättvisa, (2) access-legitimitet och (3) integration-lärande. Vilket perspektiv gruppen anammar påverkar hur medlemmarna uttrycker och hanterar spänningarna som kan

uppstå i mångfalden, huruvida de som traditionellt varit marginaliserade känner sig uppskattade och respekterade av sina kolleger och hur folk tolkar meningen med kulturell identitet på arbetsplatsen (Ely & Thomas 2001). Modellen testas av Sessler Bernstein och Bilimoria (2013) som kommer fram till att graden av upplevd inkludering hos personer från minoriteter ökar stegvis beroende på perspektiv där den är högst i grupper som anammar ett integration-lärandeperspektiv och lägst i grupper med ett diskriminering-rättviseperspektiv.

Dass och Parker (1999) bygger vidare på tankarna om inställning till mångfald enligt Thomas och Ely (1996) och introducerar ett fjärde perspektiv som grundar sig i *motstånd mot mångfald* och visar sig, antingen genom att externt tryck för implementering av mångfald ses som ett hot mot organisationen, eller att mångfald ses som en icke-fråga. Vidare anses organisationens perspektiv på mångfald bero på externt, eller internt tryck för mångfald, typ av mångfald i fråga och ledningens attityder gentemot mångfald. Vilket perspektiv organisationen har påverkar sedan de strategiska svaren på mångfalden; reaktiva, defensiva, följsamma, eller proaktiva. Huruvida en strategi är bättre än någon annan argumenteras inte för. Frågan om framgång anses istället vara avhängig hur väl strategin anpassas till graden av tryck för och motstånd emot mångfald (Dass & Parker 1999).

Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer och van der Zee (2013) tar fram en modell för mångfaldsperspektiv som baseras på både den tredelade modellen enligt Ely och Thomas (2001) och inkluderar det fjärde perspektivet om motstånd enligt Dass och Parker (1999). Modellen utvecklas till femdelad genom att diskriminering-rättviseperspektivet tudelas och blir till två nya perspektiv. Modellen enligt Podsiadlowski et al. (2013) omfattar perspektiven: (1) *Förstärka homogenitet*, (2) *Det färgblinda perspektivet*, (3) *Rättviseperspektivet*, (4) *Accessperspektivet* och (5) *Integration-lärandeperspektivet*. Dass och Parker (1999) med motståndet syns i det första perspektivet, som ytterligare förstärks med Schneider (1987) och hypotesen om attraction-selection-attrition (ASA) som stipulerar att organisationer naturligt strävar efter homogenitet. Här beskriver dock Podsiadlowski et al. (2013) att det strategiska svaret på mångfalden är *defensivt* (att inte arbeta för, eller till och med att motverka mångfald). Ely och Thomas (2001) känns igen i de övriga perspektiven med ändringen att diskriminering-rättviseperspektivet har blivit det färgblinda perspektivet där man utgår från att man inte ska diskriminera, och rättviseperspektivet som utgår från att vissa minoriteter behöver inkluderas genom särskilda särbehandlande åtgärder. Det strategiska svaret på mångfald är vid båda dessa perspektiv enligt Podsiadlowski et al. (2013) *reaktivt* (att uppfylla lagkrav eller adressera interkulturella maktförhållanden). Det strategiska svaret på både accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet är *proaktivt* (att se ekonomiska fördelar med mångfald och uppmuntra till mångfald som en möjlighet för lärande). Modellen Podsiadlowski et al. (2013) framställer möjliggör för en djupare insikt än tidigare i hur organisationer ser på mångfald och dess koppling till upplevda kostnader eller fördelar. Detta dock i en österrikisk kontext, något författarna är noga med att påpeka.

Figur 1 Mångfaldsperspektivens utvecklingsprocess



FB=Förstärka Homogenitet FB=Det färgblinda perspektivet R=Rättviseperspektivet A=Accessperspektivet
I-L=Integration-Lärandeperspektivet

I figuren ovan illustreras mångfaldsperspektiven sedda som en utvecklingsprocess som sträcker sig från defensiva strategier (att inte arbeta med mångfald, eller till och med motverka mångfald), till reaktiva (att uppfylla lagliga krav eller adressera interkulturella maktförhållanden), till proaktiva (att se ekonomiska fördelar med mångfald och uppmuntra till mångfald som en möjlighet för lärande) (Podsiadlowski et al. 2013). Den nedre pilen illustrerar de krafter som avgör vilket perspektiv som lämpligen anammats av organisationen, där motstånd mot mångfald drar organisationen i en riktning mot perspektivet av förstärkande av homogenitet, medan tryck för mångfald drar organisationen mot integration-lärandeperspektivet (Dass & Parker 1999).

2.6 Referensramens uppbyggnad:

Referensramen vi använder i analyskapitlet bygger i huvudsak på studien av Podsiadlowski et al. (2013). Studien är utformad i två steg där den första delen, där semi-strukturerade problem-centrerade intervjuer används, grundas i en explorativ fokusering av frågor kring hur mångfald är uppfattat i olika privata organisationer. Utgångspunkten är att organisationers perspektiv på mångfald påverkar effekten av mångfald inom organisationen, vilket leder till att hanteringen av mångfald kan skilja sig mellan olika organisationer beroende på deras dominerande mångfaldsperspektiv. Baserat på intervjuer och organisationers websidor kan Podsiadlowski et al. (2013) härleda organisationerna till ett eller flera perspektiv. De beskriver att det alltid går att finna ett dominant perspektiv. Första delen av studien visar att majoriteten av organisationer som aktivt arbetar med mångfald gör det för att effektivt kunna konkurrera i en global ekonomi och inte för att förespråka rättvisa, hantera social press eller lagliga krav. Studien påpekar vidare att institutionaliserad aktiv hantering av mångfald är sällsynt i en Österrikisk kontext.

För att kvantitativt testa sina resultat utformas och används i den andra delen av studien en enkät kallad "DPQ" (Diversity Perspective Questionnaire) med syftet att kunna mäta mångfaldsperspektiv. De standardiserade frågorna bygger på resultatet av den första delen av studien som behandlas i diskussionsforum med personer från Europeiska Kommissionens projekt för mångfald på arbetsplatser. Enkätfrågorna utgörs av olika uttalanden kopplade till de olika perspektiven på mångfald där respondenterna får ta ställning till huruvida de håller med om uttalandena genom att gradera dem efter en femgradig skala från "håller inte med" till "håller med fullständigt". Vidare utvecklas "vinjetter" för varje perspektiv. Dessa är korta beskrivningar av en dominant och önskad ideologi som representerar organisationens

mångfaldsperspektiv. Nedan följer en ingående beskrivning av de fem perspektiven på mångfald enligt Podsiadlowski et al. (2013).

2.6.1 Förstärka homogenitet

Perspektivet grundar sig i Dass och Parkers (1999) motstånd där implementering av mångfald ses som ett hot mot organisationen alternativt att mångfald är en ickefråga. Organisationer kanske inte bara ignorerar mångfald på arbetsmarknaden utan till och med aktivt motverkar det (Podsiadlowski et al. 2013). Motståndet beror på externt eller internt tryck av mångfald där organisationer strävar efter en homogen arbetskraft istället för att se skillnader inom mångfald. Den teoretiska och empiriska grunden ligger alltså i vikten av uppfattad likhet inom de interna relationerna samt på arbetsplatsen i helhet. ASA hypotesen stipulerar att organisationer tenderar att attrahera, anställa och behålla likasinnade typer av individer (Schneider 1987). Organisationer använder sig därför av kriterier vid anställning och befordran som kan tillskrivas enbart individer från den dominerande majoriteten av landet. Exempel på dessa kan vara lokal företags kunskap, tillgång till nätverk och erfarenhet av dessa, vilket medför hinder av anställning för immigranter (Podsiadlowski et al. 2013). Vid strävan mot homogenitet ser därför organisationer mångfald som en kostnad då heterogena processer utvecklas genom framhäveningen av mångfald.

Tabell 1 Förstärka homogenitet

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Förstärka homogenitet	<ul style="list-style-type: none"> • Vi strävar efter en homogen arbetskraft • Det känns bättre att jobba personer som liknar mig • Personer passar in i vår organisation när de liknar vår redan existerande arbetskraft 	Min organisation uppskattar likhet. Vi har en stark tro på att organisatoriska mål är bäst uppnådda under förhållanden med delade värderingar och gemensamma mål. På så sätt kan vi arbeta under en stark känsla av enighet. Därför attraherar och behåller vi personal som delar den dominanta kultur och värderingar som vår organisation står för.

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.6.2 Det färgblinda perspektivet

Det färgblinda perspektivet beskrivs av Podsiadlowski et al. (2013) som ett perspektiv som varken har en heterogen eller homogen inställning. Fokus ligger i att personer ska behandlas lika oavsett ursprung, ålder, kön m.fl. Perspektivet trycker på vikten av att garantera lika och rättvis behandling och undvika diskriminering i praktiken. Det färgblinda perspektivet fokuserar på lika rättigheter men gör det inte genom att värdesätta potentiella skillnader. Organisationer förlitar sig på metoder som garanterar att samma beslutsprocess tillämpas på varje enskild individ. Ett exempel på detta kan vara sökandet av bästa kandidaten där ett kompetensfokus tillämpas. I utgångspunkten för studien (Podsiadlowski et al. 2013) uppfattas mångfald inom perspektivet som en nödvändighet för att undvika sociala och legala

konsekvenser av diskriminering varav organisationer oftast inte nämner något om mångfald då detta är underförstått. Därför anses det färgblinda perspektivet inte ha någon relation till varken fördelar, kostnader eller uppskattning. Studien finner dock att i det färgblinda perspektivet kan man ha en positiv inställning till mångfald, varav det kan förknippas möjligheter och inte en kostnad (Podsiadlowski et al. 2013). Resultatet av studien påvisade att det färgblinda perspektivet mer liknade integration-lärandeperspektivet än förstärka homogenitet. Den största skillnaden ligger i att problem rörande mångfald, inom det färgblinda perspektivet, inte belyses på samma sätt på grund av fokuseringen mot kompetenser och krav. Organisationer fokuserar alltså hellre på kompetens, färdigheter och förmågor istället för mångfald så länge resultaten är acceptabla och problem inte uppstår (Podsiadlowski et al. 2013).

Tabell 2 Det färgblinda perspektivet

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Det färgblinda perspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikation är viktig för vår organisation, inte bakgrund • Befordran grundas i den anställdes prestation, inte ursprung. • Alla är välkomna så länge de uppfyller kraven • Individer passar in i organisationen när de matchar arbetsspecifikationerna. 	Min organisation är inte medvetet aktiv i att öka mångfalden. Vi siktar på att anställa den bästa kandidaten till varje position. Om vi råkar locka till oss individer med annan kulturell bakgrund, beror det på att de är de kandidater som uppfyller våra krav bäst.

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.6.3 Rättviseperspektivet

Rättviseperspektivet grundar sig precis som det färgblinda perspektivet i människor ska behandlas lika oavsett ursprung, kön, ålder m.fl. (Podsiadlowski et al. 2013). Perspektivet lyfter också vikten av att garantera lika rättigheter men skillnaden ligger i metoden att nå möjligheten för lika rättigheter. Perspektivet säkerställer lika rättigheter genom att uppmärksamma potentiella skillnader för att bistå minoritetsgrupper och reducera sociala orättvisor. I rättviseperspektivet idealiseras assimilation och man försöker överkomma vissa hinder för specifika grupper och strävar efter mekanismer som möjliggör lika rättigheter, lika behandling och reduktion av diskriminering. Rättviseperspektivet har alltså en mer legitim funktion, som grundar sig att stärka jämlikhet inom organisationen där organisationer hanterar mångfald mer som en samhällsnorm. Mångfald blir något "man måste ha" och är därför varken värdesatt eller sedd som en belastning av organisationen. Podsiadlowski et al. (2013) visar vidare att organisationer med rättviseperspektivet kan upprätthålla åtgärder kring lika anställningsförhållanden men att detta inte alltid är till förmån för jämlikhet.

Tabell 3 Rättviseperspektivet

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Rättviseperspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • Vi anser att det är viktigt att ge anställda från utsatta grupper specifik hjälp för deras fortsatta utveckling. • Vår organisation är kulturell diversifierad, vi tar EEO på allvar • Människor passar in i vår organisation om de motsvarar den demografiska situation samhället befinner sig i. 	<p>Min organisation vill öka sin mångfald på grund av att alla människor är jämlika och är berättigad till en likvärdig chans. Genom att anställa personer av olika bakgrund strävar vi att tillhandahålla sådana lika möjligheter. I syfte att främja deras utveckling inom organisation, anser vi att det är viktigt att vidta särskilda åtgärder för att stödja dem.</p>

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.6.4 Accessperspektivet

Organisationer med accessperspektivet värdesätter skillnader och refererar till fördelar genom en arbetskraft skapad genom mångfald. Anställda med tillhörighet från vissa identitetsgrupper är inte bara medvetna om mångfald och accepterar den utan skapar också en produktiv arbetsmiljö och använder sig av talanger från mångfalden för att möta organisatoriska mål (Podsiadlowski et al. 2013). Enligt accessperspektivet ses mångfald mer som en affärsfördel då den anses ge tillgång till en diversifierad kundbas och internationell marknad genom att demografiskt återspegla en yttre miljö i den interna miljön inom organisationen. Podsiadlowski et al. (2013) Vidare visar Podsiadlowski et al. (2013) att även fast individer med olika demografiska karaktäristika eller språkförmågor rekryteras för att få tillgång till olika marknader, är de mindre integrerade inom organisationen. Dessa individer kan uppleva mindre stöd och utvecklings möjligheter än andra anställda. Podsiadlowski et al. (2013) påpekar därför att med detta perspektiv kan vissa specifika mångfalds åtgärder ge snabba resultat och vara fördelaktig för organisationen, men samtidigt negativt för individen.

Tabell 4 Accessperspektivet

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Accessperspektivet	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns vissa funktioner för människor där människor med olika kulturella ursprung är med kvalificerade • Att matcha våra anställdas ursprung med våra kunders tillför kvalitet för vår organisation • Individer passar in i vår organisation när mångfalden av våra anställda matchar mångfalden av våra kunder 	<p>Min organisation vill öka sin mångfald därför att med olika ursprung representerade i vår arbetsstyrka, kommer vi utge bättre service mot våra kunder som kommer från olika ursprung. I vår nuvarande position är vi inte lika effektiva på adressera de problem vissa specifika grupper av kunder har. Kollegor från olika ursprung kan möjliggöra och slutföra dessa problem och på så sätt bidra till vår effektivitet.</p>

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.6.5 Integration-lärandeperspektivet

Organisationer med integration-lärandeperspektivet värdesätter skillnader och refererar till fördelar genom en arbetskraft skapad genom mångfald. Anställda med tillhörighet från vissa identitetsgrupper är inte bara medveten om mångfald och accepterar den utan skapar också en produktiv arbetsmiljö och använder sig av talanger från mångfalden för att möta organisatoriska mål precis som accessperspektivet (Podsiadlowski et al. 2013). Skillnaden ligger i att perspektivet går vidare från det affärsrelaterade synsättet och istället ser jämlikhet och lika behandling av alla individer utan specifikt stöd för minoritetsgrupper. Inte för att potentiella olikheter är ignorerade, utan för att organisationer går vidare från att skilja människor i olika grupper till att värdesätta och erkänna den unika och specifika värdefulla kompetens varje enskild medarbetare bidrar med (Podsiadlowski et al. 2013). Perspektivet drar fördelar ur mångfalden genom att proaktivt uppmuntra medarbetarna att genom sina skillnader tillsammans utveckla kreativa idéer. Organisationer med integration-lärandeperspektivet utgår från att förändring sker genom ömsesidig anpassning av minoritet och majoritets grupper. Perspektivet uppmuntrar därför anställda att utforska och uppleva ”länken” av kulturell olikhet, arbetssätt och resultat. Utifrån perspektivet ses mångfald som en fördel och anställda blir värderade som individer. Problem rörande mångfald hanteras genom kollektiva och organisatoriska processer för lärande (Podsiadlowski et al. 2013).

Tabell 5 Integration-lärandeperspektivet

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Integration-lärande perspektivet	<ul style="list-style-type: none">• Mångfald ger nya idéer och olik kunskap till arbetsplatsen• Mångfald hjälper oss att bli mer innovativa• Mångfald hjälper oss att utveckla nya färdigheter och perspektiv i arbetet• Vi anpassar organisatoriska strategier att passa till de olika resurser som individerna inom organisationerna ger oss.	Min organisation vill öka sin mångfald för vi tror att det finns mycket att lära av olika kulturer. Resultatet av det gör att vi kan effektivisera vårt arbete och definiera nya mål. Samarbete ökas, vi utvecklar oss själva och arbetsprestationerna blir bättre, genom de olika perspektiv som finns tillgängliga för oss.

(Podsiadlowski et al. 2013)

2.7 Institutionella perspektiv

2.7.1 Nyinstitutionalism

Enligt *nyinstitutionell teori* (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977; Zucker 1977), där kulturella system kan ses som institutionella fält, utsätts organisationer för tvingande, mimetiska och normativa tryck (Meyer & Rowan 1977). I förlängningen leder det till homogenisering bland organisationer tillhörande samma kontext, enligt DiMaggio och Powell (1983) beskrivet som; *isomorfism*. Trycken uppstår på makronivå, där exempelvis staten påverkar organisationer genom tvingande lagstiftning (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Zucker (1977) behandlar institutioner på mikronivå där *kulturell uthållighet* är påverkat av graden av institutionalisering som här ses som en process som också sker inom den specifika gruppen och kan utläsas genom motstånd emot förändring.

2.7.2 Skandinavisk institutionalism

Ytterligare problematisering av nyinstitutionell teori finns i *skandinavisk institutionalism*. Czarniawska och Sevón (1996) hävdar att nyinstitutionalisterna (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977; Zucker 1977) kritiseras för att inte ordentligt adressera frågan om förändring. Vid svar på kritiken (Powell & DiMaggio 1991) behandlas förändring som ett undantag och inte som regel, och därigenom ligger, enligt Czarniawska och Sevón (1996), nyinstitutionalisternas fokus fortfarande på stabilitet. *Skandinavisk institutionalism* ansluter sig till de grundläggande principerna i nyinstitutionalismen, men anammar ett annat förhållningssätt till förändring, så att den organisatoriska normen anses vara *både* stabilitet och förändring (Czarniawska & Sevón 1996). Czarniawska och Joerges (1996) behandlar *idéer på resa*; en kontrast mellan en klassisk *diffusionsmodell* och en Latour-inspirerad *översättningsmodell* (Czarniawska & Sevón 1996).

Diffusionsmodellen kan beskrivas som en imitationsprocess uppbyggd av tre element (Sevón 1996): (1) *initial energi*, (2) *tröghet* och (3) *medium*. Den *initiala energin* är den startande och drivande kraften i processen. Den förknippas med ledarskap och makt och ses oftast som kommandes från en individuell källa. Det kan exempelvis vara ett formellt beslut, en förordning, eller befallning. *Tröghet* uppstår genom motstånd (bristande kommunikation, motstånd från andra intressegrupper, feluppfattningar, etcetera). *Medium* är det som diffusionen går igenom, informationsteknologi till exempel. Ur detta perspektiv ses *tröghet* som något som förvränger och hindrar imitationsprocessen så att perfekt överföring inte är given, samtidigt som processen också påverkas av dess *medium*. Som en kontrast till detta ses enligt *översättningsmodellen*; imitation som en process som skapas och förändras av kedjor av *översättare*. Idéer och handlingsmönster tvingas inte på organisationer som måste anpassa sig. Drivet måste komma från översättarna själva (Sevón 1996). Idéer överförs enligt *översättningsmodellen* på mikronivå mellan människor och omformas under processens gång från en lokalitet till en annan. Modellen kan enligt Czarniawska och Joerges (1996) sägas bestå av två huvudsakliga mekanismer: (1) *mode* och (2) *institutionalisering* (Czarniawska & Joerges 1996).

Røvik (1996) behandlar *mode* och beskriver det på individnivå (individer eller enskilda organisationer) som en manifestering av en paradox: önskan att likna andra samtidigt med önskan att vara unik. På gruppnivå (organisationsfält eller samhället i stort) passerar *mode* som en vågliknande rörelse. Detta eftersom individer tar till sig det nya olika fort. Tidig adoptering av exempelvis en organisatorisk standard som är på modet är enligt Røvik (1996) ofta motiverad av en önskan om differentiering. Senare adoptering motiveras i sin tur av en önskan om att inte bli stigmatiserad. De som tidigt adopterat det som är på mode tappar dock uppmärksamheten modet gett dem varvid de börjar söka efter något nytt. Med tiden ”avinstitutionaliseras” därför standarder för att lämna plats åt nya, dock inte helt och hållet. Røvik (1996) beskriver att i de flesta fallen lagras rester av utdaterade standarder i organisationer och institutionaliserade handlingsmönster blir sedimenterade. Även om de inte längre har en strukturell förankring kan utdaterade standarder finnas representerade kognitivt i de anställdas minne och språk. Med tiden kan det som finns sedimenterat återupplivas, eventuellt i ny form, varvid modet återupprepar sig. Moden kan alltså sägas ha en cyklisk karaktär (Røvik 1996).

Mode, som kan förknippas med tillfällighet och frivolitet, och institutionalisering, som kan förknippas med stabilitet och allvar, kan lätt ses som att stå i motsättning till varandra. De bör dock enligt Czarniawska och Joerges (1996) hellre ses som sammankopplade fenomen som lever i symbios med varandra. Modet utmanar gamla institutioner och utgör fält för testande av nya idéer, som antingen förkastas eller institutionaliseras. Samtidigt är modet beroende av sin egen institutionalisering i den moderna västerländska världen. Denna syn öppnar upp för frågan; vilka idéer som förts vidare med hjälp av modet är institutionaliserade, och vilka är det inte? Svaret ligger enligt Czarniawska och Joerges (1996) inte i idéernas inneboende egenskaper, utan snarare i hur framgångsrikt de presenteras.

3 Metod

3.1 Ontologiskt ställningstagande:

För att kunna besvara våra forskningsfrågor utifrån ett institutionellt perspektiv var vår utgångspunkt att begreppet mångfald konstruerades på olika sätt i olika organisationer. Enligt Bryman och Bell (2015) är konstruktionism en ontologisk position där verkligheten behandlas som kontinuerligt skapad av sociala aktörer. Många institutionalister (exempelvis Czarniawska & Joerges 1996; Meyer & Rowan 1977; Zucker 1977) hänvisar flitigt till Berger och Luckmann (1966) som behandlar både ontologi och epistemologi som sociala fenomen där svaren på frågorna; vad är verkligt? och hur kan en veta det? ses som historiskt och kulturellt kontingent. Konstruktionism är en kritisk inriktning som ifrågasätter organisationer och kultur som förgivettagna sanningar (Bryman & Bell 2015).

Istället för att se kultur som en extern realitet som agerar och begränsar individer, kan det istället vara en framväxande verklighet i en kontinuerlig konstruktion och dekonstruktion (Bryman & Bell 2015) varav valet av en konstruktivistisk inriktning gör att individer beskriver hur de kommunicerar deras budskap och vill vi skapa vissa effekter hos andra individer vilket påverkar både deras och andras verklighet (Bryman & Bell 2015).

3.2 Forsknings ansats:

Syftet med vårt arbete var att utreda vilka perspektiv av mångfald som finns i olika svenska företag, *fokuserat på hur mångfalddiskurser konstrueras*. Konstruktionen och dess förhållande kan undersökas med hjälp av en mängd olika forskningsmetoder där grunden ligger i språket (Bryman & Bell 2015). Vi valde en tvärsnittsdesign där data samlades in från flertal fall vid en viss tidpunkt för att se variationerna i det empiriska materialet (Bryman & Bell 2015) och för att det ger en bild av en population under en viss tidpunkt under ett kort tidsintervall (Lohr 2010).

Forskningsansatsen var uppbyggd i tre delar där:

1. Den första, en deduktiv ansats, utgick den teoretiska modell som beskrivs av Podsiadlowski et al. (2013) för att observera vilka perspektiv på mångfald vi kunde hitta i den svenska kontexten.
2. I den andra delen valde vi att smalna ner antalet element av diskursens uppbyggnad vi analyserade, på grund av begränsad tid. Vi valde att enbart undersöka formella dokument. Detta på grund av att insamlingen av data skulle bli alldeles för kostsam i både tid och tillgänglighet om t.ex. en konversationsanalys skulle inkluderas.
3. I den tredje delen analyserade vi likheter och skillnader, med en induktivansats, mellan och inom mångfalddiskurserna med hjälp av vår referensram kring mångfald och institutionell teori.

Vår studie blev därför utformad utefter en abduktiv metodansats likt Pierces beskrivning av abduktion (Psillos 2011), där vi kombinerade processerna och, genom detta, utveckla det ramverk Podsiadlowski et al. (2013) skapat.

3.3 Forskning och Metoddesign:

Vid valet av en metod ville vi få en djupare förståelse för ett visst fenomen. I vårt fall diskursers konstruktion men även den institutionella påverkan diskursen har på organisationer och organisationer har på diskursen. Vi valde en kvalitativ metod inriktad på tolkning, klassificering och kategorisering. Detta gav oss en möjlighet att utveckla vår referensram. En kvantitativ metod skulle dock ge en mer generaliserande bild men har svårt att besvara frågan; ”varför?” (Bryman & Bell 2015) och skulle alltså inte adressera studiens syfte. Med en kvantitativ textanalysmetod finns även en risk att mätbarheten blir det viktiga snarare än på vad som är teoretiskt betydande (Bryman & Bell 2015). Den kvalitativa ansatsen gav oss en möjlighet att studera samhällets och organisationers sätt att påverka diskursen och med en institutionell inriktning bidra med en kunskapsutveckling kring mångfald på arbetsplatser och i samhället.

Vi märkte i valet av diskursanalyser att det fanns en mängd definitioner vad en diskurs är och hur en diskurs konstrueras. Winther Jørgensen och Phillips (2002) beskriver att vi skapar olika diskurser för att kunna *beskriva* olika delar av världen. Bergström och Boréus (2012) beskriver att en diskursanalys specifikt inkluderar en kontext, idéer förutsätter ett språk som organiserar den sociala verkligheten där språket inte återger verkligheten direkt utan bidrar till att *forma* den. Potter och Wetherell (1987) menar att diskurser inte bara beskriver saker; de *gör* saker. Parkers (1992) definition av diskurs är att det är ett system av uttalanden som konstruerar ett objekt. Alvesson och Kärreman (2011) delar in ramverket av diskursanalyser i två dimensioner. Den första genom mikrodiskurser där detaljerna återfinns i sociala texter i en lokal kontext. Makrodiskurserna standardiseras genom konstituerande resonemang av vissa typer av fenomen. De beskriver även fördelarna med konceptet diskursanalys:

- Det betonar kommunikativa karaktärer.
- Det lyfter fram aktiviteter organisationer gör varje dag och på rutin i andra former genom prat och text.
- Det är användbar för empirisk analys genom ett teoretiskt eller filosofiskt plan men också på ett pragmatiskt och konkret sätt.

Det finns alltså en skillnad i hur diskursen analyseras där vissa påpekar att språket är en konstruktion och det enda vi kan studera är olika begrepp eller hur diskurser konstrueras (Winther Jørgensen & Phillips 2002), medan andra anser att diskursen även påverkar praktiken (Alvesson & Kärreman 2011; Potter & Wetherell 1987).

I vårt fall utgick vi från forskningsansatsens 3 delar:

1. I den första delen analyserades en samhällsdiskurs på makronivå där Foucaults beskrivning passar in: Att det formar oss och utgör vår förståelse av det verkliga, informerar oss om vad som är normalt, naturligt och äkta och drivs genom historiskt utvecklade idéer som formar institutionaliserade och auktoritära vägar att adressera ett ämne (Winther Jørgensen & Phillips 2002). Varav både subjektiv och objektiv verklighet, i enlighet med Berger och Luckmann (1966), utgörs av, konstrueras och underhålls genom de särskilda diskurser som finns i en viss epok.

Sedan analyserades en företagsdiskurs efter en föreställning att världen är konstruerad från botten till toppen där människor konstruerar den sociala

världen genom lingvistiska interaktioner. Detta genom att människor skapar egna förutsättningar av tidigare befintliga språkresurser där de är ständigt aktivt involverade i valet och avvisandet av konstruktioner av meningar (Alvesson & Kärreman 2011).

2. I den andra delen valde vi att enbart undersöka skrift vilket gör att andra sociala fenomen som kan påverka diskursen inte kan analyseras genom en textanalys. Vi antog därför en inriktning att meningar konstruerar den sociala världen oavsett andra delar av den sociala praktiken.
3. I den tredje delen använde vi oss av institutionell teori och mångfaldsforskning för att kunna analysera likheter och olikheter mellan diskurserna eftersom Alvesson och Kärreman (2011) påpekar att de olika diskurserna påverkar varandra. Detta gör vi för att kunna tolka resultaten genom uppskattning av observationerna.

Vi valde att använda oss av Laclau och Mouffes definition av diskursanalys (Winther Jørgensen & Phillips 2002). Diskursanalysen har en poststrukturalistisk inriktning där diskurser i den sociala världen konstrueras genom meningsskapande. Ingen diskurs ses som en stängd entitet utan blir kontinuerligt omformulerad genom kontakter av andra diskurser. Diskurserna genomgår en konstant kamp sinsemellan för att uppnå någon slags hegemoni för att skapa ordning i språket på sitt eget sätt (Winther Jørgensen & Phillips 2002). Detta sker genom artikulering, signifikanter och antagonism. Det vill säga vilka element som finns i en text, vilka uttryck som är centrala och vilka motsättningar avspeglas. Efter detta kan det preliminära uppfattas som det dominanta perspektivet (Winther Jørgensen & Phillips 2002). Denna definition var den som passade bäst in mot forskningsansatsens uppbyggnad. Diskursanalyser har visat sig vara ett användbar teoretiskt ramverk för att förstå den sociala produktionen av organisatoriska och interorganisatoriska fenomen (Alvesson & Kärreman 2000; Phillips, Lawrence & Hardy 2004). Analysen möjliggjorde även en kritiskt performativ syn på organisationer vilket alla passade in på den studie vi genomförde.

3.4 Studiens urval

Urvalet för studien baserades utefter två processer. En på makronivå, där urvalet utgick från den teoretiska grunden varav vi undersökte de subjekt som enligt den sociohistoriska kontexten formar samhällsdiskursen. Den andra genom en mikrodiskurs där olika företags konstruktion av diskursen tolkades. Studiens urval baserades på Bryman och Bells (2015) definition av teoretiskt urval, där urvalsprocessen pågick till teoretisk mättnad var uppnådd. De dokument vår studie undersökte var offentliga och riktade till allmänheten. Urvalet för båda diskurserna utgick från detta och valdes utefter följande specifikationer:

För makrodiskursen analyserade vi Diskrimineringsombudsmannens hemsida och utgivna riktlinjer till organisationer, Diskrimineringslagen, EU samt Diversity Charter; den svenska delen av ett initiativ för mångfald inom Europa kallat Mångfaldsstadgar. Vidare analyserades FN:s Global Compact samt den sittande Svenska regeringens uttalanden och policys kring mångfald. Vi utgick från en ”critical case” strategi enligt Hodkinson och Flyvbjerg (2002): Genom en slutledning baserad på tidigare studiers uppfattning, där vi utgick från den

sociohistoriska kontexten samt tidigare svensk mångfaldsforskning för att definiera vilka källor som är relevanta för diskursens uppbyggnad (Se tabell 6 nedan).

Tabell 6 Urval av institutionella arrangemang

Institutionella arrangemang
<ul style="list-style-type: none"> • Diskrimineringslagen • Diskrimineringsombudsmannen • Diversity Charter • EU • FN med Global Compact • Regeringen

För de största företagens diskurs analyserade vi de största bolagen i Sverige, genom sökning i Retriver/Bolagsinfo, där bolagen rangordnades utefter omsättning, antal anställda och balansomslutning. Detta gjorde vi eftersom det kan vara rimligt att de största företagen formar denna diskurs och dessutom att de verkar på internationella marknader varvid företagen har en möjlighet att sprida och uppta globalt spridda idéer. Vi analyserade de största företagen tills vi uppnådde teoretisk mättnad, det blev 20 stycken totalt (se tabell 7 nedan).

Tabell 7 Urval av företag

20 Största Företagen	
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiebolag Electrolux • Aktiebolag SKF • Assa Abloy AB • Astra Zeneca AB • Atlas Copco Aktiebolag • Axel Johnsson AB • H & M Hennes & Mauritz AB • Investor Aktiebolag • NCC Aktiebolag • Nordstjernen AB 	<ul style="list-style-type: none"> • Preem Aktiebolag, • Sandvik Aktiebolag • Scania Aktiebolag • Securitas AB • Skanska AB • Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA • Telefonaktiebolaget LM Ericsson • TeliaSonera AB • Vattenfall AB • Volvo AB

Efter detta gjorde vi ett slumpmässigt urval av populationen “Stora Företag” i Sverige. Stora företag enligt bolagsverkets definition är bolag som uppfyller ett eller fler av dessa villkor; 80 miljoner i omsättning, 50 anställda eller mer och balansomslutning på över 40 miljoner. Om de största företagen formar diskursen ville vi kontrollera om andra “stora företag” följer de större alternativt är mer påverkade av samhällsdiskursen. Vi slumpade fram ett företag i taget tills vi ansåg att vi nådde teoretiskt mättnad, detta gjordes med en slumpgenerator där varje bolag hade ett nummer i Retriver/Bolagsinfos register. Det blev 50st totalt (se tabell 8 nedan). Med tanke på omfattningen av 70 företag, där vi gick igenom hemsidor, hållbarhetsredovisningar, årsredovisningar och eventuella policys uppgick materialet till flera tusen sidor text. Dock behandlades inte mångfald i all denna text. Valet av flertalet textkällor grundades i att företagens hemsidor inte alltid var den primära källan för uttryck av mångfald. Vi började med hemsidorna och sökte efter uttryck som behandlar mångfald på arbetsplatsen, detta pågick tills vi uppnådde teoretisk mättnad. I de fall där inte alla perspektiv av mångfald uttrycktes på hemsidan fick vi gå djupare och titta på hållbarhetsrapporter, årsrapporter och policys. Även annonser för utlysta tjänster funna på hemsidorna analyserades i vissa fall.

Tabell 8 Urval av företag

50 Slumpmässigt utvalda företag	
<ul style="list-style-type: none"> • Advise Group AB • Alde International Systems Aktiebolag • Andrénplast AB • Assistanspoolen Omsorg Sweden AB • Bodycote Ytbehandling AB • Brummer & Partners AB • Celsa Steel AB • Cervera AB • CGI Sverige AB • Com Hem Aktiebolag • Drottningholms Entreprenad AB • Dynabyte Aktiebolag AB • E-man AB • Enea Aktiebolag • Euro Accident Health & Care Insurance Aktiebolag • EVRY Card Services AB • Förlagssystem JAL Aktiebolag • Förvaltningsaktiebolaget Framtiden • Grundfos Aktiebolag • Hagströmska Gymnasiet AB • Heimstaden Förvaltnings AB • Höganäs Sweden AB • IT-Hantverkarna Sverige AB • Johan i Hallen i Göteborg AB • Jönköping Energinät Aktiebolag 	<ul style="list-style-type: none"> • Kakeldax i Sverige AB • Karlssonbuss i Vaggeryd Aktiebolag • Klippan Group AB • Latitude Solar AB • LKAB Malmtrafik AB • Magelhusen AB • Makalös AB • Media Markt Norrköping TV-Hifi-Elektro AB • Metrolit Byggnads Aktiebolag • MTA Bygg & Anläggning i Halmstad AB • Nobina Sverige AB • Nokia Solutions and Networks AB • Occupatio AB • Panini Trading AB • Polygon AB • Probitas AB • Quintus Technologies AB • Rottne Industri Aktiebolag • Starbreeze AB • Stark i Sverige AB • Trelleborg Ersmark AB • Trustly Group AB • VWR International AB • Västsvensk Tidningsdistribution Kommanditbolag • XL-BYGG Östergyllen AB

3.5 Empiri och Analysmetod:

Enligt Podsiadlowski et al. (2013) var det svårt att finna institutionella samband hur organisationer arbetar med mångfald. Vi valde därför att enbart inspireras av modellen som Podsiadlowski et al. (2013) använder sig av. Detta gjorde vi dels för att kunna skapa ett ramverk att analysera den svenska diskursen kring mångfald utifrån flera dimensioner och inte bara innefatta kulturell mångfald. Samtidigt som vi utformade denna analys kunde vi även använda oss utav Podsiadlowskis et al. (2013) slutsatser kring hur enskilda organisationer påverkas av sitt dominerande perspektiv i sitt handlande för att ge råd för praktiken.

Vi började med att samla in datamaterialet, vilket vi ansåg vara primärdata då det insamlades av oss själva (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014). Vi kategoriserade materialet efter namn, datum, omsättning, antal anställda, balansomslutning, hemsida, och länk till årsrapport. Därefter tog vi textutdrag från hemsidor, årsredovisningar, policys och hållbarhetsrapporter där vi placerade in textstycken i tillhörande kategori enligt Podsiadlowski et al. (2013) (se

bilaga 1). Varje textutdrag märktes med datum för hämtning och kodades in i en lista för textreferenser (se bilaga 2). Vi återgav textavsnitten precis så som de beskrevs på hemsidor m.fl. utan att förändra dem så att en annan person kan dra sina egna slutsatser (se tabell 9 nedan).

Tabell 9 Exempel på textutdrag hämtade från ett företags offentliga texter

Företag	Homogeniserings Textutdrag	Färgblinda Textutdrag	Rättvisa Textutdrag
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	But YOU + ERICSSON only works if we share values, a vision and goals that inspire us. It's our values that shape our ways of working; that help us to operate effectively across cultures; and that ensure we meet the standards our customers have come to expect. 53A	Ericsson provides equal employment opportunities (EEO) to all employees and applicants for employment without regard to race, color, religion, sex, sexual orientation, marital status, pregnancy, parental status, national origin, ethnic background, age, disability, political opinion, social status, veteran status, union membership or genetics. 53B	We have made progress, but when it comes to diversity, we are not where we want to be. In order to help accelerate progress towards better gender balance, we have set a goal that by 2020 women will make up 30 percent of our employee population. 53C
	Acess Textutdrag	Integrerande och lärande Textutdrag	Övriga upplysningar
	Ericsson believes that achieving success in an increasingly multi-faceted, global and competitive market requires tapping into a broad talent pool in which diversity is a central component. 53D	Diversity has been high up on Ericsson's agenda for many years and we believe diverse teams are the best teams. They are high-performing and innovative, with a variety of perspectives, experiences and reference, all of which helps make them the most creative. 53E	At Ericsson we believe diversity and inclusion go hand in hand. Inclusion confirms to us that each and every employee is valued and welcome. It is about valuing, supporting and respecting differences. It is about a work environment where each employee is able to fulfill their potential and maximize their contributions. 53J

Vi gjorde detta enskilt och kontrollerade därefter varandras analysarbete, vi diskuterade även indelningarna av kategorier för att upprätthålla en objektiv bild för att allt material skulle tolkas och behandlas på ett likvärdigt sätt. Dock hade vi åtanke att det kan vara en fördel att göra analysen olika varvid vi aktivt valde att kategorisera enskilt till en början;

“Formal measures of reliability are not a factor although coding is still justified according to academic norms; differences in interpretation are not a problem and may, in fact, be a source of data” (Phillips, Hardy & Harley 2004 s. 21)

Efter denna process sammanfogade vi allt material som vi hittat för att kunna säkerställa vilka diskurser som var rådande på organisatorisk nivå och samhällsnivå. Här kunde vi urskilja vissa element från specifika uttalanden av enskilda aktörer som i sin tur stärkte kategoriseringen. Samtidigt kunde vi finna luckor i materialet och den befintliga mångfaldsdiskursen för företag. Vi klassificerade in uttalanden i egna subkategorier som dels kunde utveckla modellen, men också för att kunna bringa en ordning i det empiriska materialet. Därefter jämförde vi våra subkategorier mot vår referensram (Se tabell 10).

Tabell 10 Exempel på koppling av subkategorier till mångfaldsperspektiv enligt Podsiadlowski et al. (2013)

Perspektiv:	Exempel på uttalanden:	Vinjett:
Förstärka homogenitet	<ul style="list-style-type: none"> • Vi strävar efter en homogen arbetskraft • Det känns bättre att jobba personer som liknar mig • Personer passar in i vår organisation när de liknar vår redan existerande arbetskraft 	<p>Min organisation uppskattar likhet. Vi har en stark tro på att organisatoriska mål är bäst uppnådda under förhållanden med delade värderingar och gemensamma mål. På så sätt kan vi arbeta under en stark känsla av enighet. Därför attraherar och behåller vi personal som delar den dominanta kultur och värderingar som vår organisation står för.</p>

Tabell 10 visar hur subkategorierna i homogenitetsperspektivet jämfördes mot referensramen. Vi ser *delade värderingar* i vinjetten. *Specifika egenskaper som krav* och *Fokus på intern rekrytering* i exempel på uttalanden.

3.6 Trovärdighet och Autenticitet

I en kvantitativ studie är bedömningarna grundad i Validitet och Reliabilitet (Bryman & Bell 2015). I kvalitativ studie föreslår Lincoln och Guba (1985) ett alternativ till reliabilitet och validitet; nämligen *Trovärdighet* och *Autenticitet*. Där Trovärdighet bygger på fyra kriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *anpassningsbarhet*.

3.6.1 Trovärdighet

Gällande *tillförlitligheten* av studien har vi utgått från tidigare mångfaldsforskning och inspireras av en modell i analysarbetet som tidigare använts (Podsiadlowski et al. 2013). Användandet av diskursanalys är en användbar metod (Alvesson & Kärreman 2011; Bergström & Boréus 2012; Phillips, Lawrence & Hardy 2004; Potter & Wetherell 1987; Winther Jørgensen & Phillips 2002) vid undersökandet av hur den sociala världen konstrueras och förståelse av produktionen organisatoriska och interorganisatoriska fenomen. Inkludering av institutionell teori var ett uttryck för att besvara frågan om institutionella samband hur organisationer arbetar med mångfald fanns, något som Podsiadlowski et al. (2013) även efterfrågar. Lägg därtill att Czarniawska och Sevón (1996), Meyer och Rowan (1977) och Zucker (1977) uttrycker att institutionell teori är ett verktyg för att förklara sociala fenomen.

Eftersom studien inte i sin helhet var av generaliserande karaktär bör man ha i åtanke att slutsatserna kan vara annorlunda vid ett annat tillfälle. Replikerbarheten kan bli lidande i en tvärsnittstudie när datamaterialet som samlas in kan förändras radikalt (Bryman & Bell 2015). För att motverka detta menar Lincoln och Guba (1985) att en djup beskrivning kan återges.

För att stärka *överförbarheten* och *pålitligheten* har vi därför;

- Beskrivit vår ursprungliga analysmodell så att tillförlitligheten och transparensen stärks (Bryman & Bell 2015).
- Beskrivit vår egen modell utvecklad från analysmodellen så pålitligheten och transparensen stärks.
- Presenterat våra metoder så att enskilda individer kan göra egna tolkningar av materialet för att stärka trovärdigheten (Bryman & Bell 2015).
- Vi har även under hela vår arbetsprocess fört loggbok då Bryman och Bell (2011) beskriver att pålitligheten stärks av en fullständig redogörelse för alla studiens faser.

Anpassningsbarheten kan bli riktad genom studiens gång. Vi har tagit detta i beaktande då vi redogör tillvägagångssättet i vårt metodkapitel. Dock visar Phillips, Hardy och Harley (2004) att enskilda tolkningar även kan berika analysen. Därför analyserades arbetet på egen hand först. Vi hade också i åtanke att när en individ läser en text blir det en förhandling av texten och läsaren. Texten sätts in i en referensram som redan finns hos läsaren varav det blir svårt att göra en text rättvisa om man inte sätter den i sitt ursprungliga sammanhang. Det vi uppfattade genom en läsning av textutdragen skulle kunna uppfattas på ett helt annat sätt av läsaren av vår ”rapport”. När vi analyserade en diskurs i en kultur som vi tillhörde fanns det också en risk att vi tog saker för givet och förlitade oss på sunt förnuft (Bryman & Bell 2015) eller att våra egna föreställningar påverkade vilket gör att även vi tolkade och hade förutfattade meningar kring materialet vi analyserade. Risken är därför att vissa analyser av textavsnitt har accepteras som att de är ”sanna” eller naturaliserade varvid de kan uppfattas vara vinklade och kanske innehållande för mycket av våra egna tolkningar (Bryman & Bell 2015). Det var viktigt att sträva efter en representativ bild och inte kritisera de material vi analyserade. Genom att återge analysens alla steg tillförde vi undersökningen transparens. Vår diskursanalys handlade alltså inte om att ta reda på vilka företag som uttrycker sig rätt eller fel utan om att utforska vad som har sagts och därigenom utforska mönster av olika diskursiva representationer av verkligheten

3.6.2 Autenticitet

När variation tillåts i en diskurs och är av hög grad kan det finns en komplexitet och skillnad i diskussion och i praktiken. Policys som är nedskrivna kanske bara är abstrakta ideal som inte produceras i praktiken. Det som kommuniceras stämmer inte alltid överens med vad företagen faktiskt gör. Bryman och Bell (2015) kallar detta för ”skevhet”. En kvantitativ studie skulle ge en starkare trovärdighet eftersom studiens resultat speglar olika åsikter som finns bland flera människor (Bryman & Bell 2015). I vårt fall försökte vi stärka *autenticiteten* för företagsdiskursen genom ett stickprov av stora företag i Sverige för att se om en representativ bild överensstämmer. Detta var en del i vår analys som mer kan sägas vara av kvantitativ karaktär men som stärker generaliserbarheten och reliabiliteten.

De texter vi använde oss utav är det som utgör diskursen enligt oss men enligt Phillips, Lawrence och Hardy (2004) kan diskurser ta en mängd olika former, inklusive skriftliga dokument, muntliga rapporter, konstverk, talade ord, bilder, symboler, byggnader och andra artefakter. Med andra ord skulle vi behövt analysera betydligt mer material för att vara på det säkra att ”konsensus” råder. En Kritisk diskursanalys som specialiserar sig mot Faircloughs (1995) approach skulle ha kunnat påvisa andra sociala aspekter av en diskurs i den sociala praktiken. Dock hade vi inte kunnat påvisa detta då det stred mot andra delen av

forskningsansatsens uppbyggnad. Autenticiteten hade alltså stärkts av djupare diskursanalys, något vi dock aktivt valde bort på grund av tidsbrist.

3.7 Metodreflektion och begränsningar

Det fanns en risk att vi vid översättningen av referensramen från en standardiserad intervjumall till textutdrag, med tillhörande perspektiv av mångfald, misstolkat eller påverkat vår egen referensram. Vi valde därför att bifoga ursprungsstudiens kategorisering (Se Bilaga 3). När vi använde oss av en diskursanalys och undersökte ett brett material med många fenomen fanns en risk att den språkledande kategoriseringen blir missvisande. Exempelvis uppstår frågor kring vad som egentligen tillhör mångfaldsdiskursen och vad som tillhör andra diskurser? Svårigheten låg i att särskilja vad som är relevant i varje enskilt textavsnitt. Processen att dekonstruera texterna och ta hänsyn till alla parametrar har inte varit en enkel uppgift. Konstruktionen av subkategorier till referensramen gjorde dock arbetet enklare. Vi valde också att enbart presentera skillnaderna i empirin gällande den generella diskursen då presentationen av likheter hade varit för repetitiv.

Den begränsade mängden tid som fanns till förfogande gjorde att vi valde att enbart ge en viss förståelse för hur mångfald kommunicerades och konstruerades i formella dokument. Tidsbegränsningen på 21 veckor gjorde att insamlandet av materialet kunde varit större för att få större generaliserbarhet och därav stärka reliabiliteten. Tvärsnittstudier kan innebära en risk för skensamband. En annan begränsning när vi utforskade offentliga utdrag var att vi inte kunde dra slutsatser om hela den interna diskursen gällande mångfald på mikronivå. Vi vet inte om individernas egna åsikter inom företagen ger uttryck i de offentliga dokument vi studerat. Individernas uttalande eller uttryck i form av skrift påverkar givetvis också organisationens diskurs (Fairclough 1995). Detta gör att andra institutionella sammanhang kunde ha varit mer påverkande än vad vårt resultat frambringar. Vi ansåg dock att detta ändå gav en bild av hur diskursen inom företag ter sig.

Vi kunde heller inte dra slutsatser kring hur företag förhåller sig till mångfald när företagen inte uttryckligen beskriver mångfald. Ett icke-uttalande ger inget till diskursen, dock kan vi genom teorin dra vissa slutsatser men vi kunde inte till hundra procent medge att vi funnit dessa samband i empirin. Kvalitén på texterna, deras längd och uppbyggnaden av hemsidor och årsrapporter kan vara en begränsning då det undersökta materialet kunde inneha inbyggda begränsningar som vi inte var medvetna om. Risken låg i att texterna inte innehöll den information som hade kunnat återgivas. En longitudinell studie övertid hade varit det mest aktuella för att kunna se hur språket utformas genom skrift och tal både inom företagen och utanför. En sådan ansats skulle dock behöva göras under lång tid för att innefatta "mångfald som finns i den svenska kontexten". En annan begränsning med vårt arbete var att med en social konstruktivistisk inriktning där sanningar är diskursivt producerade vad kan vi då säga om de sanningar vi producerar i våra slutsatser, slutsatserna är därför kontingent gentemot tid och rum.

Gällande etiska övervägande ansåg vi att framtagandet av materialet inte var skadligt för respondenterna, inkräktande på privatlivet eller att det fanns en brist på medgivande, likt Diener och Crandalls (1978 se Bryman & Bell 2015 s. 134-145) etiska överväganden, då materialet var offentligt. Rörande vilseledande uppgifter kan vi påverkat studien men tar det i beaktande i avsnitt 3.6 Trovärdighet och Autenticitet.

4 Resultat och analys

I detta kapitel besvaras de delar av syftet som handlar om att utreda vilka perspektiv av mångfald som finns i olika svenska företag, hur diskursen om mångfald på arbetsplatsen konstrueras på samhällsnivå och organisatorisk nivå. Här presenteras och analyseras vårt empiriska material i tre steg genom subkategorisering härledd mot vår teoretiska referensram. Vi börjar med samhällsdiskursen som utgörs av texter från institutionella arrangemang som kan sägas vara på en nivå ovanför enskilda företag. Vi fortsätter med företagsdiskursen där vi gör en åtskillnad mellan vad som sägs av de allra största svenska företagen och vad som sägs i en mer generell diskurs bland stora företag i Sverige.

4.1 Samhällsdiskurs

4.1.1 Perspektiv 1 Förstärka homogenitet

I texter vi finner på samhällsnivå kan det första perspektivet; "Förstärka Homogenitet", utronas i de delar av texterna som behandlar vilka som omfattas till exempel av lagstiftning eller styrdirektiv för statligt ägda företag. Lagar och direktiv syftar till standardisering som skall gälla generellt. Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) gör exempelvis i den tredje paragrafen, första kapitlet gällande att den är tvingande och därmed måste tas i beaktande av alla företag i Sverige. Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande syftar bland annat till en homogenisering kring hur statligt ägda företag skall förhålla sig till hållbarhet. EU-direktiv syftar till en homogenisering av medlemsländernas lagstiftning och FN:s Global Compact leder till en global homogenisering i hur man förhåller sig till hållbarhet och mänskliga rättigheter. Diversity Charter är den svenska bidraget till en samling EU-initiativ för mångfald på arbetsplatser kallat "Mångfaldsstadgar i EU" och utgör ett nätverk för informationsutbyte gällande mångfaldsarbete mellan svenska organisationer. Notera dock att homogeniseringen i dessa fall handlar om interorganisatorisk homogenisering och inte om homogeniseringsprocesser inom enskilda organisationer. Samhällsdiskursens homogenitetsinslag handlar därför snarare om isomorfism än om Podsiadlowskis et al. (2013) första perspektiv.

4.1.2 Perspektiv 2 Det färgblinda perspektivet

Vi ser detta perspektiv i alla delar av samhällsdiskursen. Återkommande uttryck i texterna från de olika aktörerna vi analyserar sammanfattar vi i fyra subkategorier som kan kopplas till det färgblinda perspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013). Dessa är: (1) *likabehandling*, (2) *motverka diskriminering* och (3) *kompetensfokus*.

Redan den första paragrafen, första kapitlet i diskrimineringslagen (SFS 2008:567) fastställer att:

1 § Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Lag (2014:958). (SFS 2008:567)

Ändamålet med lagen är alltså lika rättigheter och möjligheter, fortsättningsvis benämnt *likabehandling* och att *motverka diskriminering*, vilket passar in väl med ett färgblint perspektiv enligt Podsiadlowski et al. (2013). Vidare färgblinda tendenser i lagen finner vi genom en fokusering på utbildning, yrkeserfarenhet och andra meriter som faktorer som skall vara de avgörande vid uttagning till anställningsintervju, befordran eller uttagning till utbildning för befordran. Detta benämns fortsättningsvis: *kompetensfokus*.

2. kap: 4 § Om en arbetssökande inte har anställts eller tagits ut till anställningsintervju, eller om en arbetstagare inte har befordrats eller tagits ut till utbildning för befordran, ska sökanden på begäran få en skriftlig uppgift av arbetsgivaren om vilken utbildning, yrkeserfarenhet och andra meriter den hade som togs ut till anställningsintervjun eller som fick arbetet eller utbildningsplatsen. (SFS 2008:567)

I tredje kapitlet av Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) om aktiva åtgärder mot diskriminering finner vi också textstycken som ger uttryck för färgblindhet där *likabehandling* återkommer, exempelvis:

7 § Arbetsgivaren ska verka för att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ges möjlighet att söka lediga anställningar. (SFS 2008:567)

Diskrimineringsombudsmannen som är myndigheten som skall tillse att Diskrimineringslagen efterlevs hänvisar naturligtvis på sin hemsida till lagen i fråga, men gällande *likabehandling*, hänvisas även till bland annat internationella konventioner om mänskliga rättigheter:

Rätten till likabehandling ingår i flertalet av de konventioner om mänskliga rättigheter som Sverige har åtagit sig att följa. Likabehandlingsprincipen fastslås också i den svenska grundlagen. (DO D)

I FN:s Global Compact finner vi uttryck som syftar till att *motverka diskriminering* med tonvikten på just mänskliga rättigheter, exempelvis i Global Compacts sjätte princip:

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation. (FN + Global Compact C)

och *kompetensfokus*:

Institute company policies and procedures which make qualifications, skill and experience the basis for the recruitment, placement, training and advancement of staff at all levels. (FN + Global Compact D)

På EU:s hemsida finns praktiska råd för den som vill göra affärer i Europa. Här finns uttryck för att *motverka diskriminering* genom hänvisning till diskrimineringsförbud enligt lag. Mångfaldsstadgar, där Diversity Charter är det svenska bidraget, lyfts på EU:s hemsida fram som frivilliga initiativ som företag och offentliga institutioner kan ansluta sig till. Här återfinns vi principen för *likabehandling*:

Företag som ansluter sig till en mångfaldsstadga åtar sig att utveckla och genomföra en mångfaldsstrategi, genom att underteckna ett kontrakt om att främja mångfald och lika möjligheter på arbetsplatsen oberoende av ras och etniskt ursprung, sexuell läggning, kön, ålder, funktionshinder och religion. (Europeiska Kommissionen 2012 s. 6)

4.1.3 Perspektiv 3 Rättviseperspektivet

Uttryck för detta perspektiv finner vi också i texter från samtliga aktörer vi analyserar. Återkommande uttryck kan sammanfattas i tre subkategorier: (1) *riktade åtgärder*, (2) *målsättning* och (3) *representationsfokus*.

I Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) uppmärksammas grupper kopplade till de sju diskrimineringsgrunderna som i behov av *riktade åtgärder*. Detta tar sig uttryck i exempelvis första kapitlet:

4§ [...] 3. bristande tillgänglighet: att en person med en funktionsnedsättning missgynnas genom att sådana åtgärder för tillgänglighet inte har vidtagits för att den personen ska komma i en jämförbar situation med personer utan denna funktionsnedsättning... (SFS 2008:567)

Att vissa grupper adresseras genom *riktade åtgärder* för att möjliggöra likabehandling utgör själva grunden till åtskillnaden mellan det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013). I Diskrimineringslagens tredje kapitel hittar vi också uttryck för *representationsfokus*, där könsdimensionen av mångfald har en särställning:

8 § Arbetsgivaren ska genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare. (SFS 2008:567)

Vidare exempel på könsdimensionens särställning kan vi se genom undantag från diskrimineringsförbud i andra kapitlets andra paragraf:

2 § Förbudet i 1 § hindrar inte ... 2. åtgärder som är ett led i strävanden att främja jämställdhet mellan kvinnor och män och som avser annat än löne- eller andra anställningsvillkor (SFS 2008:567)

Diskrimineringsombudsmannen förklarar närmare om ovanstående åtgärd som exempel på *riktade åtgärder*:

... kan det under vissa förutsättningar vara tillåtet för en arbetsgivare att vid beslut om anställning ge företräde för personer ur det underrepresenterade könet, så kallad positiv särbehandling. (DO R)

Vidare tar Diskrimineringsombudsmannen upp både *målsättning*:

Det är en framgångsfaktor att formulera tydliga mål för arbetet inom identifierade utvecklingsområden för att därefter bestämma konkreta insatser som kommer att genomföras för att nå de uppsatta målen... (DO N)

och, gällande könsdimensionen, även *representationsfokus*:

Med jämn fördelning menas minst 40 procent av vardera könet inom varje arbete. Till exempel räknas det inte som en könsblandad arbetsplats om det finns 50 kvinnor som jobbar som sekreterare och 50 män på chefsposter. (DO S)

Denna definition av jämn fördelning hittar vi också på den svenska regeringens hemsida:

De statligt ägda bolagen är föredömen när det gäller hög andel kvinnor i styrelserna och nu även på ordförandeposterna. Nästan hälften, 49 procent, av styrelseledamöterna, inklusive ordförandena, är kvinnor i bolag som är helägda av staten. I de börsnoterade bolagen är andelen kvinnor i styrelserna 29 procent, enligt SIS Ägarservice. Regeringens mål är att det i varje styrelse i de statligt ägda bolagen ska vara minst 40 procent av varje kön. Inte mindre än 46 procent av ordförandena är kvinnor i de statligt helägda bolagen, jämfört med 41 procent föregående år och 23 procent år 2006. I de börsnoterade bolagen är endast 5 procent kvinnor styrelseordförande, enligt SIS Ägarservice. (Regering A)

Diversity Charter visar på sin hemsida också på ett *representationsfokus* särskilt fokuserat på könsdimensionen:

En undersökning gjord av Veckans Affärer från 2010, där varje börsbolags ledningsgrupp i Sverige har synats, visar att av totalt 254 börs- vd:ar är 4 kvinnor. Andel kvinnliga vd:ar utgör därmed 1,6 procent. Detta jämförs med år 1999 där av totalt 180 börs- vd:ar är 2 kvinnor, vilket utgör 1,2 procent. Vidare visas att 3,5 procent av samtliga styrelseordföranden är kvinnor och att 19 procent av ledamöterna är kvinnor. (Diversity Charter A)

Samma fokus på kön och representation finner vi inte i FN:s Global Compact. Här hänvisas istället mer generellt till *riktade åtgärder* för minoritetsgrupper:

Special attention should be paid to the rights of vulnerable groups, including women, children, people with disabilities, indigenous peoples, migrant workers, older persons etc. (FN + Global Compact G)

4.1.4 Perspektiv 4 Accessperspektivet

Vi kan inte hitta uttryck som kan kopplas till accessperspektivet i Diskrimineringslagen, hos Diskrimineringsombudsmannen eller på Regeringens hemsida. Övriga aktörer behandlar dock perspektivet. Återkommande uttryck sammanfattas i tre subkategorier: (1) *legitimitetsargument*, (2) *bredare kompetensbas* och (3) *tillgång till nya marknader*.

Diversity Charter framställer *legitimitetsargument* med fokus på nöjda kunder och att locka till sig kompetent personal, fortsättningsvis benämnt *bredare kompetensbas*, men även argument för att mångfald leder till bättre *tillgång till nya marknader*:

Utöver de interna förändringarna visar rapporten att mångfaldsarbetet lett till att företagens/organisationernas rykte förbättrats vilket gjort det lättare att locka till sig och behålla högt kvalificerad personal och det har blivit lättare att övervinna arbetskraftsbrist. Kunderna upplever vidare att servicen har förbättrats och känner sig mer nöjda och tillgången till nya marknadssegment har förbättrats. (Diversity Charter C)

På EU:s hemsida finns en broschyr om affärs fördelarna med mångfaldsstadgar i EU. Där nämns *tillgång till nya marknader*, såväl som *bredare kompetensbas* och *legitimitetsargument*.

En inkluderande företagskultur ger tillträde till nya marknader och gör företaget mer attraktivt på arbetsmarknaden. Kompetent arbetskraft lockas till företaget som får en ännu bättre framtoning. (Europeiska_Kommissionen 2012 s. 4)

Den beskriver också att när kunden är stora företag med mångfaldsstrategier för leverantörskedjan, kan mångfald vara viktigt för små och medelstora företag som ofta är just leverantörer till stora företag:

Små och medelstora företag (SMF) definieras inom EU som företag med färre än 250 anställda. Det finns omkring 23 miljoner små och medelstora företag i EU. De utgör 99 procent av alla företag i EU och står för cirka 75 miljoner arbetstillfällen. Mångfaldshantering är viktigt för små och medelstora företag för att locka kunder och säkra kontrakt, särskilt när man har att göra med stora företag som har strategier för mångfald bland leverantörerna. (Europeiska_Kommissionen 2012 s. 10)

Även i FN:s Global Compact argumenteras det för affärsfördelar. Här nämns *bredare kompetensbas* och *legitimitetsargument* där minskade rättskostnader också framgår som fördel i att arbeta med mångfald:

Decent work is good for society and for business. Companies with non-discriminatory practices and that embrace diversity and inclusion have greater access to skilled, productive talent. They also face a lower risk of reputational damage and legal liability. (FN + Global Compact J)

4.1.5 Perspektiv 5 Integration-lärandeperspektivet

Återkommande uttryck som kan kopplas till detta perspektiv sammanfattas i följande subkategorier: (1) *kreativitet/innovation*, (2) *multikulturalism* och (3) *flexibilitet/förändring*. Vi hittar inga uttryck för integration-lärandeperspektivet i texterna från de svenska aktörerna förutom den som utgörs till största delen av privata företag, nämligen Diversity Charter. De nämner vinster i både *kreativitet/innovation* som ett resultat av mångfald och kopplar det då till aktivt mångfaldsarbete, eller DM:

Centre for Strategy and Evaluation Service, som utarbetat en rapport på uppdrag av Europeiska kommissionen, påvisar att företag och organisationer som arbetar med mångfaldsfokus har nått en mer engagerad arbetsplats. Genom aktivt mångfaldsarbete – Diversity Management – redogör rapporten för hur motivation och effektivitet såväl som kreativitet och innovation har ökat hos personalen. Detta har även resulterat i att frånvaron från arbetet och personalomsättningen har minskat och att de kulturella värderingarna i organisationerna har förstärkts. (Diversity Charter D)

På EU:s hemsida finner vi i broschyren om affärsfördelar med Mångfaldsstadgar i EU:

Forskning har visat att innovation kan omvandlas till vinst. Det har ingen betydelse hur kvalificerad arbetsstyrkan är – om den inte kännetecknas av mångfald är det troligt att alla kommer att tänka på samma sätt och försöka hitta liknande sätt för utveckling. För att få till stånd innovation krävs det ett nytt perspektiv. En arbetsstyrka präglad av mångfald som hanteras på rätt sätt kan främja kreativitet och dynamiska affärslösningar. (Europeiska_Kommissionen 2012 s. 3)

Här ses mångfald alltså som en förutsättning för *innovation* genom minskande av groupthink. Även *kreativitet* anses främjas av mångfald och dynamiska affärslösningar kan kopplas till *flexibilitet/förändring*. Uttrycket ”mångfald som hanteras på rätt sätt” tyder vidare på att *kreativitet* och *flexibilitet* kopplas till aktivt mångfaldsarbete, eller DM. Även i FN:s Global

Compact tas, utöver det som nämns i avsnittet om accessperspektivet, affärs fördelar i form av *innovation* och *flexibilitet/förändring* upp:

On the positive side, diversity and inclusion in the workplace can produce positive outcomes for business, for individuals and societies. For business, it can improve productivity, be a source of innovation, facilitate better risk management, enhance customer and business partner satisfaction, and open the door to or help maintain business opportunities. (FN + Global Compact K)

4.1.6 Sammanfattning av samhällsdiskursen

Tabell 11: Mångfaldsperspektiv funna hos aktörer i samhällsdiskursen

Aktör	Det färgblinda perspektivet	Rättviseperspektivet	Access perspektivet	Integration-lärande perspektivet
Diskrimineringslagen	X	X		
Diskrimineringsombudsmannen	X	X		
Regeringen	X	X		
Diversity Charter		X	X	X
EU	X	X	X	X
FN Global Compact	X	X	X	X

Tabell 11 ovan visar vilka perspektiv på mångfald enligt Podsiadlowski et al. (2013) vi hittar uttryck för hos de aktörer i samhällsdiskursen vi analyserar. Homogeniseringsperspektivet finns inte representerat eftersom de aktörer vi analyserar snarare ger uttryck för isomorfism (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977) än homogenisering. Diskursen riktar sig mer mot en interorganisatorisk homogeniseringsprocess med fokusering att statligt ägda organisationer ska förhålla sig till hållbarhet. Vi ser i lagstiftningen att lagar från EU syftar till en homogenisering av medlemsländernas lagstiftning och FN:s Global Compact leder till en global homogenisering i hur man förhåller sig till hållbarhet och mänskliga rättigheter.

Staten lägger grunden för den tvingande lagstiftningen, d.v.s. rättviseperspektivet och det färgblinda perspektivet vilket vi finner är de dominanta perspektiven i samhällsdiskursen utifrån Podsiadlowskis et al. (2013) kategorisering. Det vi dock märker i samhällsdiskursen är att fokus ligger på *lika behandling* och ett *kompetensfokus*. Mångfaldsfrågor hanteras mestadels med ett diskrimineringsfokus, där specifika fall hanteras med *riktade åtgärder* där en fast *målsättning* är att föredra. De flesta textutdrag från samhällsdiskursen med ett *rättviseperspektiv* beskriver könsfördelning antingen med ett *representationsfokus* eller som en *riktad åtgärd*. Där staten upprätthåller sin förebild gör man detta genom en jämställdhetsapproach med inriktning mot kvinnor i styrelser. Vi ser också i rättviseperspektivet att diskrimineringslagen möjliggör särbehandling, där en slags *riktad åtgärd* är positiv särbehandling gentemot könsdimensionen.

Överlag lyfter de svenska institutionella arrangemangen kopplade till Staten inte fram argument för att mångfald är företagsekonomiskt lönsamt och att det finns affärs fördelar med att arbeta med mångfald. Diskursen präglas av få uttryck angående de fördelar mångfald för med sig till individerna inom samhället, t.ex. subkategoriseringarna *kreativitet och innovation*, *flexibilitet och förändring* och framförallt *multikulturalism*. Däremot uttrycker sig Diversity

Charter i texter som kan kopplas till perspektiven om rättvisa, access och integration-lärande. Det gör också de institutionella arrangemang som befinner sig ovanför den nationella nivån; EU och FN med Global Compact som ger uttryck för alla fyra perspektiv. Märk väl också att könsdimensionen av mångfald har en särställning i de fyra svenska institutionella arrangemangens texter, mer specifikt i de som kan kopplas till rättviseperspektivet. Samma sak kan inte sägas om EU eller FN med Global Compact, som behandlar mångfald mer generellt i fråga om dimensioner

4.2 De största svenska företagens diskurs

4.2.1 Perspektiv 1 Förstärka Homogenitet

Vi hittar texter som kan relateras till perspektivet om förstärkande av homogenitet enligt Podsiadlowski et al. (2013) i 17 av de 20 största företagen i Sverige. Återkommande uttryck sammanfattas i följande subkategorier: (1) *Delade värderingar*, (2) *Specifika egenskaper som krav* och (3) *Fokus på intern rekrytering*.

Delade värderingar, som relaterar till vinjetten i perspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013), är den största subkategorin. Samtliga företag vi analyserar som ger uttryck för perspektivet om förstärkande av homogenitet behandlar delade värderingar på ett eller annat sätt. Det kan handla om exempelvis obligatoriskt efterlevande av uppförandekoder för samtliga medarbetare såväl som för leverantörer:

Vi ska efterleva SCAs uppförandekod. Samtliga medarbetare ska genomgå regelbunden utbildning i koden. SCAs globala leverantörsstandard ska användas för att främja gemensamma värderingar och prioriteringar genom hela leverantörskedjan. I slutet av 2015 ska den finnas med i alla leverantörskontrakt. (SCA A)

Vanligt är även att i fråga om internationell verksamhet specificera att uppförandekoden skall vara gällande på alla lokala platser man bedriver verksamhet:

Being a good employer is particularly important in countries where laws and regulations fall short of our own standards and requirements. Wherever we operate, we need to ensure that our corporate values are lived throughout our operations. (H&M 2015 s. 58)

Uttryck för fokus på *Delade värderingar* kan också handla om företagens kärnvärden, ledord, etcetera, som skall genomsyra en gemensam kultur:

Med en gemensam kultur och värdegrund fortsätter vi inom Axel Johnson koncernen att bygga, omvandla och utveckla lönsamma verksamheter. (Axel Johnson AB A)

För att kunna dra nytta av medarbetarnas fulla potential är det viktigt att vi befäster Sandviks starka prestationskultur. I syfte att stärka denna genomförs viktiga initiativ såsom starkare kultur och kärnvärden, en tydligare kompensationsstrategi, förbättring av målstyrningsarbetet och ett allt större fokus på mångfald och inkludering som affärsfördel. (Sandvik A)

Det senare exemplet är också illustrativt för att en homogen kultur kan inbegripa synen på mångfald och inkludering som affärsfördel, som är närmare förknippat med perspektiven om access och integration-lärande. Samma sak gäller uppförandekoden där respekt för mångfald

och inkludering ofta är formulerade. Det enda vi i dessa fall kan koppla till perspektivet om förstärkande av homogenitet enligt Podsiadlowski et al. (2013) är alltså just fokusen på delade värderingar. Allt annat, såsom synen på mångfald som hot, att inte arbeta med interkulturell träning och så vidare, finner vi inte uttryck för.

Ett av företagen efterlyste *specifika egenskaper som krav* för alla potentiella arbetssökanden, vilket kan relateras till att förstärka homogenitet genom generella kravprofiler som resulterar i en viss homogenitet:

Som medarbetare hos oss är du vårt ansikte utåt och ofta även ansikte utåt för våra kunder. I mer än 80 år har vi satt vår yrkesstolthet främst och den tar sig uttryck i våra värdeord ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet. Det betyder att du behöver vara pålitlig och ansvarsfull samtidigt som du är säkerhetsmedveten. (Securitas AB A)

Ett annat företag uttrycker att de prioriterar *internrekrytering* när det är möjligt, vilket kan relateras till påståendet att folk passar bäst in i företaget när de liknar den redan existerande arbetskraften ur perspektivet om förstärkande av homogenitet i enkäten som beskrivs av Podsiadlowski et al. (2013).

In terms of recruitment opportunities this means attracting and retaining the best people – and providing an environment for them to perform and grow. ASSA ABLOY is proud when its people are ready to move on and take on new challenges within the Group – and therefore prioritize internal recruitment wherever possible. (Assa Abloy A)

4.2.2 Perspektiv 2 Det färgblinda perspektivet

Texter som kan relateras till detta perspektiv kan vi hitta hos 16 av 20 av Sveriges största företag. Vanliga uttryck sammanfattas i fyra subkategorier: (1) *likabehandling*, (2) *motverka diskriminering* och (3) *kompetensfokus*.

13 av 20 företag uttrycker sig i texter som rör *likabehandling*. Mångfald ses inte som en ickefråga som i det färgblinda perspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013). De texter som vi kopplar till *likabehandling* handlar dock om att alla skall behandlas lika *oavsett* eventuell tillhörighet till någon minoritetsgrupp:

All employees should have the same opportunities regardless of their age, ethical and cultural background, gender, religion, sexual identity or disability. (Vattenfall AB D)

Vissa företag ger exempel på specifika mångfalddimensioner likt exemplet ovan. Det skiljer sig mycket i vilka och hur många dimensioner som då nämns. Andra behandlar *likabehandling* mer generellt utan specifika hänvisningar:

Our ambition is to create a work environment in which any individual or group can be and feel welcomed, respected, supported and valued. Our belief is that an inclusive and welcoming climate embraces differences and offers respect in words and actions, which in turn enables all people to fully participate in our organisation and support our vision and mission. (Volvo_Car_Group 2015 s. 48)

Många företag beskriver också att de försöker *motverka diskriminering* främst genom nolltolerans mot diskriminering formulerat i uppförandekoder, etiska policys, etcetera:

[G]enom vår Uppförandekod fastställs att inga medarbetare ska diskrimineras på grund av ålder, kön, nationellt ursprung, funktionshinder, religion, sexuell läggning, civilstånd, föräldrastatus, fackligt medlemskap eller politisk åsikt. (Investor AB E)

Kompetensfokus tar sig uttryck i hur företagen vill uppnå likabehandling. Här är kopplingen tydlig till det färgblinda perspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013):

Electroluxkoncernen är medveten om och respekterar mångfald och kulturella skillnader. Alla anställda måste behandlas strikt enligt hans eller hennes förmåga och meriter i alla beslut som gäller arbetet. Här ingår anställning, befordran, ersättning, förmåner, utbildning, permittering och uppsägning. (Electrolux 2014 s. 3)

Vissa företag uttrycker respekt för mänskliga rättigheter genom *motverka diskriminering* och hänvisar då till bland annat FN, OECD och nationella lagar. En del integrerar detta i sin uppförandekod:

Investor stödjer Global Compacts tio principer och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Vi stödjer och respekterar även internationellt erkända mänskliga rättigheter. Vi förväntar oss att alla innehav kontinuerligt förbättrar sitt arbete inom mänskliga rättigheter. (Investor AB D)

Respekten för mänskliga rättigheter är inskriven i SCAs uppförandekod och en integrerad del av koncernens globala verksamhet. SCA tolererar inga brott mot de mänskliga rättigheterna, varken inom den egna organisationen eller bland koncernens leverantörer och samarbetspartners. (SCA B)

4.2.3 Perspektiv 3 Rättsviseperspektivet

Detta perspektiv är det mest frekventa i de texter vi analyserar från de största svenska företagen. 17 av 20 företag uttrycker sig i texter som kan kopplas till perspektivet. Även i denna diskurs sammanfattar vi återkommande uttryck i tre subkategorier: (1) *riktade åtgärder*, (2) *målsättning* och (3) *representationsfokus*.

Riktade åtgärder kan handla om olika program eller aktiviteter som syftar till att underlätta inkludering av människor tillhörande olika dimensioner av mångfald, exempelvis:

The diversity networks are employee resource groups addressing different diversity dimensions. We currently have networks for female employees, employees who are gay, lesbian, bi- or transgender (Volvo EAGLE), cross-cultural networks, and networks for younger employees. And the door is open for additional networks. (Volvo C)

3 Sverige aviserade under året ett mångfaldsinitiativ, vilket ger anställda möjlighet att byta helgdagar. Detta innebär att alla anställda på 3 Sverige med religiösa eller kulturella övertygelser som inte matchar den traditionella svenska kalendern, har möjlighet att byta de traditionella svenska semesterdagarna till dagar som motsvarar deras egna religiösa eller kulturella tro (Investor 2015 s. 25)

Det kan också handla om att anpassa sina rutiner för att bli mer inkluderande gentemot specifika grupper:

Bland de första förslagen från gruppen var öppna rekryteringsprocesser och att det alltid ska finnas två slutkandidater för varje tjänst, en kvinna och en man. Scantias högsta ledning har nu beslutat att omedelbart vidta dessa förändringar. (Scania Aktiebolag D)

Ett särskilt fokus på könsdimensionen, likt exemplet ovan (Scania Aktiebolag D) finner vi hos vissa företag, medan andra har en mer generell inriktning, likt exemplet med Volvo (Volvo C). Detta förhållande ser vi även gällande företagens *målsättning* kring mångfald. Många företag är öppna med sina mångfaldsmål som kan handla om specifika kvoter, vara riktade mot specifika mångfalddimensioner, eller formuleras i mer generella termer:

We have made progress, but when it comes to diversity, we are not where we want to be. In order to help accelerate progress towards better gender balance, we have set a goal that by 2020 women will make up 30 percent of our employee population. (Ericsson C)

Chefer måste kunna omsätta olika tankesätt i praktiken. Därför strävar SKF efter att högsta ledningens sammansättning ska spegla koncernens olika verksamheter i fråga om kön, nationellt ursprung, bakgrund och andra indikatorer på mångfald. (SKF 2016 s. 74)

Nära kopplat till *målsättning*, eftersom målen oftast handlar om representation, är *representationsfokus* som tar sig uttryck genom redovisning av olika kvantitativa mått på mångfald, oftast gällande könsdimensionen:

Våra medarbetare representerar en mångfald vad gäller ålder, kön och kompetens. Andelen kvinnor i ledande befattning uppgick till 37 (41) procent. Vid varje rekrytering strävar vi efter att ha en man och en kvinna bland slutkandidaterna. (Investor 2015 s. 26)

Since 76% of our colleagues are female, it is integral to our operations that leadership reflects that. Some 72% of our managers and 50% of our board members are women. (H&M 2015 s. 65)

Men vi finner också texter som redovisar representation av andra dimensioner, främst nationalitet:

Two years ago, there was only one nationality represented among the 26 most senior members of management; now there are six. (Scania Aktiebolag E)

4.2.4 Perspektiv 4 Accessperspektivet

14 av de 20 största företagen i Sverige ger uttryck för accessperspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013) i de texter vi analyserar. Återkommande uttryck sammanfattas i tre subkategorier: (1) *legitimitetsargument*, (2) *bredare kompetensbas* och (3) *tillgång till nya marknader*.

Legitimitetsargument handlar om att vara ett attraktivt företag, både för potentiella kunder och anställda. Här finns uttalanden som liknar rättviseperspektivets representationsfokus i det att man vill spegla mångfalden i samhället i sin egen struktur. Skillnaden mellan perspektiven i dessa fall består i orsaken till ambitionen, där man från accessperspektivet särskilt hänvisar till företagsekonomiska fördelar, och/eller att det specificeras att man i den egna strukturen skall spegla mångfalden på de platser man bedriver affärer:

När vi på Skanska pratar om mångfald menar vi exempelvis kön, ålder, etnicitet och olika utbildnings- och yrkesbakgrund. Vårt mål är att vi som jobbar på Skanska ska spegla hela befolkningen. Vår rekrytering ska leda till ökad mångfald. Detta ser vi som en förutsättning för att nå ökad lönsamhet och bli en attraktiv arbetsgivare. (Skanska AB D)

Mångfald är en viktig faktor för en god lönsamhet och arbetet samordnas på global nivå. Vårt långsiktiga mål är att koncernens pool av anställda och chefer ska spegla mångfalden i omgivningen där vi gör affärer, för alla nivåer och funktioner. (Volvo 2016 s. 74)

I vissa fall finns kundbasen över hela samhället:

Koncernen har hela Sveriges befolkning i sina butiker varje vecka och vi vill att mångfalden bland medarbetarna och ledarna ska spegla samhället och kunderna. (Axel_Johnson 2015 s. 20)

Andra vänder sig till snävare kundgrupper:

Diversity and inclusion are clearly assets to the company. The majority of our customers and colleagues are women. This should be and is well reflected in our management. (H&M 2015 s. 64)

Bredare kompetensbas handlar om att ökad mångfald på arbetsplatsen ökar kompetensbasen, dels genom *legitimitetsargument* som att vara en attraktiv arbetsgivare som attraherar och behåller de bästa talangerna, men också att man söker efter nya anställda ur en bredare pool. Detta beskrivs ofta som en förutsättning för att kunna verka på en globaliserad marknad:

Ericsson believes that achieving success in an increasingly multi-faceted, global and competitive market requires tapping into a broad talent pool in which diversity is a central component (Ericsson D)

Bara ett företag beskriver att arbetet med mångfald är en förutsättning för att få *tillgång till nya marknader*:

Ett fortsatt arbete med mångfald och inkludering är dessutom en förutsättning för att vi ska lyckas med att öka globaliseringen av Sandviks verksamhet. (Sandvik F)

4.2.5 Perspektiv 5 Integration-lärandeperspektivet

Vi finner uttryck som kan kopplas till detta perspektiv i texter från 13 av de 20 största svenska företagen. Vanliga uttryck sammanfattas i följande subkategorier: (1) *kreativitet och innovation*, (2) *multikulturalism* och (3) *flexibilitet och förändring*.

Flertalet företag tar upp *kreativitet och innovation* som fördelar med mångfald och inkludering på arbetsplatsen:

Diversity has been high up on Ericsson's agenda for many years and we believe diverse teams are the best teams. They are high-performing and innovative, with a variety of perspectives, experiences and reference, all of which helps make them the most creative. (Ericsson E)

I en del texter hittar vi ibland också uttryck som kan kopplas till accessperspektivet som enligt Podsiadlowski et al. (2013) har den gemensamma nämnaren med integration-lärandeperspektivet att se affärsfördelar med mångfald:

We know that diversity and inclusion are crucial for our business success since they increase innovation and employee engagement, help us cooperate between our sites across the globe and better connect to our diverse customer base. (Volvo D)

Vissa företag beskriver en syn på att det finns mycket att lära genom kulturellt utbyte, alltså *multikulturalism*:

As a large multicultural corporation, we exchange experience internationally. We encourage employees to work across international and company borders in order to build up a wider network, to support their cultural awareness as well as their language skills. As one of our employees, you will have the chance to work in various disciplines, business areas, countries and cultures. (Vattenfall AB I)

Ofta beskrivs att man för att uppmuntra till detta, vill skapa en kultur som är inkluderande:

En inkluderande arbetsplats innebär en kultur där man delar kunskap och tillvaratar olika perspektiv. Detta tror vi resulterar i en mer innovativ miljö, som i sin tur leder till ökad trivsel och produktivitet. (Skanska AB E)

It ensures open communication and engagement to build a culture of inclusion in which everyone is welcome and it results in business excellence and innovation, both of which help us meet the needs of our customers. (Ericsson F)

Ett företag hänvisar till *flexibilitet/förändring* som en fördel med mångfald genom att exemplifiera med dynamik på gruppnivå:

Vi anser att långsiktig lönsamhet främjas av mångfald, det vill säga att ta vara på hela den tillgängliga talangbasen, vilket bygger starka och dynamiska team. (Investor AB F)

Ett annat företag uttrycker att mångfald är nödvändigt för organisationer som verkar i en miljö präglad av förändring:

[I]n order to succeed in developing and changing environments, organisations need diverse competencies. It is not just a matter of special professional competence but rather a matter of people operating as a working community. Well-functioning teams have different roles that bring out individual strengths, behaviour patterns and personalities for the benefit of the whole team. (Telia C)

4.2.6 Sammanfattning av de största svenska företagens diskurs

Tabell 12: Mångfaldsperspektiv funna hos de största svenska företagen

Företag	Förstärka homogenitet	Det Färgblinda perspektivet	Rättvise-perspektivet	Access	Integration-lärande
Volvo AB	X	X	X	X	X
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	X	X	X	X	X
Vattenfall AB	X	X	X	X	X
H & M Hennes & Mauritz AB	X	X	X	X	
Skanska AB	X	X	X	X	X
Aktiebolag Electrolux	X	X	X		X
TeliaSonera AB	X	X	X		X
Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA	X	X	X		X
Scania Aktiebolag	X	X	X	X	
Atlas Copco Aktiebolag	X	X	X	X	X
Sandvik Aktiebolag	X		X	X	X
Preem Aktiebolag		X			
Investor Aktiebolag	X	X	X	X	X
Aktiebolag SKF	X	X	X	X	
Securitas AB	X				
Nordstjernen AB					
Axel Johnson AB	X		X	X	X
Assa Abloy AB	X	X	X	X	X
NCC Aktiebolag		X	X	X	
Astra Zeneca AB	X	X	X	X	X

Som illustreras i Tabell 12 ovan, behandlar endast två företag inte mångfald i de texter vi analyserar; Securitas AB och Nordstjernen AB, där Securitas inte heller i den text som ger uttryck för homogenitetsperspektivet behandlar mångfald, helt i linje med hur perspektivet beskrivs av Podsiadlowski et al. (2013):

Som medarbetare hos oss är du vårt ansikte utåt och ofta även ansikte utåt för våra kunder. I mer än 80 år har vi satt vår yrkes stolthet främst och den tar sig uttryck i våra värdeord ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet. Det betyder att du behöver vara pålitlig och ansvarsfull samtidigt som du är säkerhetsmedveten. (Securitas AB A)

Preem Aktiebolag intar endast ett färgblint perspektiv, där *likabehandling* och *motverka diskriminering* är subkategorierna som behandlas:

Hos oss på Preem är det viktigt att alla har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Mångfald berikar vår verksamhet och alla ska behandlas lika oavsett kön, etnisk härkomst, trosuppfattning, politisk åsikt, sexuell läggning, könsöverskridande identitet/uttryck, ålder eller funktionshinder. Mobbning och sexuella trakasserier tolereras inte. (Preem A)

Alla andra företag ger uttryck för flera perspektiv. I sju av fallen kan vi se alla de fem perspektiven hos ett och samma företag. I 16 av företagen hittar vi uttryck för perspektiven integration-lärande, access, eller båda; perspektiv som signalerar en syn på affärsnytta med mångfald. Med undantag av NCC Aktiebolag, uttrycker sig alla dessa företag även i texter som kan kopplas till perspektivet om förstärkande av homogenitet.

Vi finner ett fokus på Förstärka homogenitet och speciellt *delade värderingar* i de största företagens diskurs där många uttrycker sig i termer att ”Våra kärnvärden genomsyrar allt vi gör”. Många av de största företagen i Sverige ser mångfald som en affärsfördel och implementerar detta i deras harmoniseringsprocess. Svenska företag uttrycker sig i termer som kan hänvisas till att de arbetar mer med homogeniserande processer. Dock infaller dessa processer inte alltid i Podsiadlowskis et al. (2013) perspektiv förstärka homogenitet då de anser att mångfald är en styrka och en fördel för företag. De försöker istället forma sina anställda och intressenter efter sitt egna bolags värderingar.

Gällande det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet finns en gemensam diskurs kring mångfald bland svenska företag som överensstämmer med den vi finner på samhällsnivå. Många hänvisar mot nationell lagstiftning gällande det färgblinda perspektivet. Vi märker att de subkategorier som finns på samhällsnivå även återfinns i svenska företags policys och hållbarhetsredovisningar t.ex. i kategorierna *lika behandling*, *motverka diskriminering*, *kompetens fokus*, *mänskliga rättigheter*, *målsättning*, *riktade åtgärder* och *representations fokus*. Där spridningen sker genom en respekt för internationella standarder. Det enda anmärkningsvärda är att, precis som i samhällsdiskursen, har könsdimensionen en särställning samt att *Lika behandling* ibland värdesätts gentemot potentiella skillnader bland mångfalddimensioner och ibland inte på grund av att definitionen är av mer generell karaktär. När man framför argument kring *rättvisa* handlar det mestadels inte heller om kön utan uttryckligen kvinnor. Det vi märker är att argumenten oftast fokuseras mot lagstiftning kring *särskilda åtgärder* där företag i textutdrag gällande mångfald innehåller med beskrivningar mot könsdimensionen likt;

We work in a male-dominated sector. Therefore, we have various programmes in place to address the gender imbalance. These programmes aim to:

Encourage female students to choose engineering
Strengthen the image of Vattenfall as an attractive employer
Promote female colleagues and increase the number of female managers
Offer flexible working conditions. (Vattenfall D)

Vi upptäcker att olika perspektiv kan uttrönas i samma textutdrag där vi här också finner accessperspektivets *legitimitetsargument* i ”Strengthen the image of Vattenfall as an attractive employer” och *bredare kompetensbas* i ”Encourage female students to choose engineering”.

Överlag finns en stark representation av accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet i de största företagens diskurs. Vi finner att de flesta företag som anser att mångfald är positivt uttrycker sig i både ett access- och i ett integration-lärandeperspektiv. Vi finner en fokusering mot att mångfald ses som positivt i subkategorin *multikulturalism* men även indirekt i de andra subkategorierna i perspektiven. Företagen med accessperspektiv hamnar mestadels i *legitimitetsargument* för att visa på företagsekonomiska fördelar eller genom ökad mångfald få en bredare kompetensbas. Genom integration-lärandeperspektivet fokuseras *innovativa och kreativa fördelar* med *flexibilitet och förändring*. Återigen finner vi

texter rörande en homogeniserande process med fokusering att mångfald är något positivt eller anses som en fördel.

4.3 Generell företagsdiskurs i Sverige

Vid undersökning av de ”generell företagens diskurs” finner vi en representativ bild av förstärka homogenitet med ett fokus på kärnvärden och harmonisering. Det finns inte uttryckligen ett fokus på att mångfald är ett hot eller en kostnad utan en mer distanserad bild där mångfald antingen inte uttryckligen nämns (23 av 50 företag) eller med ett mer färgblint perspektiv där fokus på homogeniseringsprocessen ligger i att mångfald ses som en icke fråga. Dessa upptäckter kan härledas till Schneiders (1987) ASA-hypotes varav en naturlig strävan mot homogenisering.

I den generella företagsdiskursen finner vi en gemensam uttrycksram för företag gällande det färgblinda perspektivet. En homogeniseringsprocess rörande internationella standarder märker vi i uttalanden vilket medför en respekt som uppfattas inom företag och kan liknas vid isomorfism. Vi finner också överlag tendenser av detta i standardiserade uttryck rörande *likabehandling, motverka diskriminering och kompetensfokus*.

Enligt vår likabehandlingspolicy får ingen särbehandling av medarbetare ske vad gäller anställning eller arbetsuppgifter utifrån kön, religion, ålder, invaliditet, sexuell läggning, nationalitet, politisk åsikt eller socialt eller etniskt ursprung (Enea Aktiebolag A)

Även inom rättviseperspektivet ser vi att fokus ligger på *riktade åtgärder, målsättning och representationsfokus*. Men en tydlig fokusering mot könsdimensionen.

I en teknisk miljö är det en utmaning att nå målet med en för verksamheten balanserad könsfördelning på samtliga ledarskapsnivåer. Ett sätt att nå detta mål är att aktivt söka kvinnliga ledarskaps-kandidater för samtliga chefspositioner. (Trelleborg A)

Även mindre företag riktar mest sin representations fokusering mot kvinnor där procentuella mätetal påvisar ett gott diskrimineringsarbete. När väl företag beskriver sina åtgärder är de i allmänna termer som oftast lutar sig mot ett färgblint resonemang rörande mångfalds dimensioner;

Vi arbetar för att förebygga och motverka diskriminering på grund av kön, etnicitet, nationalitet, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. (Drottningholms 2015 s. 1)

Överlag ser vi att vissa företag beskriver mångfald och kön, andra etnicitet och kön, vissa enbart mångfald. Företagen specificerar inte alltid vad *målsättningen* rörande mångfald innefattar och vi inser att begrepps förvirring även återfinns på organisatorisk nivå.

Vi som arbetar på Media Markt värnar om mångfalden i vårt bolag och ser därför gärna både kvinnliga och manliga sökande till denna tjänst. (Mediamarkt B)

På Polygon strävar vi efter mångfald som kan berika vår verksamhet. Vi välkomnar därför sökande med olika bakgrund, erfarenheter, kunskaper och personligheter. Då vi har en övervikt av män anställda ser vi gärna kvinnliga sökande till denna tjänst. (Polygon A)

Vi ser ett fåtal företag som nämner accessperspektivet i den generella diskursen rörande mångfald. Här finner vi återigen *legitimitetsargument*, *bredare kompetensbas* och *tillgång till nya marknader*. Dock finner vi argument som skulle kunna härledas till accessperspektivet men som har en mer lokal anknytning;

Det som gör oss unika är vår affärsmodell. Varje varuhus är ett fristående företag där varuhuschefen, den lokala entreprenören, äger 10 %. Detta skapar starkare engagemang och motivation. (Mediamarkt C)

En grundläggande regel är att Trelleborgs ledare och chefer bör rekryteras lokalt. Samtliga affärsenheter har denna policy. (Trelleborg B)

Tre företag som uttryckligen använder sig av ett accessperspektiv uttrycker sig också i ett integration-lärandeperspektiv. Två av dessa, Grundfos AB, och Nokia Solutions and Network AB är svenska dotterbolag till stora internationella koncerner. Dessa uttrycker sig i texter som kan kopplas till *kreativitet/innovation*.

We believe a diverse workforce is important for us to innovate and develop the best possible solutions. (Grundfos E)

MTA Bygg och anläggning i Halmstad AB är det tredje företaget i den generella företagsdiskursen hos vilka vi kunde finna uttryck för både accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet. Här finner vi uttryck för *multikulturalism*:

MTA vill gärna ge nyanlända människor med olika bakgrund ett positivt mottagande och anställer därför gärna medarbetare från andra länder. Ett exempel på detta är Daniel Iuda som – när han kom från Rumänien och inte kunde språket – fick hjälp av MTA med allt i från kontakt med Skatteverket till att skaffa ett personnummer. Det handlar om att ge människor en väg in i samhället men också om att företaget får ta del av andra kulturer vilket berikar och utvecklar verksamheten (MTA F).

Det finns dock mindre företag som uttrycker sig enbart om mångfald i positiv bemärkelse där den legitima delen ligger som grund och att uttrycket är helt fristående och vi finner ingen detaljerad bild av vad mångfald innebär;

It is our conviction that we create a more innovative and dynamic workplace by hiring men and women of all ages and with diverse backgrounds and experiences. (ComHem 2015 s.37)

Hos oss arbetar människor i alla åldrar med olika bakgrund. Vi är stolta över att många olika människor från olika länder arbetar hos oss. Olikheterna är stimulerande och vi lär oss ständigt av varandra. (VTD B)

Tabell 13 Mångfaldsperspektiv funna hos slumpvis valda företag i Sverige

Företag	Förstärka homogenitet	Det färgblinda perspektivet	Rättvise perspektivet	Access	Integration-lärande
Förvaltningsbolaget Framtiden		x	x		
CGI Sverige AB		x			
Nobina Sverige AB	x	x	x		
Com Hem AB	x	x	x		x
Polygon AB			x		
Höganäs Sweden AB		x			
LKAB Malmtrafik AB	x	x	x		x
Västsvensk Tidnings distribution KB	x				x
VWR International AB	x	x			
Metrolit Byggnads AB	x				
Enea AB		x	x		x
Grundfos AB	x	x	x	x	x
Jönköping Energinät AB			x		
MTA bygg & Anläggning i Halmstad AB	x		x	x	x
Trelleborg Ersmark AB	x	x	x	x	
Media Markt Norrköping TV-Hifi-Elektro AB	x		x	x	
Euro Accident Health & Care Insurance AB	x				
XL-Bygg Östergyllen AB				x	
Evry Card Services AB	x	x	x		
Magelhusen AB	x	x			
Drottningholms Entreprenad AB	x	x	x		
Nokia Solutions and Networks AB	x	x	x	x	x
Latitude Solar AB	x				
Assistantspoolen Omsorg Sweden AB				x	
Hagströmska Gymnasiet AB		x			
E-man AB	x	x			
Bodycote Ytbehandling AB		x			
Makalös AB	x	x	x		
Heimstaden Förvaltnings AB	x	x			
Dynabyte Aktiebolag AB	x		x		

5 Diskussion och Slutsats

Studiens syfte är att utreda vilka perspektiv av mångfald på arbetsplatsen som finns i svenska företags diskurs och varför dessa skiljer sig, eller liknade den multikulturella modell som förespråkas av samhällsdiskursen. Inledningsvis diskuterar vi den multikulturella modellen och var vi kan finna den i vårt empiriska material. Vidare diskuterar vi vårt resultat gentemot tidigare forskning i relation till vårt syfte. Där utgår vi från institutionell teori och diskuterar, gentemot våra forskningsfrågor och syfte; *Varför* konstrueras företagsdiskursen på detta sätt? Och *varför* eventuella diskrepanser mellan olika nivåer i samhället uppstår. Därefter presenterar vi en ny modell som vi utvecklat genom Podsiadlowskis et al. (2013) studie med hjälp av institutionell teori. Efter detta presenterar vi våra slutsatser. Avslutningsvis presenteras implikationer till praktiken kopplat till syftet att bidra till en vidare utveckling mot ett mer inkluderande arbetsliv i Sverige.

5.1 Diskussion

5.1.1 Den multikulturella modellen

Enligt Widell och Mlekov (2013) förespråkas, på samhällsnivå, den ”multikulturella modellen” som har fokus på integration (ömsesidigt utbyte mellan sociala och kulturella grupper i samhället), till skillnad från assimilering (minoritetsgruppers anpassning till en dominerande kultur). Den multikulturella modellen kan vi finna i integration-lärandeperspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013) som uttryckligen bygger på ömsesidig anpassning mellan majoritets, och minoritetsgrupper. I den de största svenska företagens diskurs finner vi uttryck som hänvisar till just detta, sammanfattat i subkategorin *multikulturalism*. Förvånande nog finner vi inte liknande uttryck i samhällsdiskursen. FN med Global Compact, EU och Diversity Charter lyfter visserligen fram *innovation, kreativitet och flexibilitet/förändring* som fördelar för organisationer med mångfald. Detta har också stöd i forskning som lyfter fram fördelar med mångfald (Bassett-Jones 2005; Cox & Blake 1991; Gilbert, Stead & Ivancevich 1999; Marques 2008; Parrotta, Pozzoli & Pytlikova 2014; Schneider & Northcraft 1999). Multikulturalism finner vi dock bara implicit hos EU och Diversity Charter som beskriver fördelarna med mångfald som resultat av aktivt mångfaldsarbete (DM), som kan kopplas till den multikulturella modellen eftersom DM handlar om ömsesidig anpassning (Widell & Mlekov 2013).

De institutionella arrangemang som är knutna till den svenska staten (Diskrimineringslagen, Diskrimineringsombudsmannen och Regeringen), behandlar överhuvudtaget inte integration-lärandeperspektivet och *multikulturalism* i de texter vi analyserar, utan enbart det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet. Dessa perspektiv kan kopplas ihop med åtgärdsprogram som EEO och AA, som rentav kritiserats för att leda till assimilering (Thomas 1990), samstämmigt med kritiken emot rättviseparadigmet (Thomas & Ely 1996) som det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet är en utveckling av (Podsiadlowski et al. 2013). Alltså finner vi genom vår empiriska analys att en multikulturell modell främst förespråkas i de största svenska företagens diskurs och i de delar av samhällsdiskursen som kommer från överstatlig nivå eller organisationsnivå. I endast ett fall hittar vi uttryck för *multikulturalism* i den generella företagsdiskursen. Den multikulturella modell som Widell och Mlekov (2013) pratar om lyser alltså med sin frånvaro i stora delar av vårt empiriska material.

5.1.2 Institutionaliserade mångfaldsperspektiv

Istället finner vi belägg för att det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013) finns starkt representerade i samtliga diskurser vi analyserat. Vidare finner vi en övervikt av fokus på könsdimensionen av mångfald i dessa perspektiv. Detta stämmer väl in med den sociohistoriska kontexten (Omanović 2009) beskriven i vårt första kapitel (De los Reyes 2001; Fägerlind 2012; Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010; Widell & Mlekov 2013), att vissa dimensioner av mångfald kan överordnas andra i specifika kontexter (Meriläinen et al. 2009) och den organisatoriska synligheten för könsdiskriminering och organisatoriska osynligheten för etnisk diskriminering i Sverige som beskrivs av Mulinari (2015). En nyinstitutionell förklaring till detta kan vara *kulturell uthållighet* (Zucker 1977). Vi kan med andra ord säga att det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet med betoning på könsdimensionen av mångfald är institutionaliserade i den svenska kontexten.

Så här långt kan, om vi ser ur ett nyinstitutionellt perspektiv, det samstämmiga förhållandet mellan samhälls- och företagsdiskurs gällande dessa perspektiv ha sin förklaring i tvingande isomorfism (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977) genom lagstiftning. Vi ser att eftersom både det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet finns uttryckta i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) utgör, i enlighet med Fägerlind (2012), dessa perspektiv en lägstanivå alla företag måste förhålla sig till, åtminstone på en formell nivå (Meyer & Rowan 1977). Detta oavsett om man värderar mångfald eller inte. Ur ett skandinaviskt institutionellt perspektiv kan lagstiftningen vidare ses som påverkan enligt en diffusionsmodell (Sevón 1996) där staten är initiativtagare och lagen utgör medium. Både initiativ och medium kan i det här fallet betraktas som relativt starka, varvid anpassningen, precis som vårt empiriska material visar, också kan förväntas vara omfattande.

Dock är företag inte, längre än till att de är enligt Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) måste ha en jämställdhetsplan, tvingade att ha en långsiktig, holistisk och systematisk syn på mångfald som föreskrivs av Konrad, Prasad och Pringle (2006), Verbeek och Groeneveld (2012), López-Fernández och Sánchez-Gardey (2010), Pant och Vijaya (2015) för att man skall kunna dra fördelar ur mångfalden. Inte heller är företagen tvungna att se till att mångfalden genomsyrar hela organisationen på alla hierarkiska nivåer såsom Joshi (2006), Marques (2008) och McMahon (2010) föreslår. Dessa modererande faktorer kan istället kopplas till kvalitativt mångfaldsarbete (Fägerlind 2012), eller DM, där betoningen på initiativen, strategierna, aktiviteterna, etcetera är att de är *frivilliga* (Gotsis & Kortezi 2015; Hurn 2012; Labelle, Francoeur & Lakhali 2015; Widell & Mlekov 2013). Vi ser enligt Dass och Parker (1999) och Podsiadlowski et al. (2013) också att ett långsiktigt strategiskt arbete med mångfald enligt ovan är förknippat med de två senare perspektiven; access och integration-lärande. I ljuset av detta är det rimligt att påstå att det inte är lämpligt att uttrycka sig utifrån accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet i lagstiftningen.

Detta förhindrar dock inte att Staten kan utsätta de svenska företagen för institutionellt tryck för mångfald, även utifrån de senare perspektiven enligt Podsiadlowski et al. (2013). I den sociohistoriska kontexten beskriven i vårt första kapitel (De los Reyes 2001; Fägerlind 2012; Kalonaityte, Prasad & Tedros 2010; Widell & Mlekov 2013), beskrivs att staten vill agera förebild gällande mångfaldsfrågor i Sverige. Detta kan vi även se i vårt empiriska material, exempelvis där Regeringen beskriver att de statligt ägda bolagen är föredömen när det gäller

könsfördelning i bolagsstyrelser. Ur ett nyinstitutionellt perspektiv kan sådana ambitioner ses som uttryck för försök från samhällsnivå att påverka organisationer genom mimetiska eller normativa tryck (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Dock stannar det institutionella trycket vid ett rättviseperspektiv eftersom affärsfördelarna med mångfald inte uttrycks av Regeringen.

Samtidigt finner vi belägg för att det första perspektivet enligt Podsiadlowski et al. (2013); förstärka homogenitet kan vara institutionaliserat i Sverige eftersom perspektivet är det vanligast förekommande i båda företagsdiskurserna vi analyserar. Det skulle kunna tyda på en starkt institutionaliserad konsensuskultur i den svenska kontexten, vilket kan likna Podsiadlowskis et al. (2013) och Dass och Parkers (1999) resonemang kring ASA-Hypotesen. Detta antingen genom att mångfald inte uttrycks alls eller med fokus på *delade värderingar*, i texter från företag som samtidigt uttrycker sig utifrån de övriga perspektiven. Det kan också ses som ett uttryck för att man i organisationer med mångfald försöker hantera de problem som kan uppstå, exempelvis mobbing (Ayoko 2007), konflikter (Schneider & Northcraft 1999) eller backlash (Dick & Cassell 2002), genom att arbeta med attityder (Bleijenbergh, Peters & Poutsma 2010; Risberg & Söderberg 2008; Sippola 2007; Tanachia & Sandra 2015) och kommunikation (Grimes & Richard 2003).

5.1.3 Översättning i den svenska kontexten

Om vi behåller den paradigmatiska syn på mångfaldsperspektiven som anammas av Podsiadlowski et al. (2013); att ett perspektiv ses som dominant och att utveckling sker längs en tänkt linje mellan att förstärka homogenitet och integration-lärandeperspektivet, kan vi anta att de två senare perspektiven får svårt att förankras i den generella företagsdiskursen. Det kan vi även se i den tidigare litteraturen kring mångfald där det exempelvis hävdas att globalt spridda managementstilar riskerar att upplevas som icke fungerande i lokala kontexter (Boxenbaum 2006; Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2004; Luring 2013; Risberg & Söderberg 2008) Perspektiven riskerar att med denna syn hamna i motsättning till varandra där framför allt relationen mellan homogenitetsperspektivet och integration-lärandeperspektivet behandlas som en dikotomi.

Ovanstående resonemang bygger emellertid på föreställningar liknande *diffusionsmodellen* (Sevón 1996); nämligen att överföringen av idéer, exempelvis DM, som kommer från utlandet, kanske via konventionell managementlitteratur (Medium), stöter på lokalt motstånd (Tröghet) i form av specifika institutionella förhållanden, eller som Zucker (1977) uttrycker det; *kulturell uthållighet*. Motståndet underminerar en perfekt överföring av idéerna (Sevón 1996). Det logiska sättet att påverka utvecklingen mot de senare perspektiven vore att initiativtagare, exempelvis staten, ökar det institutionella trycket för mångfald, dels genom att behandla accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet i sin policy för bolag med statligt ägande, dels genom att ändra i lagstiftningen. Detta resonemang känner vi igen ifrån Dass och Parker (1999) och Podsiadlowski et al. (2013) som samstämmigt menar att trycket för mångfald är det som avgör vilket mångfaldsperspektiv företag lämpligen bör anamma. Den paradigmatiska synen på perspektiven enligt Podsiadlowski et al. (2013) ger dock vid hand att ett ökat tryck för access- och integration-lärandeperspektiven sker på bekostnad av det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet. Vi minns kritiken mot lönsamhetsargument för mångfald där Bleijenbergh, Peters och Poutsma (2010) påtalar risker med enbart lönsamhet som argument och att argument för rättvisa och hållbarhet stärker relationen med de anställda. Vidare menar Bjerregaard och Luring (2013) att företagslogik

kan tendera att trumfa etisk och social logik så att det sociala ansvaret kan hamna i skymundan. Vi minns också Doherty (2004) som belyser vikten av starka minimirättigheter och Kochan et al. (2003) som föreslår en mer nyanserad syn på argumentet för lönsamhet genom mångfald.

Enligt översättningsmodellen, som kontrast till diffusionsmodellen, kommer initiativet till förändring inte från en enskild källa, utan ifrån många översättare samtidigt (Sevón 1996). Här ser vi en rimlighet i att Diversity Charter är det enda svenska institutionella arrangemang vi analyserar som beskriver mångfald ur accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet. Detta eftersom Diversity Charter är en ideell organisation som syftar till idéutbyte, där medlemmarna utgörs av organisationer som vill arbeta kvalitativt med mångfaldsfrågor. Detta skulle kunna ses som en arena där idéer som är på modet testas och utvärderas för att antingen förkastas eller institutionaliseras (Czarniawska & Joerges 1996).

Samtidigt säger översättningsmodellen oss att idéer som är på resa omformas vid överföringen mellan översättarna (Czarniawska & Joerges 1996; Sevón 1996). Det leder till att vi kan förvänta oss en heterogen mix av mångfaldsperspektiven bland olika organisationer, men även *inom* specifika organisationer eftersom översättningen sker på mikronivå utifrån olika partikulära institutionella förutsättningar. Detta ser vi även i vårt empiriska material där företagen vi analyserar oftast ger uttryck för flera, ibland samtliga perspektiv. Översättningsmodellen (Czarniawska & Joerges 1996; Sevón 1996) hjälper oss att se mångfaldsperspektiven på ett mer pluralistiskt sätt än vad som beskrivs av Podsiadlowski et al. (2013). Det intressanta med denna förändring blir då inte vilket perspektiv som kan sägas vara dominant i enskilda organisationer, eller bland grupper av organisationer, utan snarare hur de olika perspektiven påverkar varandra i den specifika mix av perspektiv som kan finnas i organisationer.

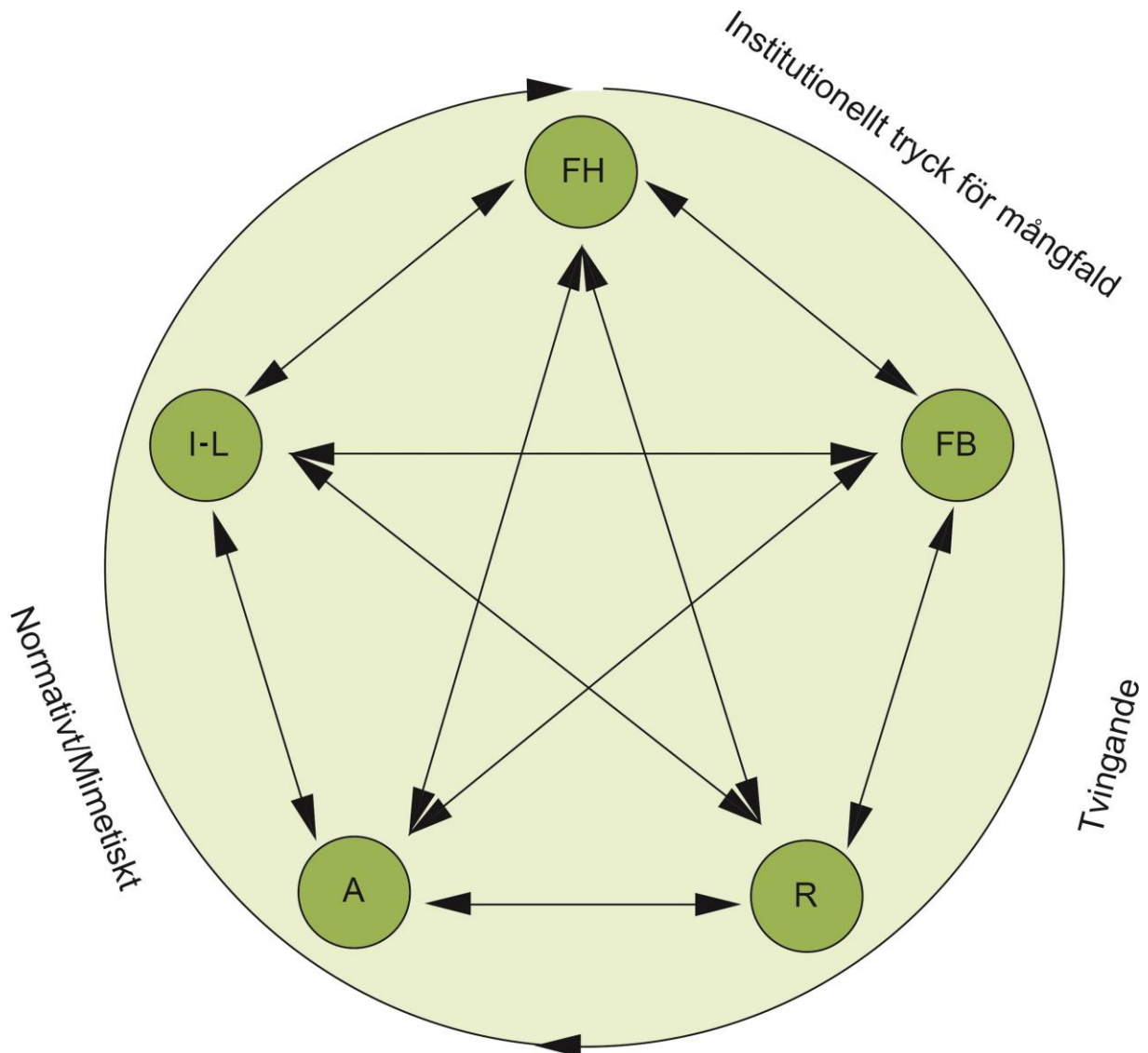
Utifrån en paradigmatisksyn på perspektiven borde anammandet av integration-lärandeperspektivet leda till att i synnerhet homogenitetsperspektivet överges. I den svenska kontexten finner vi dock motsatsen i likhet-olikhetsparadoxen vi beskriver i analyskapitlet. Skillnaden mellan homogenitetsperspektivet som beskrivet av Podsiadlowski et al. (2013) och de tendenser till homogenitetsperspektiv vi kunde finna hos svenska företag som samtidigt anammar ett integration-lärandeperspektiv, är att de *delade värderingar* som vi ser uttryckta handlar om att förstärka en inkluderande kultur där mångfald och *multikulturalism* uppskattas. Detta leder till en annan utveckling än den som illustreras av modellen i vårt andra kapitel (se figur 1), där rörelsen sker på en skala från homogenitet till integration-lärande.

5.1.4 En modifierad modell för mångfaldsperspektiven

Istället kan vi se en cirkulär rörelse (se figur 2) som fortsätter via integration-lärande tillbaka till förstärka homogenitet som får ett förändrat innehåll. Mångfaldsperspektiven ställs enligt en ny, pluralistisk syn, inte i motsatsställning till varandra, där institutionaliserade tidigare perspektiv förhindrar en implementering av de senare. Istället kan samtliga perspektiv ses som ömsesidigt påverkande de andra perspektiven (se figur 2), vilket leder till specifika översättningar efter specifika institutionella förutsättningar. Det ger vid hand att rättviseparadigmet (Thomas & Ely 1996) som omfattar de andra och tredje mångfaldsperspektiven enligt Podsiadlowski et al. (2013) och både kritiseras (Gilbert, Stead & Ivancevich 1999; Thomas & Ely 1996; Thomas 1990) och förespråkas (Doherty 2004)

kan leva i samexistens och ömsesidig påverkan med de perspektiv som betonar lönsamhet och lärande.

Figur 2 Ny modell för utveckling av mångfaldsperspektiv

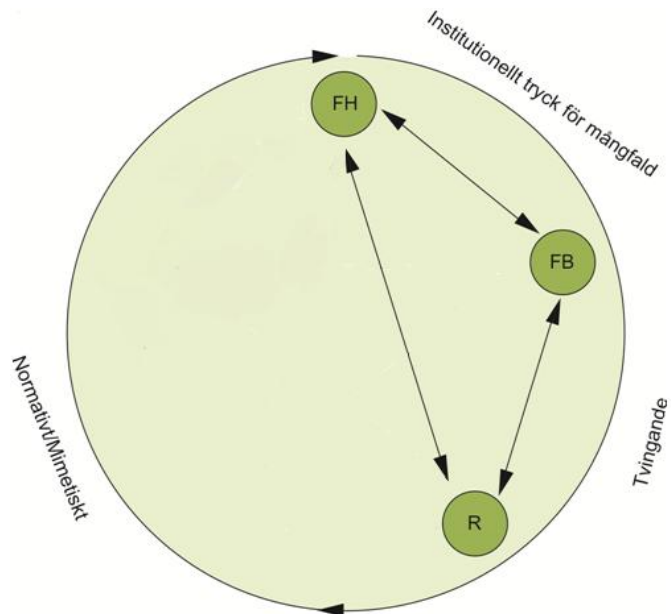


I figur 2 ovan illustreras vår modifierade modell som ett system där elementen utgörs av mångfaldsperspektiven. Tillsammans utgör perspektiven en syntes som kan se olika ut i olika organisationer. Trycket för mångfald som påverkar utvecklingen i enlighet med Dass och Parker (1999) och Podsiadlowski et al. (2013) kan i vår modell utläsas genom den cirkel som kringgärdar systemet. Med hjälp av institutionell teori delas dock trycket upp i två delar där det institutionella trycket som påverkar organisationer till att anamma perspektiven om färgblindhet och rättvisa kan sägas vara tvingande (Meyer & Rowan 1977) genom lagstiftning. Det stannar dock efter rättviseperspektivet, varvid nästkommande perspektiv till en början anammas av tidiga adopterare, företag som vill differentiera sig (Røvik 1996) från den svenska kontexten och tar till sig idéer som kommer från utlandet, exempelvis DM. Beroende på hur framgångsrikt dessa idéer översätts och uttrycks i de adopterande företagens kommunikation med omvärlden kan det skapas ett normativt eller mimetiskt tryck på efterföljande organisationer att också anamma idéerna. Med tid kan den utvecklingen leda till en institutionalisering även av accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet, en

verklighet vi dock inte ser i den svenska kontexten idag. De flesta företag vi analyserat i den generella företagsdiskursen som behandlar mångfald uttrycker sig endast utifrån de första tre perspektiven, varvid cirklarna FH, FB och R räcker för att illustrera den specifika mixen av perspektiv (se figur 3).

Här visas de institutionaliserade mångfaldsperspektiven i den svenska kontexten. Det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet är fastställda genom lag och vi ser här att trycket för mångfald som påverkar organisationer att anamma dessa perspektiv kan ha sin förklaring i tvingande isomorfism. Vi ser dock som sagt att homogenitetsperspektivet också är starkt representerat i den svenska kontexten genom subkategorin *delade värderingar*. I de fall vi finner dessa tre perspektiv i företags texter svarar också de delade värderingarna som uttrycks mot det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet.

Figur 3 Exempel på specifik mix av mångfaldsperspektiv



5.1.5 Mångfald på modet?

Vi finner som sagt uttryck för perspektiven access och integration-lärande, framför allt i de största svenska företagens diskurs. Här kan vi betrakta multikulturalism, DM, idén om affärsfördelar med mångfald som *idéer på resa* (Czarniawska & Joerges 1996) som tillsammans utgör grunder för access- och integration-lärandeperspektiven enligt en *översättningsmodell* (Sevón 1996), där mode och institutionalisering ses som två sammankopplade fenomen i symbios med varandra (Czarniawska & Joerges 1996). Då behöver vi ställa oss frågan om multikulturalism, DM och idén om affärsfördelar med mångfald är idéer som är på mode idag?

I vårt empiriska material kan vi se tendenser till det i och med att en stor del av de största svenska företagen mycket riktigt uttrycker sig i texter där dessa idéer florerar. Det kan också vara rimligt att det är de största svenska företagen bör vara de tidiga adopterarna (Røvik 1996) av idéer som har sitt ursprung utanför Sverige, exempelvis DM (Gotsis & Kortezi 2015; Widell & Mlekov 2013), därför att de har sin verksamhet på en internationell marknad. Att endast ett fåtal av företagen i den generella företagsdiskursen kan sägas ha access och/eller integration-lärandeperspektiv kan innebära att de största företagen visserligen påverkar de mindre, helt i enlighet med översättningsmodellens utgångspunkt att idéöverföring sker på mikronivå i kedjor av enskilda översättare (Czarniawska & Joerges 1996; Sevón 1996), men att modet ännu inte har lett till att idéerna nått institutionaliserat tillstånd (Røvik 1996) i den svenska kontexten.

5.1.6 Synteser

Genom ömsesidig påverkan mellan perspektiven skapas olika synteser av mångfaldsperspektiv. Vi har tidigare nämnt relationen mellan integration-lärandeperspektivet och homogenitetsperspektivet där integration-lärandeperspektivet påverkar de delade värderingarna som uttrycks handlar om att skapa en inkluderande kultur. Det kan ses som ett dialektiskt förhållande mellan två till synes motsatta förhållningssätt, där det homogena inslaget kan ses som ett försök att hantera konflikter som enligt Schneider och Northcraft (1999) kan uppstå vid en hög grad av mångfald. Integration-lärandeperspektivet kan å andra sidan sägas bygga på konflikter i och med olika uppfattningar som ställs mot varandra. Pelled, Eisenhardt och Xin (1999) menar att *olika* typer av konflikter kan leda till positiva *eller* negativa effekter på prestationen. Här skulle ett integration-lärandeperspektiv kunna omfatta uppgiftskonflikter och där olika uppfattningar kan leda till synergieffekter och nya lösningar på problem som inte kunnat utrönas genom en likartad syn genom hela gruppen, medan homogenitetsperspektivet hanterar emotionella konflikter genom att förespråka en inkluderande kultur.

En annan syntes vi kan se i vårt empiriska material handlar om relationen mellan det färgblinda perspektivet och rättviseperspektivet, där likabehandling kan sägas stå i motsättning till särbehandling. Utifrån ett rättviseperspektiv kan kvotering exempelvis till bolagsstyrelser sägas vara relevant. Dock kritiserar sådana åtgärder ofta för att leda till motstånd mot mångfald (se exempelvis Dick & Cassell 2002). I Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) och hos dess berörda myndighet Diskrimineringsombudsmannen hanteras båda perspektiven, där *likabehandling* och *kompetensfokus* är beskrivna tillsammans med *riktade åtgärder*. Diskrimineringsombudsmannen förklarar närmare kring hur kvoteringsproblematiken kan kringgås genom positiv särbehandling där särbehandlingen endast får ske som ett led i en ansträngning att öka jämställdhet och specifikt i de fall där olika kandidater med likvärdig kompetens ställs mot varandra vid rekrytering. Liknande resonemang känner vi igen i organisationsdiskursen där vi ser exempel där det specifikt talas om att kompetens är det som skall trumfa vid slutgiltigt val av kandidater. Ett exempel på hur man ändå kan verka för en mer jämställd fördelning av mångfalden är Trelleborg Ersmark AB som beskriver att de aktivt söker efter kvinnliga kandidater för anställning eftersom de är underrepresenterade inom företaget (Trelleborg A).

Rättviseperspektivet bildar ofta syntes tillsammans med accessperspektivet. Den vanligaste subkategorin vi finner som kan kopplas till accessperspektivet är *legitimitetsargument*. Detta kan kopplas till bättre rykte (Marques 2008; Roberson & Park 2007), ökad moral och lojalitet (Jehn, Northcraft & Neale 1999; Konrad 2006; Marques 2008) som fördel med mångfald. Eftersom vi ser rättviseperspektivet som institutionaliserat i den svenska kontexten kan det vara rimligt att lyfta fram ens ansträngningar utifrån detta perspektiv just som ett *legitimitetsargument*. Detta ser vi också i det empiriska materialet exempelvis där Skanska AB beskriver att deras ansträngningar ur ett *representationsfokus* med *målsättning* kring mångfald ses som en förutsättning för att kunna bli ansedd som en attraktiv arbetsgivare (Skanska AB D).

Fler synteser skulle kunna presenteras, men vi väljer att istället lämna slutledningar av tänkbara kombinationer av perspektiv till läsaren att själv fundera över. Det vi egentligen vill peka på är att de olika perspektiven kan leva i ömsesidig påverkan av varandra.

5.2 Slutsatser

- I den svenska kontexten finner vi alla perspektiv beskrivna av Podsiadlowski et al. (2013). Dock ser vi uttryck för endast tre perspektiv som kan sägas vara institutionaliserade; (1) förstärka homogenitet, (2) det färgblinda perspektivet, (3) rättviseperspektivet, i alla delar av den organisatoriska diskurs vi analyserar.
- Perspektiven om access- och integration-lärande finner vi starkt representerade i texter från de största svenska företagen och endast i ett fåtal av de slumpvis utvalda företagstexterna.
- Det är i integration-lärandeperspektivet vi kan finna en multikulturell modell.
- Utveckling mot det färgblinda perspektivet och ett rättviseperspektiv kan ske med hjälp av lagstiftning d.v.s. tvingande isomorfism.
- Utveckling mot accessperspektivet och integration-lärande perspektivet bör lämpligen inte tvingas fram genom lagstiftning. Istället kan goda exempel på företag, som har anammat dessa perspektiv, lyftas fram. Vilket med tiden kan leda till en institutionalisering av en multikulturell modell för svenska företag genom normativ eller mimetisk isomorfism.
- Det är alltså inte staten, som genom företag med statligt ägande, som kan sägas vara förebild gällande mångfaldsarbete i Sverige. Snarare är det de största svenska företagen som har kommit längst i utvecklingen mot en multikulturell modell.
- Den samexistens av flera perspektiv på mångfald vi kan se i enskilda organisationer leder oss med hjälp av översättningsmodellen att, istället för en paradigmatisksyn på perspektiven, se perspektiven på ett mer pluralistiskt sätt där olika synteser av perspektiv blir det intressanta att analysera.

5.3 Implikationer till praktiken

För att Staten ska kunna bidra till att forma den institutionella verklighet organisationer befinner sig i behövs kanske inte dess försök till att vara förebilder. En implikation skulle här vara att framhäva de organisationer som uttryckligen arbetar med mångfald, för att på så sätt visa på goda exempel. En förändring av den svenska Staten och Diskrimineringsombudsmannens språkbruk gällande positiva fördelar med mångfald på arbetsplatsen skulle kunna förändra samhällsdiskursen och på så sätt påverka övriga diskurser i samhället.

När olika organisatoriska diskurser beblandas kanske det inte alltid finns ett dominant perspektiv, så som Podsiadlowski et al. (2013). Istället finner vi att texterna ibland förhåller sig mellan perspektiven som berikas av synteser. I takt med att fler organisationer uttrycker sig om dessa perspektiv blir även den generella diskursen påverkad, vilket med tiden kan leda till en institutionalisering av fler perspektiv i den svenska kontexten. Samtidigt kommer alltid en kamp föras mellan de diskurser som finns på samhällsnivå där vi anser att kulturella diskurser är förändringsbara genom en översättningsprocess av motsättningar i den generella diskursen. Vad sedan organisationer väljer beror helt på vilka idéer och förställningar de anser vara framgångsrika.

5.4 Begränsningar med vår studie

Sättet på vilket vi genomför vår studie medför vissa begränsningar i vad vi kan säga i våra slutsatser. Eftersom vi enbart undersöker offentliga dokument kan vi endast säga något om den formella strukturen hos de företag vi analyserar. Vi kan inte utreda huruvida den formella strukturen, i Meyers och Rowans (1977) ordalag, endast uttrycks i myter och ceremonier i de aktuella företagen. Vi ser inte heller hur det faktiska arbetet kring mångfald utformas i praktiken och eftersom vår analys behandlar kvalitativ data, kan vi överlag inte säga något om hur mångfalden i företagen ser ut kvantitativt.

Vidare tar vi upp i våra slutsatser att de två senare perspektiven på mångfald enligt Podsiadlowski et al. (2013); accessperspektivet och integration-lärandeperspektivet bygger på idéer som kan sägas vara på modet idag. Dock kan vi inte säga att modet *kommer* att leda till en institutionalisering av dessa perspektiv i den svenska kontexten, utan endast som Czarniawska och Joerges (1996) antyder, att det *kan* leda till en institutionalisering. Detta är en process som rimligen sker över lång tid, potentiellt över flera modecykler (Røvik 1996), där institutionaliseringen är beroende av hur framgångsrikt idéerna översätts och kommuniceras i den svenska kontexten (Czarniawska & Joerges 1996).

5.5 Förslag till vidare forskning

Vårt bidrag till akademien är att vi bygger vidare på en modell för mångfaldsperspektiv utvecklad av Podsiadlowski et al. (2013) som ursprungligen behandlar hur begreppet mångfald på arbetsplatsen konstrueras internt inom organisationer. Genom adderandet av ett institutionellt perspektiv kan vi nu också säga något om hur organisationernas perspektiv påverkas av, och påverkar, den interorganisatoriska diskursen och samhällsdiskursen i stort. Genom den svenska översättningen av begreppet mångfald på arbetsplatsen utvecklar vi också en mer pluralistisk modell för mångfaldsperspektiv, som också behandlar synteser av perspektiven, än den som presenteras av Podsiadlowski et al. (2013).

Vår utvecklade modell skulle kunna vara intressant att använda i en fallstudie enligt best-practicemodell i ett eller flera företag som arbetar med mångfald. Där skulle eventuella institutionella frikopplingar kunna uppdagas, hur mångfaldsperspektiven i olika synteser påverkar det praktiska arbetet och översättningen av mångfald på arbetsplatsen kan se ut i specifika fall. En sådan undersökning lämnar också utrymme för vidare utveckling av den modell vi utvecklar av Podsiadlowskis et al. (2013) perspektiv på mångfald.

En longitudinell, kvantitativ studie som undersöker hur mångfaldsperspektiven generellt i den svenska kontexten utvecklas över tid skulle också kunna vara intressant. Detta skulle kunna svara på frågan huruvida de idéer som idag kan sägas vara på modet och utgör grunden för perspektiven; access och integration-lärande, kommer leda till en institutionalisering av dessa perspektiv i den svenska kontexten.

6 Referenser

- Abdirizak, M. & Leponiemi, J. (2009). Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. *Management of Environmental Quality*, 20(3), ss. 278-289.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), ss. 1125-1149.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64(9), ss. 1121-1146.
- Arulampalam, W., Booth, A. L. & Bryan, M. L. (2007). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), ss. 163-186.
- Axel_Johnson (2015). *Axel Johnson årsberättelse 2014*. Stockholm: Axel Johnson AB
<http://www.axeljohnson.se/wp/wp-content/uploads/2013/02/AXJ2014-sv-uppslag.pdf>.
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), ss. 105-124.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), ss. 169-175.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjerregaard, T. & Luring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics*, 22(2), ss. 131-142.
- Bjärvall, K. (2000). *Vad betyder mångfald på svenska? (Mångfald i arbetslivet arbetsrapport 1)*. Stockholm: RALF.
- Bleijenbergh, I., Peters, P. & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), ss. 413-421.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management. *The American Behavioral Scientist*, 49(7), ss. 939-948.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- ComHem (2015). *Årsredovisning 2014*. Stockholm: Com Hem Aktiebolag
<http://www.comhemgroup.se/sv/wp-content/uploads/sites/3/2015/04/Com-Hem-%C3%85rsredovisning-2014.pdf> [2016-03-21]
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), ss. 655-681.
- Cox, T. H., Jr. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), s. 45.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*. Berlin; New York: De Gruyter.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), s. 68.
- De los Reyes, P. (2001). *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Solna: SALTSA.
- Dick, P. & Cassell, C. (2002). Barriers to Managing Diversity in a UK Constabulary: The Role of Discourse. *Journal of Management Studies*, 39(7), ss. 953-976.

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), ss. 147-160.
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women. *Employee Relations*, 26(4), ss. 433-452.
- Drottningholms (2015). *Jämställdhetspolicy*. [policydokument] <http://media1.deab.nu/2014/04/jamstallshetspolicy.pdf> [2016-03-22]
- Electrolux (2014). *Electrolux Uppförandekod*. [policydokument] <http://www.electroluxgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2010/06/Code-of-Conduct-2014-Swedish-B.pdf> [2016-03-23]
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), ss. 229-273.
- Enlund, M., Zhu, M. & Beijron, P. (2016). *Arbetsmarknadssituationen för migranter och deras barn 2014* (AM110 Arbetskraftsundersökningarna. Kvartal - Tema). Stockholm: SCB. http://www.scb.se/Statistik/AM/AM0401/2015K04P/AM0401_2015K04P_SM_AM110SM1601.pdf
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. Stockholm: Liber.
- Europeiska_Kommissionen (2012). *Att förverkliga affärsfördelarna med Mångfaldsstadgar i EU: Mångfaldshantering i arbetslivet*. [Broschyr] http://bookshop.europa.eu/sv/att-foerverkliga-affaersfoerdelarna-med-m-ngfaldsstadgar-i-eu-pbDS3211974/downloads/DS-32-11-974-SV-C/DS3211974SVC_002.pdf;pgid=Iq1Ekni0.11SR00OK4MycO9B00002_j2DWCE;sid=9nj2uyhMqWz2oH9J7PNoHEppVLuK64qPiig=?FileName=DS3211974SVC_002.pdf&SKU=DS3211974SVC_PDF&CatalogueNumber=DS-32-11-974-SV-C [2016-03-29]
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. London: Longman.
- Fägerlind, G. (1999). *Managing diversity: strategier för mångfald i USA*. Stockholm: Sveriges tekniska attachéer.
- Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), ss. 61-76.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Grimes, D. S. & Richard, O. C. (2003). Could Communication Form Impact Organizations' Experience with Diversity? *Journal of Business Communication*, 40(1), ss. 7-27.
- H&M (2015). *Conscious Actions Sustainability Report 2014*. [Hållbarhetsredovisning] <http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014.pdf> [2016-03-23]
- Hodkinson, P. & Flyvbjerg, B. (2002). Making social science matter--Why social inquiry fails and how it can succeed again / Response. *British Journal of Educational Psychology*, 72, s. 450.
- Hurn, B. J. (2012). Removing the boardroom glass ceiling. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), ss. 126-131.
- Investor (2015). *Årsredovisning 2014*. Stockholm: Investor AB <http://ir.investorab.se/afw/files/press/investor/201504017981-1.pdf>.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), ss. 741-763.
- Johns, N., Green, A. & Powell, M. (2012). Diversity in the British NHS: the business versus the "moral" case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), ss. 768-783.
- Joshi, A. (2006). The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams. *The Academy of Management Review*, 31(3), ss. 583-595.
- Kalonaityte, V., Prasad, P. & Tedros, A. (2010). A possible brain drain: workplace diversity and equal treatment in Sweden. I Klarsfeld, A. (red.) *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, ss. 244-262.
- Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), ss. 525-554.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *The Academy of Management Journal*, 52(3), ss. 581-598.
- Ketola, T. (2009). Corporate responsibility for individual, cultural, and biodiversity. *Management of Environmental Quality*, 20(3), ss. 239-254.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), ss. 3-21.
- Konrad, A. M. (2006). Leveraging Workplace Diversity in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), ss. 164-189.
- Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. GB: Sage Publications Ltd.
- Krome, M. A. (2014). Knowledge Transformation: A Case For Workforce Diversity. *Journal of Diversity Management (Online)*, 9(2), s. 103.
- Labelle, R., Francoeur, C. & Lakhali, F. (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work & Organization*, 22(4), ss. 339-363.
- Labucay, I. (2015). Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT*, 9(4), ss. 425-441.
- Lauring, J. (2013). International Diversity Management: Global Ideals and Local Responses. *British Journal of Management*, 24(2), s. 211.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2012a). Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management and Organization*, 18(6), ss. 795-806.
- Lauring, J. & Selmer, J. (2012b). Positive dissimilarity attitudes in multicultural organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), ss. 156-172.
- Levy, M. (2016). Tänk så lätt det var att rubba SD:s världsbild. *Svenska Dagbladet*, 23 januari.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lohr, S. L. (2010). *Sampling : design and analysis*. Boston, MA: Cengage Brooks/Cole.
- López-Fernández, M. & Sánchez-Gardey, G. (2010). Managing the effects of diversity on social capital. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), ss. 491-516.

- Marques, J. (2008). Workplace diversity: developing a win-win-win strategy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(5), ss. 5-8.
- McMahon, A. M. (2010). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5(2).
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009). Diversity Management Versus Gender Equality: The Finnish Case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), ss. 230-243.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), ss. 340-363.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), ss. 402-433.
- Morrison, A. M. & Von Glinow, M. A. (1990). Women and Minorities in Management. *American Psychologist*, 45(2), ss. 200-208.
- Mulinari, P. (2015). Exploring the experiences of women and migrant medical professionals in Swedish hospitals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(8), ss. 666-677.
- Omanović, V. (2009). Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), ss. 352-362.
- Pant, J. J. & Vijaya, V. (2015). Challenges in Diversity Management: A Case Study of MediHealth Systems. *South Asian Journal of Management*, 22(1), ss. 159-186.
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics : critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge.
- Parrotta, P., Pozzoli, D. & Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), ss. 303-364.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), ss. 1-28.
- Phillips, N., Hardy, C. & Harley, B. (2004). Discourse analysis and content analysis: two solitudes? *Qualitative Methods*, 2(1), ss. 19-22.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *The Academy of Management Review*, 29(4), ss. 635-652.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), s. 159.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Psillos, S. (2011). An Explorer upon Untrodden Ground. Peirce on Abduction. *Handbook of the History of Logic*, 10, ss. 117-151.
- Risberg, A. & Söderberg, A.-M. (2008). Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in Management*, 23(6), ss. 426-441.
- Roberson, Q. M. & Park, H. J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), ss. 548-568.
- Russo, G. & Hassink, W. (2012). Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), ss. 892-915.

- Røvik, K. A. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*. Berlin; New York: De Gruyter.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), s. 437.
- Schneider, S. K. & Northcraft, G. B. (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective. *Human Relations*, 52(11), ss. 1445-1467.
- Sessler Bernstein, R. & Bilimoria, D. (2013). Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(7), ss. 636-653.
- Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 22(6), s. 334.
- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*. Berlin; New York: De Gruyter.
- Singh, V. (2007). Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), ss. 2128-2146.
- Sippola, A. (2007). Developing culturally diverse organizations: a participative and empowerment-based method. *Women in Management Review*, 22(4), ss. 253-273.
- SKF (2016). *Årsredovisning SKF-koncernen 2015*. Göteborg: Aktiebolag SKF
<http://www.skf.com/irassets/afw/files/press/skf/SKF-Arsredovisning-2015-20160308.pdf>.
- Stautberg, S. (2013). Diversity at the board table: a critical mass building globally. *Corporate Finance Review*, 17(4), s. 18.
- Sultana, M. A., Rashid, M. M., Mohiuddin, M. & Mazumder, M. N. H. (2013). Cross-Cultural Management and Organizational Performance: A Content Analysis Perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(8), ss. 133-146.
- Sundin, E. & Due Billing, Y. (2006). From Managing Equality to Managing Diversity: a Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. I Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (red.) *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage Publications Ltd.
- Syed, J. & Kramar, R. (2009). What is the Australian model for managing cultural diversity? *Personnel Review*, 39(1), ss. 96-115.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), ss. 2435-2453.
- Tanachia, A. & Sandra, G. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groupsnull. *Personnel Review*, 44(5), ss. 757-780.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. (2012). Surprising intersectionalities of inequality and privilege: the case of the arts and cultural sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), ss. 249-265.
- Tegarden, D. P., Tegarden, L. F. & Sheetz, S. D. (2009). Cognitive factions in a top management team: Surfacing and analyzing cognitive diversity using causal maps. *Group Decision and Negotiation*, 18(6), ss. 537-566.
- Thambert, F. (2016). Volvo hyllas på bred front för sin mångfaldsfilm. *Resumé*, 15 april.
<http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/01/25/volvo-hyllas-pa-bred-front-for-sin-mangfaldsfilm/>
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(Generic), s. 79.

- Thomas, R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), ss. 1008-1022.
- Verbeek, S. & Groeneveld, S. (2012). Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? *Personnel Review*, 41(5), ss. 647-664.
- Widell, G. & Mlekov, K. (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of cultural diversity*, 21(3), s. 83.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. London: Sage.
- Volvo (2016). *Års- och hållbarhetsredovisning 2015*. Göteborg
http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar15/ar_2015_sve.pdf: Volvo Group.
- Volvo_Car_Group (2015). *Sustainability Report 2014*. [Hållbarhetsredovisning]
<http://assets.volvocars.com/intl/~media/shared-assets/downloads/sustainability-reports/sustainabilityreport2014.pdf?la=en> [2016-03-23]
- Volvo_Car_Sverige (2016). *Volvo - Made By People*. [Video].
<https://www.youtube.com/watch?v=DUDx6NEqdJQ&feature=youtu.be> [2016-04-19]
- Wondrak, M. & Segert, A. (2015). Using the Diversity Impact Navigator to move from interventions towards diversity management strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), s. 239.
- Zucker, L. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), ss. 726-743.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1

Datum hämtning	Nummer	Företag	Omsättning	Antal anställda	Balansom slutning	Bransch	Ägande	Hemsida
23-mar	2	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	227983	117156	293558	Kommunikations industri	Privat	www.ericsson.com

Homogeniserings Texturdrag	Färgblinda Texturdrag	Rättvisse Texturdrag	Access Texturdrag	Integrerande och lärande Texturdrag	Övriga upplysningar
<p>YOU + ERICSSON is a powerful combination. It's right at the heart of what we stand for as an employer. Your talent + our resources. Your ambition + our vision. Your imagination + our innovation.</p> <p>But YOU + ERICSSON only works if we share values, a vision and goals that inspire us. It's our values that shape our ways of working, that help us to operate effectively across cultures; and that ensure we meet the standards our customers have come to expect.</p> <p>53A</p>	<p>Ericsson provides equal employment opportunities (EEO) to all employees and applicants for employment without regard to race, color, religion, sex, sexual orientation, marital status, pregnancy, parental status, national origin, ethnic background, age, disability, political opinion, social status, veteran status, union membership or genetics. 53B</p>	<p>We have made progress, but when it comes to diversity, we are not where we want to be. In order to help accelerate progress towards better gender balance, we have set a goal that by 2020 women will make up 30 percent of our employee population. 53C</p>	<p>Ericsson believes that achieving success in an increasingly multi-faceted, global and competitive market requires tapping into a broad talent pool in which diversity is a central component. 53D</p>	<p>Ericsson's agenda for many years and we believe diverse teams are the best teams. They are high-performing and innovative, with a variety of perspectives, experiences and reference, all of which helps make them the most creative. 53E</p> <p>The strategy is focused on competency and education in order to ensure we develop the skills we need to succeed within the company's overall strategy, and build a talent pipeline for the future. It ensures open communication and engagement to build a culture of inclusion in which everyone is welcome and it results in business excellence and innovation, both of which help us meet the needs of our customers. 53F</p> <p>Our culture will always be diverse, but the ability of our people to unite, work together and deliver the best solutions is one of our strongest, most recognisable attributes.</p>	<p>Diversity and inclusion are at the core of our values and strategy. 53I</p> <p>At Ericsson, diversity has a broad definition: it goes beyond gender, race, nationality, religion, ethnicity, disability, sexual orientation, age and other established parameters, to include diverse experiences, family situations, functional backgrounds, and more.</p> <p>At Ericsson we believe diversity and inclusion go hand in hand. Inclusion confirms to us that each and every employee is valued and welcome. It is about valuing, supporting and respecting differences. It is about a work environment where each employee is able to fulfill their potential and maximize their contributions. 53J</p>

7.2 Bilaga 2

NR	Referenser	Källa	Datum
2A	Framtiden A	www.framtiden.se	3/21/2016
3A	CGI Sverige A	http://www.cgi.se/	3/21/2016
4A	Nobina A	http://www.nobina.com/no/norge/jobb/?jobId=188451	3/21/2016
4B	Nobina B	http://www.nobina.com/sv/about-the-group/nobinas-values/	3/21/2016
4C	Nobina C	http://www.nobina.com/no/norge/jobb/?jobId=188451	3/21/2016
5A	Comhem A	http://www.comhemgroup.se/sv/karriar/jamstallldhet-och-mangfald/	3/21/2016
5B	Comhem B	http://www.comhemgroup.se/sv/karriar/jamstallldhet-och-mangfald/	3/21/2016
5C	Comhem C	http://www.comhemgroup.se/sv/karriar/jamstallldhet-och-mangfald/	3/21/2016
6A	Polygon A	http://www.polygongroup.com/sv-SE/karriar/lediga-tjanster/	3/21/2016
7A	Höganäs A	https://www.hoganas.com/en/career/	3/21/2016
8A	Brummer A	https://www.brummer.se/	3/21/2016
9A	Lkab A	http://www.lkab.com/Var-filosofi/Varderingar/	3/21/2016
9B	Lkab B	http://www.lkab.com/sv/Var-filosofi/Arbetsmiljo-och-sakerhet/Mangfald/	3/21/2016
9C	Lkab C	http://www.lkab.com/sv/Var-filosofi/Arbetsmiljo-och-sakerhet/Mangfald/	3/21/2016
10A	VTD A	http://www.vtd.se/jobba-hos-oss/	3/21/2016
10B	VTD B	http://www.vtd.se/jobba-hos-oss/	3/21/2016
11A	Celsa Steel AB A	http://celsa-steelservice.se/	3/22/2016
12A	VWR A	http://celsa-steelservice.se/	3/22/2016
13A	Johan i Hallen A	http://johanihallen.se/	3/22/2016
14A	Quintus Technologies AB A	http://quintustechnologies.com/	3/22/2016
15A	Klippan Group AB A	http://www.klippan-safety.se/	3/22/2016
16A	Metrolit Byggnads Aktiebolag A	http://www.metrolit.se/mal/	3/22/2016
17A	Cervera AB A	http://cervera.se/	3/22/2016
18A	Enea Aktiebolag A	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Hallbar-utveckling/	3/22/2016
18B	Enea Aktiebolag B	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Styrelsen/	3/22/2016
18C	Enea	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Hallbar-utveckling/	3/22/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	Aktiebolag C		
18D	Enea Aktiebolag D	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Hallbar-utveckling/	3/22/2016
18E	Enea Aktiebolag E	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Styrelsen/	3/22/2016
18F	Enea Aktiebolag F	http://www.enea.com/sv/Corporate/investors/Om-Enea/Hallbar-utveckling/	3/22/2016
19A	Grundfos Aktiebolag A	https://ae.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/group-policies/people-management.html	3/22/2016
19B	Grundfos Aktiebolag B	https://ae.grundfos.com/about-us/introduction-to-grundfos/group-policies/people-management.html	3/22/2016
19C	Grundfos Aktiebolag C	https://my.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/people.html	3/22/2016
19D	Grundfos Aktiebolag D	https://my.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/people.html	3/22/2016
19E	Grundfos Aktiebolag E	https://my.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/people.html	3/22/2016
20A	Stark i Sverige AB A	http://starkfasad.se/	3/22/2016
21A	Rottne Industri Aktiebolag A	http://rottne.com/	3/22/2016
22A	Jönköping energinät A	http://www.jonkopingenergi.se/servicemeny/om-oss/anmalningar/sommarjobb-2016	3/22/2016
23A	MTA Bygg A	http://www.mtabygg.se/ett-hallbart-foretagande/	3/22/2016
23B	MTA Bygg B	http://www.mtabygg.se/ett-hallbart-foretagande/	3/22/2016
23C	MTA Bygg C	http://www.mtabygg.se/ett-hallbart-foretagande/	3/22/2016
23D	MTA Bygg D	http://www.mtabygg.se/ett-hallbart-foretagande/	3/22/2016
23E	MTA Bygg E	http://www.mtabygg.se/ett-hallbart-foretagande/	3/22/2016
23F	MTA Bygg F	http://mtaandan.mtabygg.se/fordela/	3/22/2016
23G	MTA Bygg G	http://mtaandan.mtabygg.se/anstalla/	3/22/2016
23H	MTA Bygg H	http://mtaandan.mtabygg.se/anstalla/	3/22/2016
23I	MTA Bygg I	http://mtaandan.mtabygg.se/anstalla/	3/22/2016
23J	MTA Bygg J	http://mtaandan.mtabygg.se/anstalla/	3/22/2016
23K	MTA Bygg K	http://mtaandan.mtabygg.se/omtanke/	3/22/2016
24A	Trelleborg A	http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility/mangfald	3/22/2016
24B	Trelleborg B	http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility/mangfald	3/22/2016
24C	Trelleborg C	http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility/mangfald	3/22/2016
25A	Förlagssyste m JAL A	http://www.forlagssystem.se/	3/22/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
26A	Probitas AB A	http://www.probitas.se/	3/22/2016
27A	Alde international A	http://www.alde.se/	3/22/2016
28A	Karlssonbuss A	http://www.carlssonstrafik.se/	3/22/2016
29A	Mediamarkt A	http://www.mediamarkt.se/sv/shop/lediga_jobb.html	3/22/2016
29B	Mediamarkt B	http://www.mediamarkt.se/sv/shop/lediga_jobb.html	3/22/2016
29C	Mediamarkt C	http://www.mediamarkt.se/sv/shop/om_oss.html	3/22/2016
30A	Starbreeze A	http://www.starbreeze.com/	3/22/2016
31A	Euro Accident Health & Care A	https://www.euroaccident.se/	3/22/2016
32A	XL-Bygg A	http://www.fresks.se/kontakt/om-xl-bygg	3/22/2016
33A	Evry A	https://www.evry.se/one/foretaget/evry/socialt/	3/22/2016
33B	Evry B	https://www.evry.se/one/foretaget/evry/socialt/	3/22/2016
33C	Evry C	https://www.evry.se/foretaget/om-oss/socialt/	3/22/2016
33D	Evry D	https://www.evry.se/one/foretaget/evry/socialt/	3/22/2016
34A	Magelhusen AB A	http://www.magelungen.com/om-oss/om-magelungen/vad-vi-vill/samskapande/	3/22/2016
34B	Magelhusen AB B	http://www.magelungen.com/om-oss/om-magelungen/ett-hallbart-foretag/etisk-kompass/	3/22/2016
35A	Kakeldax i Sverige AB C	http://kakeldaxgruppen.se/	3/22/2016
36A	Drottningholms Entreprenad A	http://drottningholms.se/omoss/	3/22/2016
37A	Andrénplast AB A	http://andrenplast.se/	3/22/2016
38A	Nokia A	http://company.nokia.com/en/about-us/corporate-governance/nokia-code-of-conduct	3/22/2016
38B	Nokia B	http://company.nokia.com/en/our-activities/respecting-people-in-everything-we-do	3/22/2016
38C	Nokia C	http://company.nokia.com/en/our-activities/respecting-people-in-everything-we-do	3/22/2016
39A	Addise group A	http://www.addisegroup.se/	3/22/2016
40A	IT	http://www.it-hantverkarna.se/	3/21/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	Hantverkarna Sverige A		
41A	Latitude Solar AB A	http://www.latitudesolar.com/	3/21/2016
42A	Assistanspoolen A	http://www.assistanspoolen.se/kund-hos-oss/kunderna-ar-vinnarna	3/21/2016
42B	Assistanspoolen B	http://www.assistanspoolen.se/kund-hos-oss/kunderna-ar-vinnarna	3/21/2016
42C	Assistanspoolen C	http://www.assistanspoolen.se/om-foretaget/pressinformation	3/21/2016
43A	Trustly Group AB A	https://trustly.com/se/	3/21/2016
44A	Occupatio AB A	http://www.transart.se/	3/21/2016
45A	Hagströmska Gymnasiet AB A	http://hagstromska.se/falun/	3/21/2016
46A	E-man AB A	http://www.e-man.se/nya-medarbetare-sokes-till-vasteraskontoret/	3/21/2016
46B	E-man AB B	http://www.e-man.se/news/categories/nyheter/lediga-jobb-nyheter/	3/21/2016
46C	E-man AB C	http://www.e-man.se/bli-en-del-av-vart-idc/	3/21/2016
46D	E-man AB D	http://www.e-man.se/om-oss/	3/21/2016
47A	Bodycote Ytbehandling AB A	http://www.bodycote.com/fi-FI/corporate-responsibility/society.aspx	3/21/2016
47B	Bodycote Ytbehandling AB B	http://bodycote.annualreport2015.com/strategic-report/corporate-responsibility-and-sustainability	3/21/2016
47C	Bodycote Ytbehandling AB C	http://bodycote.annualreport2015.com/strategic-report/corporate-responsibility-and-sustainability	3/21/2016
47D	Bodycote Ytbehandling AB D	http://bodycote.annualreport2015.com/strategic-report/corporate-responsibility-and-sustainability	3/21/2016
47E	Bodycote Ytbehandling AB E	http://bodycote.annualreport2015.com/strategic-report/corporate-responsibility-and-sustainability	3/21/2016
48A	Makalös AB A	http://www.makalos.com/att-jobba-pa-makalos	3/21/2016
48B	Makalös AB B	http://www.makalos.com/att-jobba-pa-makalos	3/21/2016
48C	Makalös AB C	http://www.kontakta.se/juridik	3/21/2016
48D	Makalös AB D	http://www.kontakta.se/juridik	3/21/2016
49A	Panini Trading AB A	https://panini.nu/	3/21/2016
50A	Heimstaden	http://heimstaden.com/	3/21/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	Förvaltnings AB A		
52A	Volvo A	http://www.volvogroup.com/GROUP/GLOBAL/EN-GB/VOLVO%20GROUPOURVALUES/Pages/volvovalues.aspx	3/23/2016
52B	Volvo B	http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/career/life%20at%20volvo%20group/diversity/Pages/diversity.aspx	3/23/2016
52C	Volvo C	http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/career/life%20at%20volvo%20group/diversity/Pages/diversity.aspx	3/23/2016
52D	Volvo D	http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/career/life%20at%20volvo%20group/diversity/Pages/diversity.aspx	3/23/2016
53A	Ericsson A	http://www.ericsson.com/careers	3/23/2016
53B	Ericsson B	http://www.careerarc.com/job-listing/ericsson-jobs-project-assistant-campus-2016-18681293	3/23/2016
53C	Ericsson C	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion	3/23/2016
53D	Ericsson D	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion/our-approach	3/23/2016
53E	Ericsson E	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion/our-approach	3/23/2016
53F	Ericsson F	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion/our-approach	3/23/2016
53G	Ericsson G	http://www.ericsson.com/article/diversity_1508230666_c	3/23/2016
53H	Ericsson H	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion	3/23/2016
53I	Ericsson I	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion/our-approach	3/23/2016
53J	Ericsson J	http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion/our-approach	3/23/2016
54A	Vattenfall AB A	http://corporate.vattenfall.com/career/working-at-vattenfall/diversity/	3/23/2016
54B	Vattenfall AB B	http://corporate.vattenfall.com/sustainability/sustainable-financial-performance/our-people/	3/23/2016
54C	Vattenfall AB C	http://corporate.vattenfall.com/sustainability/sustainable-financial-performance/our-people/employee-relations/	3/23/2016
54D	Vattenfall AB D	http://corporate.vattenfall.com/sustainability/sustainable-financial-performance/our-people/employee-relations/	3/23/2016
54E	Vattenfall AB E	http://corporate.vattenfall.com/sustainability/sustainable-financial-performance/our-people/employee-relations/	3/23/2016
54F	Vattenfall AB F	http://corporate.vattenfall.com/career/working-at-vattenfall/diversity/	3/23/2016
54G	Vattenfall AB G	http://corporate.vattenfall.com/sustainability/sustainable-financial-performance/our-people/employee-relations/	3/23/2016
54H	Vattenfall AB H	http://corporate.vattenfall.com/career/working-at-vattenfall/diversity/	3/23/2016
54I	Vattenfall AB	http://corporate.vattenfall.com/career/working-at-	3/23/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	I	vattenfall/development/	
55A	H & M Hennes & Mauritz AB A	http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/be-ethical/about.html	3/23/2016
55B	H & M Hennes & Mauritz AB B	http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/diversity-policy.html	3/23/2016
56A	Skanska AB A	http://www.skanska.se/sv/om-skanska/vara-varderingar/	3/23/2016
56B	Skanska AB B	http://www.skanska.se/sv/om-skanska/prioriterade-omraden/etik/	3/23/2016
56C	Skanska AB C	http://www.skanska.se/sv/om-skanska/prioriterade-omraden/mangfald/	3/23/2016
56D	Skanska AB D	http://www.skanska.se/sv/om-skanska/prioriterade-omraden/mangfald/	3/23/2016
56E	Skanska AB E	http://www.skanska.se/sv/om-skanska/prioriterade-omraden/mangfald/	3/23/2016
57A	Electrolux A	http://www.electroluxgroup.com/en/workplace-code-of-conduct-562/	3/23/2016
57B	Electrolux B	http://www.electroluxgroup.com/annualreports/2014/en/strategic-development/our-values/	3/23/2016
57C	Electrolux C	http://www.electroluxgroup.com/annualreports/2013/en/Strategicdevelopment2013/Ourvalues.html	3/23/2016
57D	Electrolux D	http://www.electroluxgroup.com/en/our-employees-and-diversity-2791/	3/23/2016
58A	Telia A	http://annualreports.teliasonera.com/sv/2015/bolagsstyrning/va-lberedning/	3/23/2016
58B	Telia B	http://annualreports.teliasonera.com/sv/2015/vart-foretag/hur-vi-skapar-varde/	3/23/2016
58C	Telia C	http://www.teliasonera.com/en/careers/meet-our-people/terhi-huttunen/	3/23/2016
58D	Telia D	http://www.teliasonera.com/en/careers/meet-our-people/terhi-huttunen/	3/23/2016
58E	Telia E	http://www.teliasonera.com/en/careers/meet-our-people/terhi-huttunen/	3/23/2016
58F	Telia F	http://annualreports.teliasonera.com/sv/2015/bolagsstyrning/aktieagare/	3/23/2016
59A	SCA A	http://www.sca.com/sv/Hallbarhet/Mal-for-manniskan/uppforandekoden/	3/23/2016
59B	SCA B	http://www.sca.com/sv/Hallbarhet/Manskliga-rattigheter/	3/23/2016
59C	SCA C	http://reports.sca.com/2015/hallbarhetsredovisning/strategi-och-resultat/vaerdeskapande-foer-maenniskor/medarbetarrelationer.html	3/23/2016
60A	Scania Aktiebolag A	http://www.scania.se/om-scania/scania-i-samhallet/	3/23/2016
60B	Scania Aktiebolag B	http://www.scania.com/group/en/capturing-skills-for-success/	3/23/2016
60C	Scania	http://www.scania.se/om-	3/23/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	Aktiebolag C	scania/eventkalender/2013/almedalen-2013/omedelbara-insatser-for-okad-mangfald.aspx	
60D	Scania Aktiebolag D	http://www.scania.se/om-scania/eventkalender/2013/almedalen-2013/omedelbara-insatser-for-okad-mangfald.aspx	3/23/2016
60E	Scania Aktiebolag E	http://www.scania.com/group/en/our-strength-lies-with-our-people/	3/23/2016
60F	Scania Aktiebolag F	http://www.scania.com/group/en/our-strength-lies-with-our-people/	3/23/2016
61A	Atlas Copco A	http://www.atlascopco.se/sesv/	3/23/2016
62A	Sandvik A	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/social-paverkan/medarbetare/	3/23/2016
62B	Sandvik B	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/var-varld/koncernchefens-kommentar/	3/23/2016
62C	Sandvik C	http://www.home.sandvik.se/arsredovisningar/arsredovisning-2013/forvaltningsberattelse/medarbetare/	3/23/2016
62D	Sandvik D	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/var-varld/koncernchefens-kommentar/	3/23/2016
62E	Sandvik E	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/strategi-och-styrning/intressentdialoger/	3/23/2016
62F	Sandvik F	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/social-paverkan/medarbetare/	3/23/2016
62G	Sandvik G	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/social-paverkan/medarbetare/mangfald-driver-innovation/	3/23/2016
62H	Sandvik H	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/social-paverkan/medarbetare/mangfald-driver-innovation/	3/23/2016
62I	Sandvik I	http://www.home.sandvik.se/hallbarhetsrapporter/hallbarhetsredovisning-2014/social-paverkan/medarbetare/	3/23/2016
63A	Preem A	https://preem.se/om-preem/hallbarhet/medarbetare-och-varderingar/	3/23/2016
64A	Investor AB A	http://www.investorab.se/om-investor/hallbarhet/	3/23/2016
64B	Investor AB B	http://www.investorab.se/om-investor/organisation/medarbetare/	3/23/2016
64C	Investor AB C	http://www.investorab.se/om-investor/hallbarhet/	3/23/2016
64D	Investor AB D	http://www.investorab.se/om-investor/hallbarhet/	3/23/2016
64E	Investor AB E	http://www.investorab.se/om-investor/hallbarhet/	3/23/2016
64F	Investor AB F	http://www.investorab.se/om-investor/organisation/medarbetare/	3/23/2016
65A	Aktiebolag SKF A	http://www.skf.com/se/our-company/samhallsomsorg/index.html	3/23/2016
65B	Aktiebolag SKF B	http://www.skf.com/se/our-company/samhallsomsorg/index.html	3/23/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
65C	Aktiebolag SKF C	http://www.skf.com/se/our-company/medarbetaromsorg/index.html	3/23/2016
65D	Aktiebolag SKF D	http://www.skf.com/se/career/att-arbeta-pa-skf/index.html	3/23/2016
66A	Securitas AB A	http://www.securitas.se/sv/jobba-hos-oss/lar-kanna-securitas-som-arbetsgivare/	3/23/2016
66B	Securitas AB B	http://www.securitas.com/sv/vart-ansvar/vara-prioriterade-omraden/	3/23/2016
67A	Nordstjernan AB A	http://www.nordstjernan.se/sv	3/23/2016
67B	Nordstjernan AB B	http://www.nordstjernan.se/File/36/Nordstjernan_AR_2014_last.pdf	3/23/2016
68A	Axel Johnson AB A	http://www.axeljohnson.se/om-axel-johnson/var-historia	3/23/2016
68B	Axel Johnson AB B	http://www.axeljohnson.se/news/axel-johnson-far-utmarkelsen-arets-mangfaldssmarta-foretag/	3/23/2016
68C	Axel Johnson AB C	http://www.axeljohnson.se/news/axel-johnson-far-utmarkelsen-arets-mangfaldssmarta-foretag/	3/23/2016
68D	Axel Johnson AB D	http://www.axeljohnson.se/mangfald/	3/23/2016
68E	Axel Johnson AB E	http://www.axeljohnson.se/news/mekaniker-for-mangfald/	3/23/2016
69A	Assa Abloy A	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/	3/23/2016
69B	Assa Abloy B	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/gender-balance-and-diversity/	3/23/2016
69C	Assa Abloy C	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/gender-balance-and-diversity/	3/23/2016
69D	Assa Abloy D	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/gender-balance-and-diversity/	3/23/2016
69E	Assa Abloy E	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/gender-balance-and-diversity/	3/23/2016
69F	Assa Abloy F	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/gender-balance-and-diversity/	3/23/2016
69G	Assa Abloy G	http://www.assaabloy.com/en/com/sustainability/people/	3/23/2016
70A	NCC Aktiebolag A	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016
70B	NCC Aktiebolag B	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016
70C	NCC Aktiebolag C	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016
70D	NCC	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
	Aktiebolag D		
70E	NCC Aktiebolag E	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/	3/23/2016
70F	NCC Aktiebolag F	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016
70G	NCC Aktiebolag G	http://www.ncc.se/hallbarhet/social-hallbarhet/mangfald/	3/23/2016
71A	AztraZeneca A	http://www.astrazeneca.se/ansvar/vara-mal	3/23/2016
71B	AztraZeneca B	http://www.astrazeneca.se/ansvar/vara-mal	3/24/2016
73A	Lagstiftning A	http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/?bet=2008:567	3/24/2016
74A	Regering A	http://www.regeringen.se/regeringens-politik/bolag-med-statligt-agande/mal-for-bolag-med-statligt-agande/	3/25/2016
75A	DO A	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/	3/25/2016
75B	DO B	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/	3/25/2016
75C	DO C	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/	3/25/2016
75D	DO D	http://www.do.se/framja-och-atgarda/	3/25/2016
75E	DO E	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/	3/25/2016
75F	DO F	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75G	DO G	http://www.do.se/framja-och-atgarda/hogskolans-ansvar/	3/25/2016
75H	DO H	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/	3/25/2016
75I	DO I	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/	3/25/2016
75J	DO J	http://www.do.se/framja-och-atgarda/	3/25/2016
75K	DO K	http://www.do.se/framja-och-atgarda/	3/25/2016
75L	DO L	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/	3/25/2016
75M	DO M	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/	3/25/2016
75N	DO N	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/	3/25/2016
75O	DO O	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75P	DO P	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75Q	DO Q	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75R	DO R	http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/diskriminering-missgynnande-arbetslivet/	3/25/2016
75S	DO S	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75T	DO T	http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/rekrytering-och-kompetensutveckling/	3/25/2016
75U	DO U	http://www.do.se/framja-och-atgarda/fackens-roll/	3/25/2016

NR	Referenser	Källa	Datum
76A	FN + Global Compact A	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76B	FN + Global Compact B	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-1	3/29/2016
76C	FN + Global Compact C	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76D	FN + Global Compact D	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76E	FN + Global Compact E	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76F	FN + Global Compact F	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76G	FN + Global Compact G	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-1	3/29/2016
76H	FN + Global Compact H	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76I	FN + Global Compact I	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
76J	FN + Global Compact J	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social/labour	3/29/2016
76K	FN + Global Compact K	https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6	3/29/2016
77A	EU A	http://europa.eu/youreurope/business/staff/mobility-non-discrimination/index_sv.htm	3/29/2016
77B	EU B	http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095	3/29/2016
78A	Diversity Charter A	http://www.diversitycharter.se/om-oss/om-mangfald	3/29/2016
78B	Diversity Charter B	http://www.diversitycharter.se/om-oss/om-mangfald	3/29/2016
78C	Diversity Charter C	http://www.diversitycharter.se/om-oss/om-mangfald	3/29/2016
78D	Diversity Charter D	http://www.diversitycharter.se/om-oss/om-mangfald	3/29/2016

7.3 Bilaga 3

Table 1
Items of the diversity perspective questionnaire.

Diversity perspective/subscales	Item	Vignette
Reinforcing Homogeneity	<ul style="list-style-type: none"> • We are striving for a homogeneous workforce. • It feels better to work with similar others. • People fit into our organization when they are similar to our already existing workforce. 	My organization appreciates similarity. We hold a strong belief that organizational goals are best reached under conditions of shared values and a common goal. In that way, we can operate under conditions of strong unity. Therefore, we attract and retain staff who share the dominant culture and values of our organization.
Color-Blind	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification matters in our organization, not background. • Promotion is dependent upon employee performance, not on someone's background. • All are welcome as long as they meet the necessary requirements. • People fit into our organization when they match the required job qualifications. 	My organization is not consciously active in becoming more diverse. We aim at hiring the best candidate for each position. If we happen to attract more people from a different cultural background, this is because they are the best candidates and fit our requirements best.
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> • We regard it as important to give employees from disadvantaged groups specific support for their further development. • Our organization is culturally diverse, as we take equal employment opportunities seriously. • People fit into our organization when they reflect the demographics of the society we are situated in. 	My organization wants to become more diverse because all humans are equal and deserve an equal chance. By hiring people of various cultural backgrounds, we strive to provide such equal chances. In order to promote their advancement in the organization, we consider it important to take extra measures to support them.
Access	<ul style="list-style-type: none"> • There are certain jobs/functions for which people of different cultural background are particularly well qualified. • Matching employees' cultural background with that of our clients/customers fosters the quality of our organization. • People fit into our organization when the diversity of our employees matches the diversity of our clients/customers. 	My organization wants to become more diverse because with different cultural groups represented on our staff, we will be better able to serve our clients/customers who come from various backgrounds. In our current composition we are less effective in addressing the needs of certain groups of clients and customers. Colleagues from different cultural backgrounds can fulfill this task and in that way contribute to our effectiveness.
Integration and Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural diversity brings new ideas and different knowledge to the workplace for various business units. • Cultural diversity helps us to become more innovative. • Cultural diversity helps us to develop new skills and approaches to work. • We adjust organizational strategies to fit the resources that employees from various backgrounds bring to the organization. 	My organization wants to become more diverse because we think that there is a lot to learn from different cultures. As a result, we can perform our work better and define new goals. Collaboration improves, we develop ourselves, and work outcomes are better, because of the different perspectives that are available to us.



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se