

”It is not only the right thing to do - it makes clear business sense”

En kritisk diskursanalys om hur mångfald och inkludering konstrueras i företagsdokument

Pro gradu -avhandling i organisation och ledning

Anna Prusila 36792

Handledare: Nina Kivinen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2019

Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Anna Prusila	
Arbetets titel: <i>It is not only the right thing to do - it makes clear business sense</i> En kritisk diskursanalys om hur mångfald och inkludering konstrueras i företagsdokument.	
Handledare: Nina Kivinen	
<p>Avhandlingen handlar om mångfald, olikheter och inkludering. Den handlar också om dokument och diskurser samt medvetenhet, mening och makt.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att beskriva hur företag som är verksamma i Finland konstruerar mångfald och inkludering i sina offentliga dokument. Fokus ligger på de olika diskurserna som företagen har beträffande mångfald och inkludering. Dessutom diskuteras begreppens innebörd i kontexten av företag som är verksamma i Finland och därmed förpliktade till att följa den finska lagstiftningen. Mot denna bakgrund formuleras studiens forskningsfråga: <i>Hur konstrueras mångfald och inkludering i företagens offentliga dokumentation?</i></p> <p>För att besvara forskningsfrågan gick jag igenom den senaste årsberättelsen och hållbarhetsrapporteringen samt webbsidorna för 47 stora företag som är verksamma i Finland. Valet av studieobjekt grundade sig på att dessa företag har varit verksamma i ett mångfaldsnätverk och samtyckt till ett mångfaldslöfte. Tjänsterna erbjuds av FIBS ry. som är Finlands största nätverk inom företagsansvar. Jag tog reda på hur företag uttrycker sig om mångfald och inkludering samt hur deras mångfalds- och inkluderingspraktiker beskrivs. Jag skapade mönster i materialet och identifierade utifrån mönstren sex diskurser: <i>diskursen om fördelar</i>, <i>diskursen om jämlikhet och likabehandling</i>, <i>diskursen om inkludering</i>, <i>diskursen om icke-diskriminering</i>, <i>diskursen om att vara sig själv</i> och <i>diskursen om styrka</i>. Diskurserna analyserades med hjälp av kritisk diskursanalys med avsikt att avslöja de bakomliggande motiven, värderingarna och maktförhållanden i texten. Diskurserna speglades huvudsakligen mot teori som betraktar mångfald från två olika perspektiv. Det ena förespråkar mångfald som affärsnytta och lyfter upp ekonomiska fördelar, medan det andra strävar efter samhällelig rättvisa genom att främja missgynnade grupper i samhället. Detta perspektiv bidrar med en mer kritisk granskning av mångfaldsledning. Därtill analyserades diskurserna med stöd av teori som behandlar bl.a. mångfaldsdokumentets roll, förutsättningar för inkludering och strukturella ojämlikheter och deras grunder i organisationer.</p> <p>Avhandlingens resultat och analys kombineras i en redovisning för diskursernas innehåll som också besvarar studiens forskningsfråga. Diskurserna vittnar om att mångfald och inkludering nog hör till frågor som företagen uppmärksammar i sin verksamhet. Ytterligare framkommer det att affärsnyttoperspektivet råder starkt inom företagen samt att de i det stora hela känner till sin lagstadgade skyldighet att främja jämlikhet, likabehandling och icke-diskriminering. Resultatet visar dock att vissa företag dessvärre fortfarande präglas av diskriminerande språkbruk, omedvetna fördomar och strukturella problem.</p>	
Nyckelord: <i>mångfald, inkludering, diskriminering, icke-diskriminering, mångfaldsledning, diversity management, kritisk diskursanalys, diskurser</i>	
Datum: 25 mars 2019	Sidantal: 78

Anna Prusila

Till döttrarna av de häxor ni inte lyckades bränn

INNEHÅLL

<u>1 INLEDNING.....</u>	3
1.1 MÅNGFALD OCH INKLUDERING.....	3
1.2 FOKUS PÅ DET EUROPEISKA PERSPEKTIVET	4
1.2.1 EUROPEISK KONTEXT.....	5
1.2.2 FINLAND	6
1.3 KRITIK MOT MÅNGFALDSLEDNING	8
1.4 SYFTE.....	9
1.5 DISPOSITION	9
<u>2 MÅNGFALD OCH INKLUDERING I ORGANISATIONER.....</u>	11
<u>2.1 VAD INNEBÄR MÅNGFALD?.....</u>	11
2.2 JÄMLIKHET OCH MÅNGFALD I ARBETSPLATSEN.....	13
2.2.1 OJÄMLIKHETSORDNINGAR.....	13
2.2.2 INKLUDERING	19
2.2.3 INTEGRITET	21
2.3 MÅNGFALD SOM POLITIK.....	22
2.3.1 MÅNGFALDSLEDNING.....	22
2.3.2 MÅNGFALD SOM AFFÄRSNYTTA.....	24
2.4 KRITIKEN EFTERLYSER SOCIAL RÄTTVISA	26
2.4.1 EXPLOATERAR MÅNGFALDSLEDNING OLIKHETER FÖR ALLT STÖRRE VINST?	26
2.4.2 WOKE-WASHING	27
2.4.3 URVATTNAR MÅNGFALDSLEDNING PERSPEKTIVET PÅ ETNICITET OCH URSPRUNG?	29
2.4.4 OM ATT DOKUMENTERA MÅNGFALD.....	32
<u>3 METODOLOGI OCH MIN STUDIE.....</u>	36
3.1 MÅNGFALDSLÖFTET.....	36
3.2 AVGRÄNSNINGAR	37
3.3 MATERIALINSAMLING.....	38
3.4 DISKURSANALYS SOM ANALYSMETOD	40
3.4.1 DISKURS OCH KRITISK DISKURSANALYS	40
3.4.2 MÅNGFALD OCH DISKURSANALYS	42
3.5 METODENS STYRKOR	43
3.6. METODENS SVAGHETER	44
<u>4 MÅNGFALDSDISKURSERNA</u>	46
4.1 DISKURSEN OM FÖRDELAR.....	47
4.2 DISKURSEN OM JÄMLIKHET OCH LIKABEHANDLING	53

4.3 DISKURSEN OM INKLUDERING.....	58
4.4 DISKURSEN OM ICKE-DISKRIMINERING	64
4.5 DISKURSEN OM ATT VARA SIG SJÄLV	68
4.6 DISKURSEN OM STYRKA	70
<u>5 KONSTRUKTIONEN AV MÅNGFALD OCH INKLUDERING I ORGANISATIONER</u>	<u>72</u>
<u>6 AVSLUTANDE DISKUSSIONER.....</u>	<u>76</u>
<u>LITTERATUR</u>	<u>79</u>
<u>BILAGA 1: LISTA PÅ ORGANISATIONER</u>	<u>87</u>

1 Inledning

Jag har anledning att tro att den planet som Lille Prinsen kom från hette B 612. Den asteroiden har bara iakttagits genom stjärnkikare en enda gång, år 1909 av en turkisk astronom. Han höll ett långt föredrag om sin upptäckt vid en internationell astronomikongress. Men ingen trodde på honom, därför att han var så underligt klädd. Sådana är de stora.

– Antoine De Saint-Exupéry (1961)

Den här är en avhandling om mångfald, olikheter och inkludering. Den utgår från hur mångfald och inkluderande konstrueras i organisationer och besvarar frågor om mångfalds- och inkluderingspraktiker. En strävan är också att förstå varför den turkiska astronomen i den klassiska franska barnboken Lille Prinsen inte ansågs vara trovärdig på grund av sitt utseende. Varför blev Asteroiden B 612 känd och omtalad först år 1920 när den turkiska astronomen höll sitt föredrag på nytt, klädd i en mycket elegant kostym, efter att den turkiska diktatorn under hot om dödsstraff hade befallt sitt folk att klä sig som européer. Varför påverkade hans yttre hans professionella trovärdighet i kollegors och publikens ögon? Varför är vi stora sådana?

1.1 Mångfald och inkludering

Mångfald innefattar den breda skalan av individuella olikheter som finns i vilken som helst grupp av människor. Olikheterna kan antingen vara direkt märkbara synliga drag som kön, etnicitet och ålder eller så kan de vara osynliga. Egenskaper som inte avslöjas omedelbart på basis av utseendet som sexuell läggning, trosuppfattning eller politiska åsikter, skiljer oss åt (Kirton & Greene, 2016; Mor Barak, 2005; Syed & Özbiglin, 2015). Mångfald kan innebära utmaningar, om vårt samhälle och de verksamma organisationerna där inte har tillräckliga kunskaper att lösa ekvationen. Enligt Singh och Point (2004) kommer utmaningar som globalisering, fördomar och stereotyper, etnisk mångfald och den ökade mängden asylsökande, anpassningen till kvinnors nya roller och den allt sjunkande nativiteten sätta press på vårt samhälle och på våra vanor. Utmaningarna gäller hela västvärlden och därmed är Finland inget undantag. Detta innebär att de företag och organisationer som är verksamma i det finska samhället måste kunna anpassa sig till den nya mångfald som arbetskraften kommer att bestå av.

För att företag ska kunna utnyttja den fulla potentialen och utnyttja den nya rikedom som gör vår vardag mer heterogen, använder de sig av mångfaldsledning eller *diversity management*.

Kandola och Fullerton (1998) definierar mångfaldsledningens grundidé. Mångfaldsledning godkänner att arbetskraften består av en grupp människor som skiljer sig åt vad gäller synliga och osynliga olikheter. Förutsättningen för en lyckad mångfaldsledning är att olikheterna utnyttjas på ett sätt som skapar en produktiv omgivning där alla känner sig uppskattade, där allas kunskaper blir fullständigt utnyttjade och där organisationens målsättningar uppfylls. (Lorbiecki & Jack, 2000; Kandola & Fullerton, 1998).

Mångfaldsdiskussionen kan delas i två skolor; den ena förespråkar tanken om mångfald som affärsnytta och den andra strävar efter samhällelig rättvisa och bidrar med en mer kritisk granskning av affärsnyttoperspektivet. Det som skiljer mångfaldsledning från företagens lagstadgade skyldigheter vad gäller främjandet av jämlikhet och likabehandling, är att mångfaldsledning är ett frivilligt ledarskapsprogram (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; Mor Barak, 2005; Prasad & Mills, 1997). Det betyder att initiativet till dess införande kommer från företaget själv, och att de har insett potentialen av mångfald. Mångfald som affärsnytta utgår från tanken att lansering av mångfaldsledning förväntas gynna företaget och främja affärsverksamheten. De förväntade fördelarna som oftast tas upp i argumenteringen för mångfaldsledning är bland annat bredare intern talangpool, förbättrad förståelse för marknadens förändringar, bättre beslutsfattande och förbättrad problemlösningsförmåga, nydanad företagsimage, bättre rykte, större innovationsförmåga och större kundkretsar (Cox & Blake, 1991; Dass & Parker, 1999; Kandola & Fullerton, 1998).

1.2 Fokus på det europeiska perspektivet

Det finns uppenbara skillnader i de politiska, sociala, ekonomiska, lagliga och historiska kontexterna länder emellan som inverkar på anställningspolitik och -praktiker och hur de upplevs av olika sociala grupper (Kirton & Greene, 2016). Författarna återger att för att undersöka mångfald i arbetskraften måste studien vara bunden till en bestämd kontext t.ex. ett land för att kunna få en riktig och korrekt bild av de avtäckta upplevelserna och praktikerna. I avhandlingen tar jag avstamp i författarnas resonemang och redogör för både den europeiska och i synnerhet för den finska kontexten av mångfald, inkludering och diskriminering. Det är emellertid omöjligt att förbise vikten av den amerikanska mångfaldslitteraturen och -forskningen. Jag kommer att behandla den amerikanska mångfaldsskolans betydelse i ett senare avsnitt, eftersom hela begreppet mångfaldsledning har sitt ursprung i Nordamerika och

i den amerikanska lagstiftningen (bl. a. Holck & Muhr, 2016; Syed & Özbiglin, 2009). Kirton och Green (2016) hävdar att även om den amerikanska mångfaldsskolan erbjuder värdefulla diskussioner och tankegångar, kan idéerna inte direkt översättas och tillämpas i en annan, i mitt fall europeisk, kontext. USA har på grund av sin heterogena befolkning och historia, överskuggad av slaveri och segregation, varit föregångare för mångfaldspolitik (Kirton & Greene, 2016). Den historiska bakgrunden är avgörande och därför har USA varit tvungen att utveckla mångfaldspraktiker i ett tidigare skede än länderna i Europa.

1.2.1 Europeisk kontext

Att leda människor med olika drag är en sann utmaning för arbetsgivare i Europa påstår Singh och Point (2004). Ända tills slutet av 1980-talet diskuterades jämlikhet på arbetsplatsen snarare ur ett kvinnoperspektiv. Detta på grund av att det skedde stora förändringar i hur kvinnor betedde sig i arbetslivet: kvinnor stannade i eller återvände till arbetslivet efter att de fått barn och började sträva efter likabehandling (Singh & Point, 2004). Samtidigt ökade också mångfalden i många europeiska länder på grund av växande invandring. I synnerhet ökade immigrationen till de europeiska länderna med kolonial bakgrund. Under 90-talet och i början av århundradet började invandringen och asylsökande rikta sig mot Norden, vilket ledde till uppdateringen av lagstiftningen både på staternas nationella och på EU-nivå (Singh & Point, 2004).

Eftersom Finland varit medlem i den Europeiska Unionen sedan 1995 är vår lagstiftning bunden till det som bestäms i Bryssel och Strasbourg. Vår diskrimineringslagstiftning är inget undantag. Syed och Özbiglin (2015) argumenterar för att EU-lagstiftning spelat en betydlig roll i utvecklingen av mångfald på arbetsplatsen över hela Europa. Den skyddande lagstiftningen och uppförandekoden som drivs av EU speglar unionens inre värderingar som jämlikhet och social integration (Singh & Point, 2004). EU-lagstiftning som förbjuder diskriminering har ett starkt inflytande på företag och organisationer över hela EU-området påstår Syed och Özbiglin (2015). De utvecklar vidare att EU-stadgor är befullmäktigande eftersom de ger möjligheten till EU att vidta åtgärder mot olika former av diskriminering och orättvisor. Ett exempel av dessa direktiv är EU-rådets direktiv 2000/43/EG om genomförandet av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras¹ eller etniska ursprung. Direktivet förbjuder

¹I avhandlingen används ordet *ras* enbart ifall ursprungskällan använt ordet *race* eller *rotu*.

diskriminering beträffande anställning, utbildning, socialt skydd, hälsovård och tillgång till och tillhandahållande av varor och tjänster. Ett till exempel på lagstiftning som förpliktat EU-stater är EU-rådets direktiv 2000/78/EG om inrättande av en allmän ram för likabehandling. Syftet med direktivet är att slå fast en omfattande ram för att principen om likabehandling ska kunna genomföras i medlemsstaterna. Direktivet lägger vikt på bekämpning av diskriminering i arbetslivet på grund av religion eller övertygelse, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning.

Man ska inte döma hunden efter håren lyder ordspråket. Samma kan sägas gälla i detta sammanhang tycker Syed och Özbiglin (2015). Även om EU har vidtagit åtgärder och skapat politik som förbjuder diskriminering, hävdar författarna att organisationer inom EU såsom någon annanstans har förblivit djupt könade och rasifierade. Med detta menar de att kön och etnicitet uppmärksammas som svagheter, och att det fortfarande råder strukturer som missgynnar på grund av etnicitet eller kön. Begrepp som multikulturalism och mångfald kritiserar och debatteras samt stereotyper, fördomar och spänningar, som vanligt förekommit inom politik och media, har synliggjorts också på arbetsplatser. Detta utmanar ledare och chefer som handskas med en mångfaldig arbetskraft påstår Syed och Özbiglin (2015). Singh och Point (2004) skriver dessutom att EU-lagstiftning, trots dess välmenande natur, inte lyckats ta bort glastaket för varken kvinnor eller etniska minoriteter. På grund av detta uppstod mångfaldsledning, som är ett nytt sätt att leda olikheter och olika socialgrupper i en arbetsplats.

1.2.2 Finland

Invandring till Finland var ett relativt sällsynt fenomen fram till början på 90-talet. Saukkonen och Pyykkönen (2008) har identifierat två huvudkällor som bidragit till den ökade mångfalden i Finland. Den första förhåller sig till den ökade humanitära invandringen i synnerhet från Somalia och från länder tillhörande den forna Jugoslavien. Den andra källan är repatrieringspolitiken som tillät ingermanlänningarnas från Estland och Ryssland flytta till Finland. Dessutom har en ökad arbetsrelaterad invandring tagit plats från Estland, Ryssland och andra länder. Vårt homogena samhälle har dock sedan 90-talet blivit mer

Ordet används för att beskriva synliga fysiska egenskaper som hår, ögon och hudfärg. (Se McEachrane, 2018 för debatten om skillnaden mellan ras och etnicitet)

flerspråkigt och mångfaldigt på grund av ökad invandring och globalisering av arbetslivet (Saukkonen & Pyykkönen, 2008).

För tillfället belastas den öppna diskussionen i Finland av två debatter. Den ena präglas av bekymmer av den oroväckande dåliga befolkningsprognosen som kan förbättras med hjälp av invandring och integration (Louvrier, 2013). Frågor gällande hurudana politiska åtgärder som måste vidtas för att integrationen lyckas och ingen nyanländ blir marginaliserad i samhället kopplas starkt till den här debatten. Samtidigt förs dock den andra, snarare främlingsfientliga, debatten om vem som får komma till Finland och på vilka villkor. Dessa röster för fram ett meddelande om att de finska medborgarnas problem ska skötas först och att så länge det finns stora interna problem, bör inte staten vidta åtgärder för att hjälpa andra (se Pyrhönen, 2015, Avonius, 2016 för vidare utvecklade diskussioner). Oavsett debatten om välfärdschauvinism (Pyrhönen 2015, Avonius 2016) är faktumet ändå följande: mängden utlänningar och invandrare ökar i Finland år efter år. För att uppnå en lyckad integration som leder till anställning, behöver finska organisationer och företag lära sig om hur man leder mångfald (Hanhike & Bergbom, 2019; Louvrier, 2013; Moisio & Martikainen, 2006; Sippola, 2007). I detta avsnitt diskuterar jag hur mångfaldsledning tagits i bruk och anammats i den finska företagsvärlden utgående från existerande forskning (Louvrier, 2013; Meriläinen, Tienari, Katila & Benschop, 2009; Sippola, 2007).

Avsevärt i den finska mångfaldskontexten är att mångfald som ett begrepp oftast kopplas i litteraturen till ord som jämställdhet och mångkulturalism (Ylöstalo, 2016; Meriläinen et al. 2009). Finland, mycket lik de andra nordiska länderna, har utövat en framgångsrik jämställdhetspolitik i årtionden (Ylöstalo, 2016). Forskaren påpekar att den finska politiken i synnerhet lagt vikt på jämställdhet i arbetslivet. Synnerligen diskrimineringslagen (2014/1325) och lagen om ändring av lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (2014/1329) har haft stark inverkan på arbetslivet. Den tidigare politiken, som poängterade enbart kön, har under de senaste åren blivit utvidgad till mer inkluderande. Meriläinen *et al.* (2009) påstår att det långvariga fokuset på jämställdhet hindrat mångfaldsledning från att etablera sig och att perspektivet tystade ned frågor beträffande etnicitet och ursprung. Det som Siim (2013 s. 624) kallar för ”omsvängning mot mångfald” påstår Ylöstalo (2016) ha påverkat också Finland. Mångfald har börjat få fotfäste i finsk jämlikhetspolitik samt i finska arbetsorganisationer (Borchorst, Freidenvall, Kantola, Reisel och Teigen, 2012). Ylöstalo (2016) hävdar att den finska jämställdhetspolitiken riktat sig mot arbetslivet, vilket har fått

organisationer att fundera på ärenden kretsande jämställdhet och mångfald. Hon hävdar samtidigt att globalisering och invandring dock också lagt press på en förändring eftersom dessa fenomen gjort mångfalden synligare.

I en forskning med avsikt att förutspå förändringar beträffande mångfald i det finska arbetslivet mellan 2006-2020, förutsåg Moisio och Martikainen (2006) att mångfald i arbetslivet blir allt vanligare. Författarna förutsåg då att mängden invandrare skulle öka drastiskt och förändra arbetsmarknaden. För att kunna utnyttja den nya arbetskraftens fulla potential behövs mångfaldsledning. I finsk forskning har vissa forskare förhållit sig skeptiska till hur mångfaldsledning passar in i den finska kontexten (se Louvrier, 2013; Trux, 2010 för vidare diskussioner). Mångfaldsledning har däremot också sina försvarare i Finland. Bland annat Meriläinen et al., (2009), Sippola, (2007) och Peippo (2008) tycker att mångfaldsledning nog har sin plats i Finland oavsett om praktiken inte ännu fått luft under vingarna. Louvrier (2013) hävdar till och med att en av svårigheterna i att anpassa mångfaldsledning i Finland är den finska kulturen där mycket fokus ligger på likheter och där olikheter rentav kan betraktas som föraktliga.

Den ökade mångfalden innebär utmaningar för de nyanlända även om de flesta arbetsgivarna gärna tar emot förändringen (Louvrier, 2013 & Sippola, 2007; 2017). Detta oavsett statens officiella åtgärder för att främja anställning av utlänningar och de finska företagens allmänt positiva inställning till mångfald (Louvrier, 2013). Det kan vara svårt för en utlänning att hitta ett arbete som motsvarar hens utbildning, eller att hitta anställning överhuvudtaget. Bland dem som inte lyckas hitta anställning finns dessutom flera motvilligt arbetslösa jämfört med finländare (Hanhike & Bergbom, 2019). Enligt forskarna är de bakomliggande orsakerna bristfälliga arbetserfarenheter i Finland, otillräckliga språkkunskaper och andra problem som förhåller sig till erkännande av utländska examen och utbildningar. Därför lyfts mångfaldsledning fram som en väsentlig organisatorisk förutsättning för att behandla frågor gällande olikheter och inkludering i företagsvärlden (Hanhike & Bergbom, 2019).

1.3 Kritik mot mångfaldsledning

Mångfaldsledning kritiserar av flera anledningar, men de starkaste rösterna förhåller sig till kritik mot två frågor. Exploaterar mångfaldsledning olikheter för allt större vinst? Urvattnar mångfaldsledning perspektivet på etnicitet och ursprung? Mor Barak (2005) till exempel problematiserar mångfaldsledning eftersom programmet grundar sig på frivillighet, och inte

nödvändigtvis på rättvisekänsla. Hon fruktar att företag enbart fortsätter med mångfaldsledning så länge de anser programmet vara lönsamt och fördelaktigt, och avslöpar initiativet genast ifall programmet inte bidrar enligt förväntningarna. Att kunna betrakta resultaten av en lyckad implementering kan ta en längre tid eftersom förbättringarna inte sker under en natt (Mor Barak, 2005). Mease och Collins (2018) skriver att trots att påståenden om en verklig affärsnytta verkar vara trovärdiga finns det forskare och utövare inom mångfaldsledning som debatterar kring tanken om affärsnytta och dess riktiga inverkan på företagets vinst och omsättning. För Lorbiecki och Jack (2000) kan mångfaldsledning till och med vara ett sätt att vidmakthålla ojämlikheter på arbetsplatsen ifall skillnader mellan etniska och könade grupper lyfts upp och görs väsentliga. Detta sker ifall negativa stereotyper av kvinnor eller särskilda etniska grupper ersätts med positivare stereotyper som förbiser mångfalden i en given grupp, skillnader som till exempel utbildning och samhällelig bakgrund eller ålder (Zanoni & Janssen, 2003). Risberg och Søderberg (2008) påpekar att det dock finns ett dilemma i mångfaldsledning angående etniska minoriteter. Å ena sidan ges de tillgång till en arbetsplats och uppskattning för deras insats när de rekryteras. Samt kommer deras kunskaper i förhållandet till en specifik marknad eller kundgrupp till godo. Å andra sidan finns det dock en risk att dessa personer i fortsättningen bara blir fast i arbeten som är förenade med en etnisk identitet (Risberg & Søderberg 2008).

1.4 Syfte

I avhandlingen kommer jag att undersöka hur finska företag och organisationer konstruerar mångfald och inkludering. Jag kommer att fokusera på de olika diskurserna inom organisationerna beträffande mångfald och inkludering och även ta reda på vad dessa begrepp innebär i den finska företagsvärlden. Jag utreder hur företag behandlar ämnet på sin webbplats, i sin årsberättelse och sina hållbarhetsrapporteringar. Forskningsfrågan jag försöker besvara i min avhandling lyder således:

Hur konstrueras mångfald och inkludering i företagens offentliga dokumentation?

Mitt syfte är att ta reda på hurdana diskurser företag har i den offentliga rapporteringen om mångfald, inkludering och jämlikhet med hjälp av kritisk diskursanalys.

1.5 Disposition

Min avhandling är uppbyggd på följande sätt: i det inledande kapitlet introducerar jag läsaren till avhandlingens tema. Jag presenterar de centrala tankarna om mångfald och inkludering i

organisationer samt förklarar varför dessa tankar också väckt kritik i form av en problemdiskussion. I samma avsnitt presenterar jag avhandlingens syfte, forskningsfråga, avgränsningar och disposition. Jag kommer också att redogöra för den europeiska och den finländska kontexten för mångfald och dess ledning. Mitt mål är att ge en överblick över avhandlingen och redogöra för vad läsaren kan förvänta sig. Det inledande kapitlet följs av ett teorikapitel där jag går mer in på djupet i själva begreppet mångfald och hur det definieras. Därefter förklarar jag grundidéerna i mångfaldsledning och inkludering i organisationer och klargör för hur de två termerna skiljer sig åt och hurdana fördelar mångfald kan innebära i ett företag. I samma kapitel strävar jag dock efter att lyfta fram en kritisk röst som uttrycker sig i form av kritisk, feministisk och postkolonial teori. I det tredje kapitlet beskriver och motiverar jag de metoder och det urval som jag använt för att samla in min empiri. Därefter följer ett avsnitt om kritisk diskursanalys. I det förklarar jag begreppet och beskriver den teori som jag använder som ram för min analys. I det fjärde kapitlet analyserar jag de diskurser jag identifierat och speglar dem mot den teori som jag redogör för i det andra kapitlet. Syftet är att avsluta kapitlet med svar på min forskningsfråga och därefter i kapitel fem kommer jag alltså att återge hur mångfald och inkludering konstrueras i företag. Avhandlingen sammanfattas i en slutdiskussion i det sista kapitlet där jag också redogör för de väsentligaste slutsatserna.

2 Mångfald och inkludering i organisationer

2.1 Vad innebär mångfald?

Kirton & Greene (2016) identifierar de tre oftast i mångfaldslitteraturen förekommande definitionerna av mångfald. Enlig den första används mångfald för att beskriva arbetskraft. Beskrivande mångfald betonar och hänvisar till en bred skala olikheter.

Mångfald är ett mångfasetterat koncept som i mångfaldslitteraturen kan ha olika betydelser beroende på forskningens syfte. Bland annat Mor Barak (2005) och Cox och Blake (1991) har delat upp mångfaldsbegreppet i två olika kategorier. Mångfald kan definieras antingen snävt eller brett. Den snäva definitionen grundar sig på drag som fastställs i diskrimineringslagstiftningen, exempelvis kön, etnicitet och ålder (Mor Barak, 2005). Den snäva definitionen är begränsad på grund av att den är bunden till lagstiftning. Definitionen lever och växer dock i samspel med samhället eftersom egenskaper som sexuell läggning och könsidentitet inte tidigare inkluderades i diskrimineringslagstiftningen (ibid). Den breda definitionen är mer omfattande och inkluderande eftersom den innefattar alla samma drag som den snäva, men lägger vikt på drag som inte kan avslöjas utgående från personens utseende, bland annat bakgrund, samhällsklass, utbildning och civilstånd (Cox & Blake, 1991; Kandola & Fullerton 1994; Kossek & Lobel, 1996).

Kirton och Greene (2016) väljer också att dela den beskrivande delen i två olika kategorier. Istället för att fokusera på avslöjande drag i individens utseende definierar författarna mångfald genom att dela begreppet i kollektiva och individuella egenskaper. Det kollektiva perspektivet innebär tilldelning i olika socialgrupper vad gäller drag som kön, etnicitet, ålder, religion, invaliditet och sexuell läggning. Det individuella perspektivet däremot kategoriserar människor utgående från personliga drag, exempelvis värderingar, kompetenser, livsstil, personlighet, intressen med flera. Både Kirton och Greene (2016) och Mor Barak (2005) hävdar att de olika mångfaldsdefinitionerna inte utesluter varandra utan att de i vissa fall överlappar. Kirton och Greene (2016) tycker ytterligare att de osynliga dragen oftast är kopplade med olikheter baserade på socialgrupper. Författarna påstår att samhället är uppbyggt på ett sätt som gör det möjligt för att vissa drag kopplas starkt med andra. Exempelvis står livsstil och kompetenser ofta i förhållande till kön och ålder, lika som värderingar och åsikter som speglas oftast mot etnisk bakgrund och religion. Detta innebär att mångfaldsdefinitionerna inte är neutrala.

Mångfald som grundar sig på socialgrupper påverkar, om inte bestämmer, förhållandet, mellan individen och andra i en omgivning där andra samverkande grupper befinner sig (Kirton & Greene, 2016). Larkeys (1991) definition av mångfald lägger vikt på precis detta. Hon menar att mångfald skapas då åtskiljande världsbilder och subjektiva kulturer utfaller som beteende- och identitetsskillnader mellan olika kulturella grupper. Mor Barak (2005) påminner dock om att samtidigt som gruppidentitet innebär en känsla av samhörighet, innebär det också en perception av att inte höra till en annan grupp. Tankegången är väsentlig enligt henne beträffande förståelsen av handlingar som tyder på fördomsfullt och diskriminerande beteende.

Det är också värt att diskutera huruvida definitionen och gränsdragningen mellan synliga och osynliga drag angående mångfald är meningsfull. Det är nämligen inte alltid möjligt att få reda på en människas sexuella läggning eller religion utifrån hens utseende. Även om gränsdragningen mellan de synliga och de osynliga dragen känns ytlig och inte tillräckligt djuplodande eller omfattande för att definiera mångfald, försvarar Mor Barak (2005) indelningen och dess relevans i praktiken. Hon menar att det är lättare att skapa fördomar, stereotyper och förutfattade meningar av de synliga dragen och att dessa leder lättare till diskriminering. Ytterligare påpekar Mor Barak (2005) att de osynliga dragen inte heller ska uteslutas från diskrimineringsdiskussionen eftersom de också kan påverka uppfattningen av en själv.

Att definiera mångfald är inte enkelt. I synnerhet knepiga är de trender inom mångfaldsforskningen som styr definitionen bort från grupperspektivet åt ett mer individuellt håll. Puwar (2004) tycker att mångfald kopplas till de kroppar som skiljer sig från majoriteten. Thomas (1991) däremot påstår att mångfald inkluderar alla och fenomenet inte går att definiera genom specifika utvalda kategorier och egenskaper. Tankesättet lär vara populärt bland HR-chefer och andra coaches (Mor Barak 2005). Enligt henne har de HR-ansvariga tagit detta problematiska all inclusive -perspektiv till sig eftersom de anser det vara allra mest lockande och användbart. Med detta menar Mor Barak (2005) att alla inom organisationen kan ställas under ett och samma mångfaldsparaply, vilket överskuggar ursprungsproblemet. Om alla ställs under samma paraply förbises den kontroversiella och väsentliga processen som handlar om att identifiera grupper med och utan makt, de som diskriminerar och de som blir diskriminerade (Ahmed, 2012). Om alla individuella olikheter kallas för mångfald blir alla olikheter jämlika (Ahmed, 2012 & Mor Barak, 2005). Således blir olikheterna trivialiserade och underskattade (Mor Barak, 2005). Linnehan och Konrad (1999) inleder med att säga att den breda definitionen

inskränker mångfald som begrepp till att betyda godartade skillnader mellan människor och därigenom försvagar de allvarliga konsekvenserna av fördomar, diskriminering och brist på makt som mångfaldsbegreppet först och främst tacklade. Mångfald i organisationssammanhang borde fokusera på de distinkta kategorier som varit uthålliga över de senaste åren och som fortfarande påverkar anställning (Linnehan & Konrad 1999). Författarna hävdar att den bredaste allomfattande definitionen av mångfald förminskar tonvikten på ojämlikheter grupper emellan och försvagar de känsliga historiska och institutionella problemen som förhåller sig till stereotyper, fördomar, diskriminering och nackdelar. Mor Barak (2005) tar efter ett tal som Nkomo höll i juli 2001 på ett mångfaldsseminarium och påstår att den breda definitionen av mångfald förbiser konflikt, makt, dominering samt hur organisationer i grund och botten är strukturerade enligt ras, kön och samhällsklass. Enligt Nkomo (i Mor Barak 2005) är mångfaldens uppgift att slutföra dessa förtryckande system.

2.2 Jämlikhet och mångfald i arbetsplatsen

Lejonparten av alla organisationsformer är hierarkiska vilket innebär att också ojämlikheter på arbetsplatsen är allmänt förekommande (Kirton & Greene, 2016). Chefer och andra överordnade på de högre hierarkiska nivåerna har mera makt och de tjänar bättre än de vanliga anställda och arbetarna på organisationens lägre nivåer. Acker (2006) tycker att det är väsentligt att kunna analysera organisationer med fokus på ojämlikheter. En stor del av den sociala ojämlikhet som finns i alla industrialiserade länder skapas nämligen på arbetsplatser i dagliga aktiviteter och praktiker som förstärker både privilegier och ojämlikheter. I detta delkapitel beskriver jag ojämlikhetsordningar (inequality regimes) i organisationer i ramen av Ackers (2006: 441- 464) arbete som handlar om organisering av arbetet samt maktförhållanden i organisationer och hur dessa påverkar olika sociala grupper i organisationer. Jag tar efter Acker (2006) med avsikt att förklara hur och varför ojämlikheter, olägenheter och marginalisering återges på arbetsplatsen och hur dessa förhåller sig till mångfalds- och inkluderingsfrågor.

2.2.1 Ojämlikhetsordningar

Acker (2006) skapade hennes koncept om ojämlikhetsordningar för att illustrera och undersöka ojämlikheter i organisationer. Hon framlägger (2006: 443) att dessa ordningar befinner sig i alla organisationer och definieras som ”ihop hängande praktiker, processer,

handlingar och betydelser vilka leder och upprätthåller ojämlikheter bland könen, etniciteter och socialklasser” (egen översättning). Därtill definierar hon (2006: 443) ojämlikheter i organisationer som

systematic disparities between participants in power and control over goals, resources, and outcomes; workplace decisions such as how to organize work; opportunities for promotion and interesting work; security in employment and benefits; pay and other monetary rewards; respect; and pleasures in work and work relations.

Acker (2006: 444-455) har identifierat sex byggstenar för ojämlikhetsordningar som hon avser vara sammanhängande och som enligt henne bevarar ojämlikheter på arbetsplatsen.

1. Ojämlikhetens baser

Baserna för ojämlikheter varierar i organisationer, fastän klass, kön och ras är vanligtvis närvarande. För Acker betyder klass planmässiga och varaktiga skillnader i tillgången till och kontroll över resurser för försörjning och överlevnad. Med resurser menar hon först och främst monetära resurser. Vissa praktiker gällande klass sker när anställning tar plats och lön betalas. Alltså hävdar Acker att klass är ett inneboende drag i anställning och i de flesta organisationerna. Ytterligare hävdar hon att hierarkin i större organisationer är överensstämmande med klass i det mer omfattande samhället. I mindre organisationer finns inte en lika stark koppling mellan klass och omfattande klassförhållanden i samhället. Trots detta har chefen eller företagsägaren klassbunden makt i förhållande till de anställda.

Kön, som socialt konstruerade skillnader mellan män och kvinnor, samt de övertygelser och identiteter som kännetecknas av olikheter och omjämlikhet finns i alla organisationer (Acker, 2006: 444) Klassförhållanden på arbetsplatsen formas av könade och sexualiserade attityder och antaganden. Även om kvinnor befinner sig i chefspositioner i flera organisationer, gör de fortfarande huvudsakligen arbete som stöder och betjänar chefer och andra professionella. Kön och klass är alltså inte längre fullständigt integrerade eftersom kvinnor börjar bli utdelade i organisatoriska klasstrukturer på samma sätt som män. Trots detta finns det fortfarande könade och sexualiserade antaganden som formar klasslägen för kvinnor och män på olika sätt.

Med ras menar Acker (2006: 444-445) socialt definierade skillnader på grund av fysiska egenskaper, kultur och historisk dominering samt förtryck som rättfärdigas med djupt

inrotade övertygelser. För Acker kan också etnicitet vara en bas för ojämlikhet antingen tillsammans med ras eller ensamstående. Dessa har historiskt sett varit skäl för uteslutande och diskriminering och så är det i vissa organisationer fortfarande.

Utöver dessa tre huvudbaser för ojämlikhet, yttrar Acker (2006:445) att det finns övriga skillnader som också skapar ojämlikhet. Exempelvis sexuell läggning, religion, ålder och invaliditet kan stigmatisera, men de är inte lika grundligt omgivna i organisationer som klass, kön och ras.

2. Ojämlikhetens form och grad

Ojämlikhetens form och grad kan mätas på olika sätt och de påverkas av flera faktorer förklarar Acker (2006: 445-447). Hierarkins branthet är en form av organisatorisk ojämlikhet. Författaren hävdar att i större amerikanska och europeiska organisationer, som är benägna till att ha starka hierarkier, kan glastaket hindra befordringen av en kvinna eller en icke-vit person eftersom ledarpositioner oftast besätts av vita män. Egenskaper som används för att beskriva framgångsrika organisationer som styrka, aggressivitet och konkurrenskraftig är oftast de samma som är kopplade till den bild av en framgångsrik ledare som finns i samhället. Däremot hävdar Acker att företag med en platt organisationsstruktur kan erbjuda bättre möjligheter till karriärutveckling för professionella kvinnor och icke-vita personer eftersom ansvar och auktoritet utdelas alla deltagare emellan. I hennes läsning (se Acker, 2006: 445) kom det dock fram att kvinnornas möjligheter är ju bättre, desto mer likt män de agerar.

Diskrimineringsgraden på grund av ras och kön medför ett till sätt att granska ojämlikhet i organisationer. Acker (2006: 446) hävdar att diskriminering som grundar sig på ras och kön varierar bland organisationer även om de är verksamma i samma industri. Diskrimineringsgraden kan dessutom variera inom arbeten på samma klassnivå och till och med inom samma arbeten. Det som kommer fram som en minskning av diskriminering kan i själva verket bara vara dess omstrukturering. En utredning om lärare och rektorer av Utbildningsstyrelsen (2017) i Finland kan användas för att exemplifiera detta. I utredningen kommer det fram att trots samma utbildning, väljs flera män än kvinnor till arbetsuppgifter som kräver ledarskapskunskaper. I samma utredning framläggs också att över hälften av rektorerna i finskspråkiga skolor är män även om en stor del av lärarna är kvinnor.

Ytterligare skriver Acker (2006: 447) att ojämlikheter i organisationer tar sig uttryck i löne- och maktskillnader. Skillnadernas storlek beror på hur hierarkin är uppbyggd och de förhåller sig starkt till klass.

3. Organisering av förfarande som skapar ojämlikheter

Liksom de två tidigare ojämlikhetsordningar, kan också den tredje ordningen variera bland olika typer av organisationer samt mellan praktikerna och processerna (Acker, 2006:447–451). Betydliga feministiska studier har lyft fram att det förekommer ojämlikheter i klass och kön, både formellt och informellt (se vidare Acker 2006:447). Samma forskningar har kommit fram till att bilden av hur arbetet har organiserats tar efter en bild av en vit man som ger allt för arbetet, jobbar långa dagar, gör framsteg i karriären samt som inte har några andra skyldigheter gentemot sin familj än att tjäna pengar. Kvinnors arbete är däremot oftast organiserat så att de kan balansera mellan familj och arbete. Acker (2006:448) påstår att det här leder till att kvinnor, som i jämförelse med män redan har mera skyldigheter utanför jobbet, oftare arbetar deltid i positioner på en lägre hierarkisk nivå eller annars i yrken med lägre avlöning. Detta är ägnat åt att upprätthålla ojämställdhet i organisationer och därmed ojämlik fördelning av kvinnor och män i organisationens klasshierarkier.

Rekrytering- och anställningsprocesserna kan ge grund till ojämlika handlingar enligt Acker (2006: 449). Vissa arbetsgivare kan definiera lämpligheten av en arbetssökande på grund av könet eller rasen av dem som redan är anställda i samma position. Acker tycker att anställning via sociala nätverk är ett sätt att uppehålla ojämlikheter och exkludering beträffande kön och ras i organisationer eftersom de lediganslagna platserna inte kommer till allmänhetens kännedom. Därför förespråkar hon offentliggjorda arbetsannonser och urval gjorda på basis av kön- och rasneutrala kompetenskriterier. Acker vill dock påpeka att kompetens medför bedömning eftersom könet och rasen av både kandidaten och beslutsfattaren kan påverka bedömningen.

För Acker (2006: 450) kan löneförhandlingar och övervakande praktiker medföra ojämlik behandling i organisationer då de bestämmer överskottet mellan arbetare och ledningen samt kontrollerar arbetsprocesserna och arbetarna. På grund av kön åtskiljande bedömningar kan ske i alla organisationer, även i dem som förefaller jämlika (se Acker 1991).

En stor del av ojämlik behandling och exkludering sker under informella möten mellan kollegor på arbetsplatsen påstår Acker (2006:451). Dessa möten kan präglas av en skala av antaganden och stereotyper om vissa sociala grupper. Sättet på vilket detta uttrycker sig är ofta svårfångat och knepigt att uppmärksamma. Trots detta påstår Acker att kvinnor, personer tillhörande etniska, sexuella eller religiösa minoriteter eller personer med funktionsnedsättningar ofta tar upp känslan av att inte höra till. De kan känna sig socialt uteslutna eller utsatta för trakasserier eftersom de inte klär eller beter sig på ett visst sätt. De här upplevelserna uppenbarar sig sällan för utomstående i samma omgivning hävdar Acker.

4. Ojämlighetens synlighet

Acker (2006: 452) definierar ojämlikhetens synlighet som ”graden av medvetenhet” i organisationen. Hon hävdar att människor i den dominerande och makthavande gruppen inte brukar uppmärksamma ojämlikheter. Dessutom är de också mera benägna att neka deras existens. ”Ett privilegium av de privilegierade är att inte se sina privilegier” sammanfattar Acker (ibid). Medlemmarna i en dominerande grupp ser huvudsakligen enbart ojämlikhet som finns någon annanstans än där de befinner sig. Vissa organisationer kan till och med sträva efter att täcka ojämlikheter. Detta sker till exempel om arbetsgivaren uppmuntrar de anställda att inte diskutera avlöning. Ytterligare framlägger Acker att vissa praktiker som orsakar ojämlikheter är så små, snabba och odefinierbara att de kan vara svåra även till och med för offret att uppmärksamma. Offret kan också föredra att ignorera den orättvisa behandlingen istället för att ta upp de alla minsta incidenterna.

5. Legitimiteten av ojämlikheter

Ojämlighetens legitimitet beskriver till vilken grad olika typer av ojämlikhet är accepterade eller utmanade. Det här kan enligt Acker (2006: 452-454) bero på hurdan organisationen i fråga är. Till exempel i offentliga eller ideella organisationer är ojämlik behandling troligtvis mer oaccepterat än i organisationer verksamma på den privata sektorn. Legitimiteten varierar också efter politiska och ekonomiska omständigheter. Politiska rörelser som krävt och strävat efter jämlikhet har utmanat lagstiftningen till förändring för att bekämpa bland annat diskriminering och orättvis behandling. Detta har lett till att organisationer blivit tvungna att granska interna praktiker beträffande olaglig och ojämlik behandling. Illegitima behandlingssätt medverkar på en retorisk nivå exempelvis i lagar om icke-diskriminering, men samtidigt kan skillnader och ojämlikheter på arbetsplatser legitimiseras i diskurser

påstår Acker. Till exempel löneskillnader legitimiseras med att hävda att män lämpar sig för krävande karriärer medan vårdsektorn anses passa för kvinnor. Att tro på biologiska skillnader mellan könen eller mellan etniska grupper eller att tycka att vissa maskulina drag är överlägsna legitimerar ojämlikhet (Acker 2006: 454). Legitimitetsgraden precis som synlighet varierar enligt åskådaren. De privilegierade ser på sina privilegier som förtjänade och kan dessutom till och med tycka att de synliga orättvisorna är accepterade.

6. Kontroll och uppfyllelse

Acker hävdar (2006: 454-455) att de former av kontroll som finns i en organisation förhåller sig först och främst till klass. De riktar sig till upprätthållandet av chefens makt för att tillförsäkra att de anställda främjar organisationens målsättningar och att de godkänner den ojämlika ordningen. Kontrollens innehåll är både antaganden och förväntningar bundna till kön och ras och hur de införs. Hierarki både i organisationen och i förhållandet mellan könen och rasen möjliggör kontroll. Kontroll finns i flera former: direkt, indirekt och internaliserad. Direkt kontroll innebär byråkratiska regler och bestraffningar för brytandet mot dem. Indirekt kontroll däremot är till exempel övervakning med hjälp av teknologi. Internaliserade kontroller betyder att man tror på strukturens legitimitet och på reglerna. Acker (2006: 454) tycker att det är värt att påpeka att bristen av att ifrågasätta de rådande maktstrukturerna beträffande kön eller ras är också en form av kontroll. Vitt och maskulint privilegium behöver inte tas för givet även om det anses vara naturligt och normalt.

Sammanfattningsvis konstaterar Acker (2006) att även om ojämlikhetens ordningar råder, kan de alltid utmanas och förändras. Förändringen kan vara utmanande och svår i synnerhet ifall intressena för förändringen är motstridiga. Med detta menar Acker (2006) att den ägande och ledande klassens intressen ofta i slutändan väger mera än deras intressen, som lider av ojämlikhet. Fördelarna behöver inte ens nödvändigtvis vara ekonomiska för att ledningen förbiser förändringen mot en jämlikare organisation (Acker, 2006). Forskaren lyfter åter upp den vita manliga identiteten som enligt henne kan vara bunden till förhållandevis små förmåner i makt och inkomst. Det kan därmed bli mödosamt att avstå från privilegier: ökad jämlikhet kan ses och kännas som ett angrepp mot ens värdighet och maskulinitet.

Acker (2006) påpekar att program och riktlinjer angående mångfald riktar sig ofta mot några av de mer svårfattliga diskriminerande processerna i organisationen. Sådana processer delar människorna enligt etnicitet och ibland också kön genom utbildning och medvetenhet. Acker tror att det är en av anledningarna till varför förändringar i organisatorisk makt och belöning är utmanande att få till stånd. Dessa antaganden och handlingsmönster som gynnar vita män är djuprotade i organisationen och svåra att ändra på med hjälp av mångfaldsledning.

2.2.2 Inkludering

I detta kapitel kommer jag att redogöra för inkludering och termens innebörd. Hur skiljer sig mångfald och inkludering åt? I den tidigare diskussionen om mångfald och mångfaldsledning gick dessa termer i stort sett hand i hand (Roberson, 2006), men i den nutida forskningen i mångfald och inkludering görs en gränsdragning mellan begreppen (Oswick & Noon, 2014). Författarna skriver att mångfald erkänner och värdesätter olikheter bland personalen och försöker utnyttja dem för ekonomisk vinst. Inkludering däremot värdesätter processerna som inlemmar olikheterna i affärspraktiker och bidrar till att deras riktiga värde tillämpas (Oswick & Noon, 2014). Roberson (2006) anser att den väsentliga skillnaden mellan dessa två termer är att mångfald hänvisar till heterogenitet och den demografiska sammansättningen av organisationen, medan inkludering fokuserar på anställdas deltagande och mångfaldens samverkan i organisationsprocesser. Med det menar hon att ett inkluderande tillvägagångssätt utgår från att alla hinder för anställdas deltagande och medverkan ska raderas.

Mångfald och inkludering kan också vara beroende av varandra eftersom mångfald är en nödvändig förelöpare för inkludering och inkludering därigenom kräver mångfald (Oswick & Noon, 2014). Det här betyder alltså att organisationer först behöver en mångfaldsstrategi för att inse värdet av mångfald (Oswick & Noon, 2014). Chavez och Weisinger (2008) däremot betraktar mångfald och inkludering som två överlappande termer. Författarna (2008: 337) hävdar att inkludering skiftar betoningen ”från mångfaldsledning till ledning för mångfald”. Med det menas att inkludering är en del av en pågående och proaktiv strategi som skapar en kultur där människor uppskattar och kan dra nytta av individuella skillnader oberoende av förändringar i lagstiftningen, demografin eller ekonomiska omständigheter (Chavez & Weisinger, 2008). Roberson (2006:231) sammanfattar att inkludering kan bidra med ett tillvägagångssätt som är ”identitetsblint” dvs. det fokuserar på individuellt engagemang och

deltagande i beslutsfattande. Således flyttar perspektivet bort från grupper mot individer, vilket kan vara fördelaktigt för grupper som historiskt uppfattats vara uteslutna (Roberson, 2006).

Janssens och Zanoni (2008) hävdar att inkludering i organisationer är mätbart. Inkludering mäts oftast med hjälp av arbetsrelaterade mått istället för mått som står i proportion till förhållanden. Dessa mätare kan emellertid vara problematiska eftersom de är känsliga för rang (Janssens & Zanoni, 2008). Huruvida en anställd får tillgång till information och kan delta i beslutsfattande beror på var hen befinner sig i organisationshierarkin. Författarna hävdar därför att arbetsrelaterade mätare lämpar sig snarare för att mäta maktskillnader mellan minoritets- och majoritetsindivider i liknande arbetsposition, men att de är otillräckliga för att visa nivån på inkludering av minoritetsindivider. Anställda som tillhör en minoritet har redan per definition mindre makt, är ofta mindre kvalificerade och allmänt uteslutna från befordran (Janssens & Zanoni, 2008). Därför argumenterar författarna för att inkludering ska mätas utgående från hur engagerade individuella anställda som tillhör en minoritet är i sina arbetspositioner i organisationen samt huruvida de känner sig hemma där.

Enligt Mor Barak (2005) kännetecknas en inkluderande arbetsplats på tre olika sätt. För det första värdesätter och utnyttjar den individuella skillnader och olikheter bland sin personal. Det betyder att arbetsplatsen är grundad på en mångsidig värdering där alla kulturella perspektiv bland anställda uppskattas (Mor Barak, 2005). För det andra samarbetar en inkluderande organisation också med gemenskapen som omger den, samt erkänner sin samhälleliga skyldighet. Med det menas att inkluderande organisationer tar hänsyn till missgynnade grupper i samhället och uppmärksammar deras arbetspotential. Den sista kännetecknande draget som förfaller viktigt för Mor Barak (2005) är att inkluderande organisationer samarbetar med individer, grupper och organisationer tvärs över nationella och kulturella gränser för att uppfylla ömsesidiga målsättningar.

Det som Acker (2006) skriver om de rådande ojämlikhetens ordningar i organisationer beträffar också inkludering. Minoritetsgrupper förblir i strukturellt missgynnade positioner eftersom de inte passar in i den normen som gäller (Janssens & Zanoni, 2008). Normen som alla speglas mot är inte neutral utan grundar sig på vit maskulinitet (Bond & Pyle, 1998). Eftersom minoritetsindivider redan på grund av sin bakgrund hamnar i underläge, borde inkludering stöttas med organisationspraktiker som behandlar anställda med etniskt ursprung annorlunda

(Janssens & Zanoni, 2008). I synnerhet borde minoritetsindividerna få hålla kvar de drag och traditioner som är bundna till kulturen. Organisationer ska dock kunna förhålla sig neutralt till detta således att dragen inte avses avvika från den etablerade normen eller förväntningarna i organisationen (Janssens & Zanoni, 2008).

Ghorashi och Sabelis (2013) sammanfattar att inkludering av andra istället för assimilering eller uteslutande kräver djuplodande självreflektion. Det handlar alltså om att hitta en balans mellan olikheter och likheter och deras samband på ett sätt som inte utgår från ett hierarkiskt förhållande.

2.2.3 Integritet

Allmänhetens förväntningar av företag och näringsverksamhet har skiftat påstås Schwarz och Gibb (1999). Det förutsätts nuförtiden att organisationer har integritet. Med det menar författarna att organisationer agerar ärligt, hederligt och etiskt. Samt ska företagen leva harmoniskt i samhället och i de gemenskaperna var de får sitt dagliga bröd från. Integritet innebär likaså att företag respekterar de egna värderingarna som bör syra igenom varje verksamhetsenhet oberoende läget (Schwarz & Gibb, 1999). Författarna hävdar att ifall företaget misslyckas implementera värderingarna överallt kan det skada företagets trovärdighet.

Globalisering har ökat allmänhetens medvetenhet. Det innebär enligt Schwarz och Gibb (1999) att medborgar- och frivilligorganisationer kan nuförtiden företräda för miljoner konsumenter och röstberättigade samt att media kan allt lättare mobilisera dessa grupper. Denna omsvängning knuffar företag till en bredare tolkning av deras skyldigheter gentemot samhället. Företag har nytta av att ha ett gott rykte eftersom det är kopplat till hur rättvist varumärket anses vara (Schwarz & Gibb 1999). Varumärket indikerar inte längre enbart produktens kvalitet utan konsumenterna ser till varumärket som en indikator av uppmuntran, bredare värderingar samt ett sätt att bedöma och uttrycka sina egna idéer om rättvisa (ibid).

När företag betar sig ansvarsfullt kan de överföra kunskap och färdigheter samt fungera som källa till samhällseliga tillgångar. Sådana behövs för att skapa jobb, möjligheter till entreprenörskap och säkerhet. Allt detta syns utåt, men ansvarsfullt beteende påverkar också

inom företaget påstår Schwarz och Gibb (1999). Ett företag som bär sitt samhällsliga ansvar kommer att kunna hålla sig undan från PR-problem, utveckla risk management, beakta ledningsgruppens och VD:s tankar eller till och med upptäcka nya verksamhetsmöjligheter (ibid). Ytterligare påstår författarna att företag som inkluderar och integrerar det sociala ansvaret i företagsverksamheten har en bredare och bättre förståelse för mångfaldsfrågan. Samtidigt ges ledningen en möjlighet till att inte enbart tackla interna problem beträffande rasism eller sexism utan också till att förbättra omständigheterna för minoriteter och kvinnor i samhället.

2.3 Mångfald som politik

Mångfald kan vid sidan om dess beskrivande egenskaper som diskuterades tidigare i avhandlingen också användas som en politik för att leda arbetskraft, hävdar Kirton och Greene (2016). I följande avsnitt redogör jag först för hur mångfaldsledning (diversity management) som ledarskapsfenomen kom till stånd och hur det skiljer sig från den tidigare rådande politiken om jämlika anställningsmöjligheter och bekräftande handlingar. Sedan presenterar och diskuterar jag hur mångfaldsledning utvecklats och formats till två skolor; den ena eftersträvar affärsnytta och den andra förespråkar social rättvisa och jämlikhet i form av kritik ägnat åt affärsnyttoperspektivet. Jag lyfter tillika fram huvudargument från båda skolorna som fått företag och organisationer att införa mångfaldsledning. Kapitlet avslutas med en mer kritisk granskning av mångfaldsledning och de bakomliggande orsakerna till att det införts i företag.

2.3.1 Mångfaldsledning

Mångfaldsledning uppfattas som ett alternativ till de lagstiftade företrädarna dvs. politiken om bekräftande handlingar (affirmative actions/AA) och jämlika anställningsmöjligheter (equal employment opportunities/EEO) (Holvino & Kamp, 2009; Risberg & Soderberg, 2008; Mor Barak, 2005; Litvin, 2006, 2002). Gilbert, Stead, och Ivancevich (1999: 61) ger en uttömmande definition på begreppet:

Mångfaldsledning är ett frivilligt organisationsprogram beräknat att skapa större inkludering av alla individer i informella sociala nätverk och formella företagsprogram.
(min översättning)

De tidigare programmen förespråkade social jämlikhet och rättvisa och var grundade på lagstiftning (Holvino & Kamp, 2009; Litvin, 2006, 2002). Ursprungligen skapades mångfaldsledning för att besvara de frågor och det behov för förändring i tänkesätt som uppstått sedan mångfalden ökat bland arbetskraften. I USA anses rapporten *Workforce 2000: Work And Workers for the 21st Century* av Johnston och Packer (1987) ha varit startskottet för diskussionen kring mångfaldsledning (Holvino & Kamp, 2009; Litvin, 2006; Lorbiecki & Jack, 2000; Prasad & Mills, 1997). Rapporten syftade till att förutspå förändringar i arbetslivet, som skulle ske på grund av den dramatiska demografiska utvecklingen (Litvin, 2006, Prasad & Mills, 1997; Lorbiecki & Jack, 2000). Enligt rapporten skulle de demografiska förändringarna vara tillräckligt drastiska för att förändra den tidigare homogena arbetskraften och göra den mer heterogen. Därtill framhävde Johnston och Packer (1987) också förändringen i konsumentbeteende då allt fler kvinnor, icke-vita² och invandrare skulle få ökad köpkraft. Kandola och Fullerton (1998) påstår att det väsentliga i konceptet mångfaldsledning är att godkänna att arbetskraften består av olika typer av människor. De hävdar att alla medlemmar i organisationer för med sig egna unika perspektiv som kan gynna hela företaget. Vidare skapar mångfald enligt dem en produktiv omgivning där alla känner sig uppskattade, där allas kunskaper och talanger blir utnyttjade och där organisationens målsättningar uppnås.

Mångfaldsledning är först och främst ett initiativ som tagits av företagen själva (Risberg & Soderberg, 2008; Lorbiecki & Jack, 2000; Thomas, 1990). Därmed ges de en möjlighet att vara proaktiva och ta kontroll över ärendena själva istället för att vara reaktiva och tvingande av lagstiftning (Gilbert et al., 1999). Det är en frivillig ledarskapsstil som inte påförs av arbets- eller diskrimineringslagstiftning (Mor Barak, 2005; Prasad & Mills, 1997). Prasad och Mills (1997) påstår ytterligare att behovet att ta initiativet reagerar på de externa demografiska utmaningarna vilket lägger press enbart på ledningen och cheferna i organisationen. Den bakomliggande grundidén är att göra mångfaldsprogram inkluderande (Mor Barak, 2005). Dessutom innehåller mångfaldsledning en tanke om vad företag försöker åstadkomma med det. Samtidigt med möjligheten att agera förebyggande innehåller mångfaldsledning också ett nyttoperspektiv: det kan gynna företag. Att förespråka mångfald ur ett ekonomiskt perspektiv blir allt viktigare, och mångfaldsledning kopplas till konkurrensfördel, utnyttjande av de mänskliga resurserna. Vissa författare beskriver det till och med som en tvingande nödvändighet för affärsverksamhet (Kossek & Lobel, 1996; Thomas, 1991).

² Egen översättning av engelskans *people of colour*

Såväl Thomas (1991) som Cox och Blake (1991) hävdar att mångfaldsledning har två uppgifter. För det första ökar den samhällsliga rättvisan i och med att det skapas en omgivning där ingen är privilegierad eller missgynnad för egenskaper som ras och kön. För det andra bidrar den med en organisationsförändring mot förhöjd produktivitet och lönsamhet. Många företag har blivit tvungna att anamma särskilda riktlinjer och program för att stärka rekrytering, inkludering och befordran samt för att behålla anställda som skiljer sig från de mer privilegierade grupperna i samhället (Mor Barak, 2005). Målsättningen är att förändra organisationskulturen från att vara majoritetsinriktad till att bli heterogen och pluralistisk där olika värderingar existerar som påverkar arbetsomgivningen lika mycket (Mor Barak, 2005).

2.3.2 Mångfald som affärsnytta

Litvin (2006) redogör för hur tanken om mångfald som affärsnytta kom till stånd i början på 1990-talet i USA. Tanken om mångfald som ekonomiskt lönsamt var banbrytande eftersom tanken inte ingick i ramen för det tidigare programmet om jämlika anställningsmöjligheter och bekräftande handlingar. Grundidén är att erbjuda ett ledningsfokuserat och ekonomiskt argument för att främja företagets vilja att investera i att öka mångfalden bland anställda (Litvin, 2006). Den nya tankegången fungerade som ett slags motkraft till den gamla politiken om bekräftande handlingar, eftersom den skiftade mera mot affärsverksamheten än social rättvisa (Litvin, 2002, 2006 & Mor Barak, 2005). Förändringen mot affärstänkande skulle åstadkomma en ökad konkurrenskraft, bättre kundbetjäning och höjd lönsamhet (Litvin, 2002; Thomas, 1991; Kossek & Lobel, 1996; Cox & Blake, 1991). Enligt Thomas (1999:10) borde inte mångfaldsledning handla om utvalda minoriteter eller kvinnor utan mångfald borde leda ”bortom ras och kön”.

Affärsnyttan binder sig till förbättringen av både produktiviteten och lönsamheten. Litvin (2006) hävdar att för att uppnå affärsnytta måste företaget utföra en detaljerad beräkning på alla sätt som förbättrar företagets slutresultat då mångfald bland anställda implementeras och styrs. Syftet är att belysa varför organisationen ska engagera sig i mångfaldspraktiker av nyttobetonade och ekonomiska skäl. Mease och Collins (2018) menar att det oftast ingår tre typer av påståenden i argumenteringen för mångfald som affärsnytta: en förbättring av förhållandet mellan organisationen och externa aktörer på grund av tillgång till flera åtskiljande demografiska marknader och nydanande PR-relationer; förhöjt deltagande och engagemang, vilket leder till produktivitet; förhöjd innovationsförmåga eftersom mångfalden av åsikter leder

till kreativitet. Cox och Blake (1991) samt Kandola och Fullerton (1998) redogör för de förväntade ekonomiska förmånerna av mångfaldsledning.

1. mindre kostnader i personalomsättning och lägre nivå av frånvaroanmälning från arbetet
2. större talangpool att rekrytera ifrån
3. förbättrad marknadsföring pga. olika insikter om och förståelse för olika kulturer
4. ökad kreativitet på grund av förhöjd innovationsförmåga
5. större förståelse för problemlösning pga. breddade perspektiv och ökade möjligheter till en fördjupad kritisk granskning
6. ökning av flexibilitet och lättare anpassningsbarhet till förändringar

Mease och Collins (2018) skriver att trots att påståendena verkar vara trovärdiga finns det forskare och utövare inom mångfaldsledning som debatterar tanken om affärsnytta och dess verkliga inverkan på företagets vinst och omsättning. Att lista motiverade fördelar av ökad mångfald och inkludering i organisationer är synnerligen komplicerat eftersom bevisbördan för de positiva effekterna är tung (Kandola och Fullerton 1998). I författarnas läsning om hur organisationer kan utnyttja mångfaldspraktiker kommer de fram till att forskare inom forskningsfältet för lätt listar drag som de anser vara fördelaktiga för organisationen utan att ifrågasätta eller undersöka grundläggande bevis. Kandola och Fullerton (1998) vill dock påpeka att bristfälliga belägg inte nödvändigtvis tyder på att påståenden om fördelar skulle vara felaktiga eller missvisande.

2.4 Kritiken efterlyser social rättvisa

2.4.1 Exploaterar mångfaldsledning olikheter för allt större vinst?

Noon (2007) har tröttnat på det trendiga argumentet om hur anställning av en bred skala människor bidrar till organisationens framgång och hur de organisationer som inte engagerar sig går miste om möjligheter att nå till allt fler kunder. Han tycker att det allt mer lockande argumentet om mångfald som affärsnytta kan ha livsfarliga brister med tanke på att affärsnytta har potential att underminera jämlikhetsutfall och samhällelig rättvisa. Noon (2007) påstår att den ekonomiskt neoliberal tankegången föredrar affärsnyttoperspektivet som fokuserar på fördelarna med att säkerställa rättvisa. Mångfald som affärsnytta grundar sig på en rationell analys om kostnader och fördelar där investering i mångfald oftast väger mera (Noon, 2007). Han fruktar dock att kostnaderna för mångfaldsfrämjandet kommer att anses vara för höga inom vissa organisationer. Följaktligen kommer vissa chefer att tycka att satsningen på mångfald inte ligger i företagets intressen. Affärsnyttoperspektivet innebär därför en hög risk för anställda som hör till en etnisk minoritet eftersom det ger en på ekonomi grundad förklaring till diskriminering. Grundproblemet ligger här (Noon, 2007). En universell princip om jämlikhet stöds av ett slumpartat argument förutsatt att det är bra för affärsverksamheten och att organisationens omständigheter tillåter det. Noon (2007) menar att det innebär att en rättvis behandling inte gäller för alla utan bara är konsekvensen av ledningens bedömning av de för stunden rådande omständigheterna i organisationen. Jämlika möjligheter är enligt Noon (2007) en mänsklig rättighet som grundar sig på rättvisa snarare än på ekonomiska omständigheter. Han understryker att alla anställda och arbetssökande har rätt till en rättvis behandling och det bör inte överges för en trend.

Jones och Stablein (2006) ser däremot på retoriken om mångfald som affärsnytta som en trojansk häst. På utsidan står de vanligaste argumenten för mångfaldsledning, men på insidan finns en stark känsla för rättvisa för de marginaliserade samt en handlingskraft. Jones och Stablein (2006) belyser att det alltid finns en risk för att program med avsikt att lyfta upp social rättvisa, blir underordnade vinsten. I fallet mångfaldsledning skulle det här innebära att trots företagets goda avsikter, anser de sig inte få tillbaka lika mycket som de ger. Det skulle leda till att företaget väljer att avsluta programmet. Forskarna är tillika rädda för att de dominerande

grupperna förblir dominerande oavsett politiken om jämlika möjligheter till anställning, och att den huvudskaliga kampen om exploatering kommer att ske utom synhåll på tillgängliga arbetsplatser runt. Trots detta är det ytterst nödvändigt att kämpa för mångfald på arbetsplatsen för att en förändring mot det bättre ska kunna ske, hävdar Jones och Stablein (2006). Arbetsplatsmångfalden med en större och bredare samhällelig agenda kan göra organisationer till startpunkten för en större förändring i samhället (ibid).

Litvin (2002) kritiserar tanken om mångfald som affärsnytta eftersom affärsnyttan enligt henne egentligen bara strävar efter att återuppnå en organisatorisk status quo. Förespråkarna för affärsnyttan hävdar att godkännandet är det första steget till att säkerställa organisationsmedlemmarnas åtagande i olika mångfaldsinitiativ, men Litvin (2002) uttalar sig om att tanken på affärsnytta att den enbart kan utesluta möjligheter för en mycket grundlig organisationsförändring. Hon påstår att diskursen om affärsnytta hyser förtingligandet av en särskild social konstruktion av verkligheten som naturlig och legitimeringen av handlingar som baserar sig på den verkligheten som logiska. Anammandet av affärsnyttan lägger hinder för andra alternativa konstruktioner av verkligheten och andra handlingar som skulle kunna ske i dessa alternativa verkligheter (Litvin, 2002). Därför hävdar Litvin (2002) att mångfald som affärsnytta inte kan uppfattas som en katalysator för fördjupad förändring utan endast försvarar och berättigar organisationen som den är. Argumenten om mångfald som affärsnytta legitimerar det faktum att jämlikhet inte tas i beaktande. Litvin (2002) hävdar att symboliska praktiker och ritualer som publicering av företagets mångfaldsuttalande eller organiseringen av workshoppar om mångfald är otillräckliga. Att ge uttalanden om mångfald och på det sättet anamma affärsnyttoperspektivet är enligt Litvin (2002) de facto inte att främja mångfald.

2.4.2 Woke-washing

Att vara *woke* betyder enligt ordboken Merriam-Webster (2018) att man är alert, medveten och aktivt uppmärksammar verkligheten och viktiga frågor som förhåller sig till samhälleliga företeelser samt frågor som kretsar runt etnicitet. Ordet härstammar från afroamerikanskt folkmål där det ursprungligen använts istället för *awake* (vaken) men ordet har under de senaste åren hittat sin väg till användning i vardagligt språk för att belysa samhällelig medvetenhet. Hess (2016) beskriver *woke* som motsatsen till politiskt korrekt. Hon hävdar att ifall *pk* används av den politiska högern som benämning för hyperkänslighet i politiska diskurser, använder

vänstern *woke* som bekräftelse för det känsliga. Hess (2016) poängterar att det betyder att man önskar bli betraktad som rättvis och också att man önskar att andra får veta om hur korrekt man är. Det kan kännas lockande att vara samhällligt medveten, alliera sig med de utsatta minoriteter och tala för dem. Men Hess (2016) vill också påpeka att om man som medlem av majoriteten börjar uttala sig om minoriteter tar man en plats i rampljuset från någon som tillhör en minoritet, trots goda avsikter.

Woke-washing är ett nytt begrepp som än så länge bara behandlats i tidningar (Boyd, 2018; Mahdawi, 2018; Parekh 2018), men än så länge har begreppet inte tagits i bruk inom akademisk litteratur. Begreppet woke-washing får sin innebörd från fenomenet *gröntvätt* (greenwashing). Med gröntvätt avses en handling som avsiktligt handlar om att missleda konsumenter beträffande företagets miljö- och hållbarhetspraktiker eller beträffande vilka positiva miljöeffekter en produkt eller tjänst har (Delmas & Burbano, 2011). Kortfattat handlar fenomenet om att företaget för vinstmaximering utnyttjar de rådande värderingarna i samhället och låtsas vara något de inte är. Ifall företag som sysslar med gröntvätt försöker dra ekonomisk nytta av att förefalla grönare än vad de i verkligheten är, strävar andra företag med hjälp av woke-washing efter att verka samhällligt medvetna i konsumenternas ögon. Företag som gör sig skyldiga till woke-washing använder progressiva värderingar som en marknadsföringsstrategi och samhälllig aktivism som en del av sin marknadsföring och kan därför leva på konsumenternas samvete (Mahdawi 2018). Hon anger flera exempel på woke-washing bland annat fallet om statyn *Fearless Girl* på finansdistriktet Wall Street i New York. Banken State Street Global Advisors beställde statyn på den unga beslutsamma flickan för att marknadsföra en ny fond för företag med högt procentuellt antal kvinnor i ledarskapspositioner. Efteråt framkom det dock att banken i fråga själv inte behandlat de egna anställda jämlikt och betalat lägre lön till kvinnliga anställda som utför samma arbetsuppgift som manliga anställda (Stevens, 2017).

Enligt Mahdawi (2018) är woke-washing hyckleri och möjligtvis skadligt eftersom det steriliserar förgiftade praktiker i näringslivet. Hon vill dock påpeka att inget ont som inte har något gott med sig. Det skvallrar redan om en förändring i tänkesätt redan om stora företag börjar ta på progressiva värderingar och känner sig tvungna att förmedla ett samhällligt budskap. Mahdawi (2018) poängterar att trots att motivet för budskapet är lömskt, kan det bidra

till en förbättring: ju progressivare och aktuellare meddelanden företag förmedlar, desto bättre.

2.4.3 Urvattnar mångfaldsledning perspektivet på etnicitet och ursprung?

En av de kritiska rösterna mot mångfaldsledning lägger märke till hur ledarskapsfenomenet tar upp eller snarare inte tar upp rasism och etnisk diskriminering. Vissa kritiker (bl. a. Mor Barak, 2005) förhåller sig negativt till mångfaldsutbildare och personalchefer som gärna förespråkar den breda definitionen av mångfald. Den bakomliggande tanken är att den ställer alla under ett och samma mångfaldsparaply genom att undvika den motstridiga och svåra processen att identifiera grupper med eller utan makt. All inclusive-perspektivet gömmer inom sig konsekvenserna av historisk diskriminering och orättvisa som har hindrat vissa grupper att ha tillgång till möjligheter och resurser. Mor Barak (2005) redogör för ett seminarium där en mångfaldsutbildare hade bett publiken att nämna egenskaper som gjorde dem unika. Vid sidan om de egenskaperna som förekommer i den mångfalds snäva hade utbildaren också tagit upp drag som hårfärg, favoritmat och musiksmak. Mor Barak (2005) hävdar att även om dessa skillnader skiljer oss åt, finns det skillnader som väger mera än andra. Enligt henne finns det grundläggande skillnader som har praktiska och till och med skadliga konsekvenser i människors liv. Mångfald för henne är "tillhörighet i grupper som är synligt eller osynligt annorlunda från det som anses vara konventionellt i samhället" (2005:122).

Humphries och Grice (1995) granskar mångfaldsledning från perspektivet av kritisk teori. De hävdar att diskursen som förts angående mångfaldsledning inte är mera än ett yttre sken av en kapitalistisk assimilering. De fortsätter (1995:31) : "ingen lämplig teori om samhällelig rättvisa kan uttryckas utan en jämsides löpande analys av konsekvenserna av globaliserande kapitalistiska handlingar" (min översättning). Forskarna menar att oron över samhällelig rättvisa och motstånd till segregation i yrkesvärlden på basis av kön, ras och andra mänskliga drag ska ställas i kontexten av en globaliserad kapitalistisk ekonomi. Humphries och Grice (1995) skiljer jämlikhet från det pragmatiska ledarskapet och framhäver således vad mångfaldsledning har raderat: historien om segregation i arbetslivet som företrädarna av mångfaldsledning ville åtgärda. Forskarna menar att de tidigare politiska och samhälleliga handlingarna ersätts med mångfaldsledning. Detta leder till att de moraliska anledningar, som hänvisar till jämlikhet och rättvisa, inte längre uppmärksammas utan det handlar uteslutet om affärsnytta. Forskarna motsätter sig till skenet av oro över rättvisa, jämlika möjligheter och

berättigande eftersom det enda målet egentligen är vinstmaximering. Humphries och Grice (1995) påstår att det ekonomiska argumentet inom kapitalistisk logik gör att mångfaldsledning ses som en form av neoracism, ett försök att upprätthålla så många gamla spår av exkludering som möjligt. Bekymmer över rättvisa för medborgare av olika sociala grupper inordnas under kapitalismens agenda.

Kersten (2000: 235-248) medger att det kan kännas lockande för företag att valfritt initiera program i mångfaldsledning för att skapa en mångfaldig och inkluderande omgivning där alla inblandade känner sig stötta. Enligt henne (2002: 243) kan mångfaldsledning ses som ”ett sista svar till långvariga problem med rasism och exkludering som finns både på nationell och på korporativ nivå” (min översättning). Problemen som förhåller sig till rasism och exkludering är dock mer komplexa eftersom de oftast ligger i strukturer istället för att finnas i förhållanden. Därför tycker Kersten (2000) att införandet av mångfaldsledning är en för enkel lösning. Verktyg som mångfaldsledning erbjuder används i utbildning, kommunikation, mentorskap och grupparbete men de förbiser mer grundläggande problem beträffande jämlikhet och ansvar. Kersten (2002: 243) anser att ”den djuprotade naturen av problem vad gäller rasism tas inte i beräkning”. Kersten påstår att även om mångfaldsledningsprogram införs i organisationer, blir de möjliga befintliga problemen gällande exkludering, konflikt, trakasserier och marginalisering kvar. Dessutom tycker hon (2000:243) att frågorna beträffande rasism och andra former av systematisk diskriminering blir bagatelliserade. Med det menar hon att mångfaldsledning erbjuder ett ”enkelt och glatt botemedel” som snarare täcker än avtäckar grundproblemet. Kersten (ibid) kallar mångfaldsledning till ”ett tillvägagångssätt som slutligen kan vara mer skadligt än bra”.

Det som för Kersten (2000) förefaller mest problematiskt i mångfaldsledning är dess inkluderingsstrategi som inräknar vita män som en av grupperna som behöver uppmärksammas. Strategin hyser den dominerande gruppen istället för att erkänna och handskas med rasismens verklighet. Kersten tillägger att strategin minimerar och nekar skillnaderna i historiska och nutida erfarenheter. Dessutom påpekar hon (2000: 244) att ”färgblindhet” inte är eller har någonsin varit en verklighet i samhället. Sammanfattningsvis konstaterar hon att mångfaldsledning högtidhåller mångfald för allmänhetens ekonomiska bästa. Samtidigt förbiser den strukturella och kulturella förutfattade meningar om ras som existerar i organisationer. Mångfaldsledning bjuder på en skenbar gemenskap som skyler över de motstridande ekonomiska och politiska intressen som finns mellan olika grupperingar.

Därför hävdar Kersten (2000: 245) att ”mångfaldsledning representerar en ny version av en mycket äldre ideologi som syftar på att ställa verkliga ojämlikheter i skuggan till förmån för en retorik av jämlikhet”.

För Mirza (2006) innebär mångfaldsledning det att en ny era av det hon kallar för ras prat³ har påbörjats. Hon är enig med Kenan Malik (2003) som påstår att det inte längre fokuseras på gammalmodiga idéer om jämlikhet och universella drag som förenar mänskligheten. Istället hävdar Malik (2003) att man har börjat fira olikheter: att vara kvinna, att vara svart, vara muslim eller att tillhöra en sexuell minoritet. Det som Mirza (2006) kallar erkännandepolitik⁴ fick de tidigare marginaliserade att hitta sin röst på 1980-talet. Hon medger dock att den befriande tidsperioden inte är oproblematiske. Det har skett en förändring från erkännandepolitik till en mer byråkratisk inställning till mångfald som övervakar utvecklingen och följer olikheter. Det nya fenomenet har enligt Mirza (2006:150) hämtat med sig ”glansiga broschyrer med personer med olika etniska bakgrunder på pärmen samt underbara politiska linjer och institutionella uttalanden som lovar inkludering och förändring”. I själva verket menar hon att väldigt lite utveckling har skett mot jämlikhet och att de goda avsikterna har lyckats ta över institutionell dokumentation men inte människors hjärtan och sinnen. Mångfald kopplas nuförtiden med ”good business sense”: marknaden kan utvidgas effektivare om olikheter anammas (Mirza, 2006:150). Därtill skriver Mirza (2006) att man ofta får höra hur mångfald öppnar upp den mänskliga potentialen och även får de bästa att överträffa sig själva. Därtill hävdas det att jämlik behandling grundar sig på kompetens. Mirza ifrågasätter dock detta tänkesätt och frågar hur alla kan uppnå den kompetensen om inte alla tilldelas lika möjligheter.

Lorbiecki och Jacks (2000) kritik riktar sig mot Kandola och Fullertons (1998) definition av mångfaldsledning som jag redogjorde för i ett tidigare avsnitt i avhandlingen. Definitionen är problematisk eftersom den återger mångfald som fastslagna skillnader samt föreslår att det inte kan finnas rörelse inom eller över de synliga eller osynliga gränslinjerna. Lorbiecki och Jack tycker att det engelska verbet *harnessing* som Kandola och Fullerton (1994:8) använder för att beskriva är komplicerat. På engelska används ordet i två bemärkelser: att sela en häst och att tämja och utnyttja något. Lorbiecki och Jack (2000) argumenterar emot tanken om att mångfald kan selas eller tämjäs som om det vore ett djur. De (2000: 23) tycker att verbet används som

³ Min översättning av hennes *race talk*

⁴ Min översättning av hennes *politics of recognition*

”en mätare för kontroll över *alla* så att ingen kan fly”. Lorbiecki och Jack (2000: 23) anmärker likaså på Kandola och Fullertons (1998) tanke om att mångfald gynnar organisationer och undrar ”vem som inom organisationer egentligen har det bättre ställt: de som leder mångfald eller de som blir ledda?” Problemet ligger i att mångfaldsledning presenteras som en privilegierad företeelse som ser på mångfald som något som kan ledas. Det här skapar distans mellan ledare och de som utgör mångfalden. Det sker alltså en indelning i två skilda grupper varav den ena gruppen i sin helhet består av mångfaldsegenskaper, och det är denna grupp som ska ledas (Lorbiecki och Jack, 2000). Indelningen identifierar och kontrollerar mångfalden vilket leder till att gruppen stigmatiseras på grund av sina olikheter. Sammanfattningsvis hävdar Lorbiecki och Jack (2000: 24) att diskussionen om mångfald, trots att den är dold i toleransens språk, egentligen bara handlar om styrningen och kontrolleringen av de negativa sidoeffekterna av ”orubbat och icke-godkänt mångfald”.

2.4.4 Om att dokumentera mångfald

Sara Ahmed (2007a, 2007b, 2012) har i sin forskning fokuserat på språkets betydelse i samband med mångfald. Språket är ett särdeles viktigt verktyg i hur en bild eller en tanke om något konstrueras. Därför spelar formuleringar en väsentlig roll också för hur mångfald upplevs. I sin forskning (2007a, 2007b, 2012) har hon mest uppmärksammat mångfaldspraktiker och mångfaldsdokumentation inom institutioner i den akademiska världen men inte i affärslivet. Trots detta kommer jag i det kommande avsnittet återge hur Ahmed ser på mångfald och dokumentation, eftersom jag tycker att hennes tankar återspeglar också verkligheten inom organisationer. I artikeln ”You end up doing the document rather than doing the doing’: Diversity, race equality and the politics of documentation” (2007a) undersöker Ahmed exakt hur mångfaldsdokument kommer till stånd och vilken betydelse dokumentet har, eller tvärtom, inte har i organisationer. I artikeln ”Language of Diversity” (2007b) lägger Sara Ahmed däremot vikt på exakt hur mångfald konstrueras språkligt och vilka tankar begreppet har väckt hos hennes informanter.

Ahmed (2007a) hävdar att dokument är en form av organisationens prestationer i två betydelser. För det första är dokument sätt för organisationen att presentera en bild av sig själva och för det andra visar de hur bra organisationerna presterar. Genom att publicera dokument i vilka organisationer och företag skriver om sina mångfaldspraktiker och värderingar försöker de alltså enligt Ahmed (2007a) meddela två olika saker. Å ena sidan vill de visa att de tar dessa

frågor på allvar och är engagerade. Å andra sidan vill de visa hur duktigt de gör det. Det uppstår alltså en risk för att dokumentets innehåll direkt översätts till organisationens verkliga handlingar (Ahmed 2007a). Dokument som visar organisationens jämlikhets- och mångfaldspolitik används som en måttenhet för en bra prestation, vilket leder till att de ojämlikheter som dokumentet var avsett att avslöja, döljs. Dokumentet får således värde och det faktum att det finns ett mångfaldsdokument tas som bevis på att organisationen har besekrat problemen som ledde till att dokumentet skrevs från första början.

Ahmed (2007a) tycker också att det är problematiskt att förmögna och stora organisationer oftast har den bästa mångfaldsdokumentationen eftersom jämlikhetspraktiker inte borde mätas på basis av vem som har de största resurserna till sitt förfogande. Att vara skicklig på att skriva dokument blir således en förmåga som samtidigt är ett hinder för mångfaldsarbete, lyfter Ahmed (2007a) fram. Dokumentet hindrar handlingar i och med att det producerar det som Ahmed (2007a: 559) kallar för ”marshmallow-känsla”. Med det menar hon att organisationer nöjer sig med en känsla om att ett välskrivet mångfaldsdokument är en tillräcklig handling. I värsta fall tänker de att det inte längre finns några åtgärder att vidta, hävdar Ahmed (2007a). Tänkesättet kan alltså hindra organisationer från att vidta åtgärder även om sådana skulle behövas. Organisationens självinsikt om att kommunicera bra och vara omtänksam kan hindra dem från att känna igen rasism. Att vara engagerad i antirasism hävdar Ahmed (2007a: 601) kan fungera som en pervers framställning av rasism: ”ni gör fel genom att beskriva oss som oomtänksamma och rasistiska eftersom vi går in på att vara antirasistiska”.

Ahmed (2007a) beskriver också dokumentets funktion. Enligt henne har de inte endast en referentiell och beskrivande uppgift utan de kan också framföra lögner såtillvida som de ger en bild av organisationen som inte är sann. Hon tycker dock att vissa lögner kan vara användbara eftersom de presenterar organisationen som ett subjekt med värderingar. Således blir dokumenten också brukbara eftersom de ger utövarna en möjlighet att vidta åtgärder för att få organisationens verklighet att motsvara det dokumentet framställer. Mångfaldsdokument återger oftast organisationens värderingar men de vittnar också om en viss beskaffenhet påstår Ahmed (2007a). Dokumenten framställer organisationerna som om de verkligen hade dessa beskaffenheter. Ett exempel på en sådan beskrivning av beskaffenhet enligt Ahmed (2007a) är användningen av ordet mångfald. Ordet tar inte enbart form i dokument som något som organisationer är engagerade i, utan presenteras också som en beskaffenhet som redan finns i organisationen.

Mångfald som ett begrepp börjades användas enligt Ahmed (2007b) efter att ord som exempelvis *jämlikhet* i samma sammanhang misslyckades. Med det menar hon att organisationer inte lyckades ta jämlikhet på allvar eller de misslyckades med att anamma egenskapen som en del av organisationen. Ahmed (2007b) hävdar att man tröttnade på ordet jämlikhet eftersom det upprepades, och kanske till och med användes, för mycket. Uppreppningen av ordet fungerar enligt henne som ett dubbeleggat svärd. Uppreppning är nödvändigt för att verkligen åstadkomma målet, men samtidigt kan ordet upplevas som jobbigt på grund av att man inte kommer undan det. Att begreppet börjar cirkulera orsakar också tröttheten eftersom det börjar bära negativa konnotationer (Ahmed, 2007b).

I enlighet med Ahmed (2007a) är mångfaldsdiskurser i dokument sedvanliga, men hon kritiserar hur begreppet används. Enligt henne förtingligar begreppet olikheter som något som redan existerar i andras kroppar. De andras olikheter blir organisationens mångfald. Ahmed (2007b, 2012) påstår också att mångfald sammanställs i organisationer med att vara en global aktör. Mångfald används av organisationer som ett verktyg för att attrahera människor. Det används dock också inom organisationen för att handskas med olikheter i organisationsomgivningen. Ahmed (2007b) kritiserar detta perspektiv eftersom det enligt henne inte främjar social jämlikhet utan snarare upprätthåller sociala privilegier eftersom olägenheter inte uppmanas. Ahmed (2007a: 604) sammanfattar att mångfald är något som andra bidrar med och som organisationer sedan kan utnyttja för att visa ”färgglada” och gladlynta ansikten som bevis på att de har anammat mångfald. Ahmed (2012) följer Titley och Lentin (2008) och Lury (2000:147) som skriver om ”Benetton-modellen” för mångfald. Med det menar författarna att mångfald används som ett sätt att omprofilera organisationen med ny estetik. Organisationens vithet kan återges på samma stund som den anammar mångfald (Ahmed, 2007b). Med det menar Ahmed (2007b) att mångfald används som en krydda för att ge färg till den traditionellt vita kulturen underförstått att svarta och till etniska minoriteter tillhörande anställda associeras med mångfald.

Ahmed (2012) påstår att mångfald i organisationer kan betraktas som en form av PR. Hon tillägger att organisationer kan använda mångfald som ett verktyg att etablera och upprätthålla organisationens goodwill. Det innebär att de förbereder sig inför situationer där mångfald som goodwill kan fungera som en lösning till ett problem som uppstått (Ahmed, 2012). Ett sådant problem kan enligt henne vara till exempel rasismanklagelser. Ifall en organisation eller någon av de anställda blir anklagade för rasism, kan organisationen alltid försvara sig med att hänvisa

till interna regler och mångfaldsdokumentation. Ahmed (2007a: 605) kallar mångfaldspraktiker till "image management". Hon menar att mångfaldsarbete handlar om att skapa en rätt slags bild och korrigera den orätta. Handlingen är grundad på tanken om att andra upplever organisationen på fel sätt. Logiken utgår från att om en organisation som strävar efter mångfald och jämlikhet trots allt uppfattas som en vit, maskulin och föråldrad organisation, ligger felet i tittarens öga. (Ahmed, 2007a). Mångfaldsarbete handlar således mera om att förändra uppfattningen av vitheten snarare än om ändringen av vitheten i organisationen (Ahmed, 2012). Ahmed (2007a: 605) beskriver mångfald som "politiken av bra feelis"⁵ som ger en chans till människor att slappna av och känna sig mindre hotade. Egentligen försöker organisationer fördunkla ojämlikheter bakom den glänsande ytan. Detta utgör en del av organisationens marknadsföring (Ahmed, 2007a). Dokument skapar fantasibilder av organisationer, eftersom sanningen inte nödvändigtvis motsvarar det som framställs. Ahmed (2007a) yttrar dock att dokument fortfarande är viktiga verktyg precis därför att ord och handling inte går hand i hand. Det att dokument oftast misslyckas med att beskriva organisationen, kan vara orsaken till att de är användbara som verktyg. Mångfaldsexperter kan hänvisandes till dokumenten visa hur det som framställs i dokumentet skiljer sig från verkligheten. Dokument kan användas som stöd eftersom de avslöjar klyftan mellan ord, bilder och handlingar (Ahmed, 2007a).

Mångfald är ett tilltalande ord eftersom det engagerar i samarbete (Ahmed 2012). Hon påstår att ordet är mindre konfronterande än exempelvis ordet jämlikhet och kan således integreras lättare i en organisation. Mångfald väcker inte lika starka politiska tankar eller konnotationer som andra ord eftersom ordet redan i sig är mer inkluderande (Ahmed 2012). Hon hävdar dock att beroende på hur ordets innebörd tolkas, kan en för stark inkludering också innebära att exkludering blir osynligt. Jag redogjorde för varför mångfald som ett för inkluderande fenomen är problematisk i ett tidigare avsnitt i avhandlingen.

⁵ Min översättning av Ahmeds *politics of feeling good*

3 Metodologi och min studie

På grund av att jag i min studie försöker förstå den sociala verkligheten och hur denna verklighet tolkas, lämpar sig kvalitativa forskningsmetoder bäst för min undersökning (Bryman och Bell 2013). Saldaña (2011) hävdar att kvalitativa forskningsmetoder gynnar undersökningar där man försöker utreda och förstå sociala fenomen samt individens och samhällets mångfacetterade yta. För att kunna greppa den sociala verkligheten och förklara mångfald och inkludering som sociala fenomen kommer jag att använda kritisk diskursanalys som analysverktyg för mitt insamlade material. I de följande avsnitten redogör jag för min metodologi och beskriver mitt urval samt de kriterierna som jag använde för att avgränsa min empiri. Jag kommer tillika att klargöra varför jag anser kritisk diskursanalys fungera som ett lämpligt analysverktyg i min avhandling.

3.1 Mångfaldslöftet

Mitt material består av offentliga dokument, årsberättelser, hållbarhetsrapporter och webbsidor av företag som har samtyckt till och skrivit under ett så kallat *mångfaldslöfte*⁶. Det är inget juridiskt bindande avtal utan snarast riktlinjer som företag åtar sig följa i alla delar av verksamheten. Mångfaldslöftet är ett initiativ skapat av Finnish Business & Society (FIBS ry) som är det största nätverket inom företagsansvar i Finland. Organisationen som samtyckt till löftet strävar efter att främja mångfaldigt arbetsliv samt mångfald och inkludering i organisationer genom att vara verksamma i ett så kallat *mångfaldsnätverk*⁷. Mångfaldsnätverket är en tjänst som FIBS erbjuder och som syftar till att utveckla värdepluralism i det finska arbetslivet, öka social jämlikhet och rättvisa, samt förebygga marginalisering och utslagning. Alla organisationer som samtycker till mångfaldslöftet får bli medlemmar i mångfaldsnätverket.

⁶ egen översättning av *monimuotoisuussitoumus*

⁷ egen översättning av *monimuotoisuusverkosto*

Organisationer och företag som godkänner till att förfara enligt mångfaldslöftet utfäster vid dessa fyra principer:

1. *Vi erbjuder likvärdiga möjligheter*
2. *Vi igenkänner och utnyttjar individers kunskaper och behov*
3. *Vi leder vår personal och kunder rättvist*
4. *Vi offentliggör våra målsättningar och resultat*

Syftet med dessa riktlinjer och mångfaldslöftet i sin helhet är att stödja företag att utveckla ledarskap samt förfarande- och inkluderingspraktiker. Samtycket binder inte företaget juridiskt utan lyfter snarare fram behovet att utveckla mångfaldspraktiker i verksamheten. Mångfaldslöftet förstärker företagets rykte som en ansvarsfull aktör så väl bland den egna personalen som externa intressenter. FIBS ry och mångfaldsnätverket har gett ut en lista på alla organisationer och företag som har skrivit under mångfaldslöftet. Inför min studie har jag gått igenom de samtyckande företagens offentliga dokumentation eller de delar av deras webbsidor där de beskriver mångfald och inkludering inom företaget. Eftersom mångfaldsnätverket innefattar 120 medlemsorganisationer blev jag tvungen att göra ett lämpligt urval på grund av i förväg valda kriterier som jag redogör för i det följande avsnittet.

3.2 Avgränsningar

Genomgången och utnyttjandet av allt material av alla medlemsorganisationer ansåg jag inte vara ändamålsenligt i min studie. Mångfaldsnätverket innefattar allt som allt 120 organisationer därav vissa är skolor, förbund, föreningar eller små och medelstora företag. Jag valde att inte betrakta deras offentliga dokument eftersom jag endast ville fokusera på stora företag som är verksamma i Finland. För att definiera vad jag anser vara ett stort företag använder jag EU-kommissionens rekommendation (2003/361/EG) om små- och medelstora företag. Enligt den har ett medelstort företag högst 250 anställda. Med hjälp av definitionen kunde jag avgränsa mina studieobjekt till företag med över 250 anställda. Avgränsningen är lämplig eftersom trots att små och medelstora företag givetvis påverkas av diskrimineringslagstiftning och principer gällande socialt ansvar, publicerar de sällan

offentliga dokument där dessa drag framkommer. Med mängden anställda i åtanke kunde jag begränsa mitt material till offentliga dokument och webbsidor av 47 olika företag. Materialets mängd avgränsades med ett beslut om att enbart betrakta årsberättelsen och hållbarhetsrapporten från år 2017 av de 47 valda företag.

3.3 Materialinsamling

Eftersom diskursanalys inte bara lämpar sig för analys av prat och samtal utan kan också användas i textanalys (Bryman och Bell 2013), tillämpar sig metoden bra för mitt forskningssyfte. Jag grävde mig in på skriftliga texter i olika format sådana som bland annat Bryman och Bell (2013) och Bowen (2009) kallar för dokument. Scott (1990) har på ett framgångsrikt sätt hittat fyra kriterier för att bedöma kvalitén på dokument inom företagsekonomisk forskning: autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Jag höll dessa bedömningsgrunder i åtanke när jag fastslog min empiri.

Den typ av dokument som jag har tillhandahållit till min undersökning kallar Bryman och Bell (2013) för organisationsdokument. Dessa kan antingen vara av offentlig eller privat karaktär. I min studie använde jag mig av endast offentliga organisationsdokument som hållbarhetsrapporteringar, årsberättelser och skärmbilder tagna på företagets webbsidor. Singh och Point (2004) återger mångfaldsdokumentens roll som en väsentlig del av företagskommunikation. Likt författarna tog jag också avstamp i Campbell (1997) som i sin artikel beskriver hur företag kommunicerar sina uppdrag och målsättningar i särskilda dokument. Mångfaldsdokument liknar sådana dokument i och med att de också utgör symboliska texter som sprids aktivt och ägnar sig åt att styra det interna beteendet i organisationen. Dessutom framför de också bevis på gott ledarskap till externa intressenter (Campbell, 1997). Bryman och Bell (2013) påstår att människor som ligger bakom dokumenten oftast har någon bakgrundsidé eller ståndpunkt som de vill kommunicera. Jag önskar i min avhandling ta reda på hurdana bakgrundsidéer och tankar de organisationer som jag valt att studera kommunicerar i sina dokument.

I praktiken var första steget i min datainsamling genomgång av listan på medlemsorganisationerna av det så kallade mångfaldsnätverket som totalt innefattar 120 stycken organisationer. Eftersom jag på grund av tidigare nämnda kriterier valt att enbart

koncentrera mig på stora företag som verksamma i Finland, använde jag mig av *Yrityshaku*⁸ sökmotorn som Kauppalehti erbjuder. Man kan med hjälp av sökmotorn reda ut mängden anställda i organisationen. Den använder sig av information som ges ut av Företags -och organisationsdatasystemet och Handelsregistret samt företagets bokslut. Alla de företag vars dokument jag analyserade hade varit verksamma under året 2017 samt hade mängden anställda bestämts under december månad år 2017. Genom resultaten i sökmotorn kunde jag på ett säkert sätt fastställa att mina urvalskriterier uppfylls.

Det andra steget i min datainsamling var en genomgång av företagets webbsidor. Jag granskade webbplatserna i alfabetisk ordning och sparade de dokument som jag ansåg vara väsentliga i en till detta ändamål skapad mapp på Google Drive. För att hitta de rätta dokumenten som behandlade mångfalds -och inkluderingspraktiker sökte jag oftast in mig på de delarna av webbplatsen där företaget eller koncernen skrev om rekrytering, hållbarhet eller värderingar. Vissa dokument var lättillgängliga och jag hade inget behov av att använda webbsidornas sökmotorer. I andra fall hjälpte de mig på traven. Eftersom jag inte avgränsade mitt material med språkliga mån kunde jag använda mig av trespråkiga sökord: *monimuotoisuus, mångfald, diversitet, diversity, inclusion och inkluderande*. Oftast fick jag träff på engelska och på finska. Enbart ett få stycken företag hade material på det andra inhemska. Jag kunde också anlita mig på företagets årsberättelser på grund av att alla mina forskningsobjekt är verksamma företag i Finland och därmed bundna av Finlands lagstiftning (cf. Singh & Point, 2004, 2006). De flesta företag som tillhör en större koncern hade oftast lättillgängliga särskilda dokument på webbplatserna där de redogör för koncernens allmänna hållbarhetsprinciper och samhällsansvar. Dessa gick smärtfritt att ladda ner som färdiga pdf-filer. Likaså kunde jag ladda ner årsberättelserna som fanns tillgängliga på nätsidorna. Om företaget beskrev eller tog upp mångfald och inkludering utöver dessa typer av rapporteringar tog jag skärmbilder eller sparade nätsidorna genom att ladda ner dem som skilda pdf-filer. I det ögonblicket som skärmbilden tas eller pdf-filen laddas ner sparas datumet, tidpunkten och webbadressen för sidan. Således kan jag alltid återvända till det ögonblicket ifall webbplatsen plötsligt under skrivprocessen skulle uppdateras eller förändras. Utöver dessa dokument sparade jag också delar och sidor av webbplatsen som jag annars ansåg vara viktiga och intressanta för min avhandling. Jag utförde en preliminär granskning av min empiri den

⁸ (<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yrityshaku>)

6.11.2018 och den 23.11.2018 och den 28.11.2018 slog jag fast den och sparade de dokument som jag inte hade sparat under den preliminära genomgången.

3.4 Diskursanalys som analysmetod

Eftersom en pro gradu-avhandling är ett akademiskt slutarbete kände jag en stark vilja att knyta ihop de två akademiska vägar som lett mig till denna skrivande stund. Jag har en bakgrund i den humanistiska fakulteten vid Åbo Akademi med franska som huvudämne. I min magisterutbildning har jag däremot följt en helt annorlunda väg och upptäckt en ny värld, den av organisationer och ledarskap. Dessa två kunskapsområden förs samman i min avhandling av den orsak att jag valt att undersöka hur mångfald och inkludering konstrueras i finska organisationers offentliga dokument. Eftersom forskningsintresset handlar om språkets användning och språkliga konstruktioner, blev det snabbt uppenbart för mig att jag vill använda diskursanalys som analysmetod i min avhandling. Mitt val av analysmetod är en anknytning till mitt förflutna, men kan också motiveras med tanke på att diskursanalys är ett allt oftare förekommande analysverktyg i organisationsforskning (Alvesson & Kärreman, 2000a, 2000b, 2011). Zanoni och Janssens (2015) hävdar att det skedde en omvändning efter mitten av 1990-talet. Sedan dess har den kritiska litteraturen om mångfald vänt sig till diskurser för att förstå den ihärdiga rollen av strukturella ojämlikheter i organisationer (se bl.a Siltaoja & Vartiainen, 2010; Risberg & Søderberg, 2008; Noon, 2010, 2007; Zanoni & Janssens, 2004; Lorbiecki & Jack, 2000). I de följande avsnitten beskriver jag varför kritisk diskursanalys lämpar sig till min avhandling och hur jag kommer att använda det som analysverktyg för att uppfylla min studies målsättningar.

3.4.1 Diskurs och kritisk diskursanalys

För att öppna upp begreppet kritisk diskursanalys måste jag först definiera ordet diskurs. Winther Jørgensen och Phillips (2000) hävdar att det inte råder en enighet om begreppets definition eftersom det kan användas tvärvetenskapligt och på olika områden. De (2000:7) definierar ordet som ”ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)”. För Winther Jørgensen och Phillips (2000) grundar sig diskursanalysen på idén om att de uttryck som vi använder inte är neutrala beskrivningar om vår omgivning, våra identiteter och våra sociala förhållanden, utan spelar en aktiv roll i skapandet och förändringen av dem.

Börjesson och Palmblad (2007) återger att vi konstruerar ständigt vår verklighet eftersom vi använder oss av språk. Språket är alltså ingen spegel av verkligheten eller en förmedlare av information, utan snarare ett verktyg i verklighetsskapande (Börjesson & Palmblad 2007). Språket dvs. betoningarna, meningarna och det som blir osagt, syftar till att väcka något hos mottagaren. Det används alltså för att förstå och påverka andra. Gill (2000) påpekar att säga en sak är alltid ett val att inte säga något annat. Diskurser ger oss ramar inom vilka vi agerar, de skapar världar, bygger upp föremål och betecknar företeelser (Börjesson & Palmblad, 2007). Förutom att diskurser ska förstås och tolkas, ska de också ses som tecken på auktoritet tillämnade för att vara lydda och trodda på (Bourdieu, 1982).

Kritisk diskursanalys är ett teoretiskt och metodologiskt ramverk som möjliggör undersökningen av den konstruktiva rollen av diskurser i det nutida samhället (Vaara & Tienari, 2010). Kritisk diskursanalys betraktar diskurs som en form av social praktik (Fairclough, Mulderrig och Wodak, 2011) Detta innebär att det finns ett dialektiskt förhållande mellan den diskursiva händelsen och de olika elementen av situationen, institutionen och sociala strukturen som inramar den (Fairclough et al, 2011). Det dialektiska förhållandet är dubbelriktat: den diskursiva händelsen skapas och formas av situationen, institutionen och strukturen samtidigt som den också formar dem. Diskurser kan på grund av den här socialt inflytelserika egenskapen lyfta fram viktiga maktfrågor (Fairclough et al., 2011). Språk används således inte bara för benämningar utan också för att göra sig föreställningar om något. Författarna påstår följaktligen att diskursiva praktiker kan ha väsentliga ideologiska påverkan. De kan alltså bidra till att skapa ojämlika maktförhållanden mellan exempelvis kön, etniska grupperingar och samhällsklasser beroende på hur de föreställer saker och anger plats till människor (Fairclough et al., 2011).

Den kritiska diskursanalysen fokuserar på språkets roll i skapandet av maktförhållandet och återgivandet av dominans i det sociala och samhällseliga livet (Vaara & Tienari, 2010). van Dijk (2015) tillägger att den kritiska diskursanalysen tar fasta på dominans som en form av maktmissbruk och belyser hur dominerande grupper kontrollerar text och kontext och därmed också medvetandet. Forskaren kallar därför kritisk diskursanalys för en samhällelig rörelse eftersom man kan med hjälp av analysverktyget undersöka bland annat hur samhällelig maktmissbruk och ojämlikhet legitimeras i text och tal. Metoden ger forskarna nycklarna till att försöka förstå, avslöja och till sist också utmana samhällelig ojämlikhet (van Dijk, 2015). Kritisk diskursanalys strävar efter att synliggöra antaganden som tagits för givet och som lätt

blir obemärkta i mer traditionella analyser (Vaara och Tienari 2010). Vaara och Tienari (2010) påminner ytterligare att forskaren aldrig är en neutral åskådare inom kritisk diskursanalys utan hen måste erkänna ett visst kritiskt perspektiv. Winther Jørgensen och Phillips (2000) påstår för övrigt att kritisk diskursanalys inte är politiskt neutralt eftersom det handlar om ett angreppssätt som strävar efter en social förändring. Forskarna fortsätter och påstår att kritiska diskursanalytiker ställer sig på de undertryckta samhällsgruppernas sida.

Fairclough (1993, 1995) analyserar diskurser på tre nivåer samtidigt. Han tar upp texten (mikronivå), diskursiva praktiker (produceringen och tolkningen av texter) och sociala praktiken (kontexten av både situationen och institutionen). Dessa tre nivåer är de i kritiska diskursanalyser oftast förekommande nivåerna (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). I enlighet med Fairclough förespråkar Vaara och Tienari (2010) att kontexten spelar en viktig roll inom kritisk diskursanalys. Författarna hävdar att man måste kunna placera särskilda texter i deras kontexter vilket innebär att man tar den sociala, kulturella och institutionella omgivningen på allvar. Detta innebär att jag kommer i denna avhandling granska mångfald och inkludering i organisationskontext, närmare sagt den finska organisationskontexten.

3.4.2 Mångfald och diskursanalys

Eftersom kritisk diskursanalys strävar efter att avslöja maktförhållanden och social ojämlikhet anser jag metoden passa bra också till att undersöka mångfald och inkludering i företag. De los Reyes (2000) motiverar analysen av mångfald på en diskursiv nivå. Diskurserna är betydelsefulla eftersom de förser texter med värderingar, attityder, normer och beteendemönster såväl som de bidrar med ett ramverk för att identifiera problem och deras lösningar. På grund av att diskurser förkroppsligas i texter, återspeglar de två saker enligt Singh och Point (2004). För det första reflekterar diskurserna det sätt som företag skriver om mångfald. För det andra ger de en inblick i hur personerna som har skapat texterna ser på makt och mångfaldspolitik (Singh & Point, 2004). Genom att analysera texter om mångfald i organisationer går det att hitta bevis på huruvida nya strukturer i organisationer som till exempel mångfaldsledning, främjas eller om ojämlikheter fortfarande upprätthålls och återges (Singh och Point, 2004). Zanoni och Janssens (2015) redogör för hur inställningen till mångfald som en socialt konstruerad makthavande diskurs har revolutionerat den tidigare rådande tanken om att mångfald enbart är sociodemografiska drag som kön, etnicitet, ålder m.fl. Fokus ligger nu på hur språk utövar makt genom att skapa subjekten i historiskt specifika underlydande sätt

(Zanoni & Janssens, 2015). Den här typen av kritisk analys om mångfald har betydligt ökat förståelse för ojämlikheter beträffande makt på arbetsplatsen. Den har visat hur makt medverkar genom ”ideologiska ristningar av sociodemografiska identiteter i kapitalistiska sociala förhållanden” (se Zanoni & Janssens 2015: 1464 för en mer detaljerad diskussion).

Fairclough och Wodak (1997) påstår att nya sociala processer inom organisationer kan utmana de befintliga makt- och dominansstrukturerna som legitimerades i tidigare diskurser. Mångfaldsledning kan räknas vara en sådan ny social process som ställer vissa krav på organisationen och som omskakar den. Janssens och Zanoni (2004) hävdar att mångfaldsdiskurser förverkligas genom texter, men att de är mera än bara texter på grund av diskursernas konstituerande natur. De återger strukturerna och praktikerna som ligger bakom texterna och deras skapande. Fairclough (1992) ser på diskurser som produkten av sociala praktiker som ska förstås i deras sociala kontext. Det är också därför jag valt att formulera min forskningsfråga så att jag försöker ta reda på hur mångfald och inkludering konstrueras i en given social kontext. Jag försöker med hjälp av det kritisk-diskursanalytiska angreppssättet förstå och återge hur mångfald och inkludering konstrueras diskursivt i företag som driver affärsverksamhet i Finland.

3.5 Metodens styrkor

Jag har valt min forskningsmetod eftersom jag anser den vara ändamålsenlig med min studie och dess syfte. Bowen (2009) hävdar att analysen av dokument lämpar sig bra för kvalitativa forskningar. Eftersom jag kommer att undersöka flera företag och dessutom flera dokument publicerade av varje företag i fråga, anser jag få en verklighetstrogen bild på organisationens sociala verklighet som speglas i dokumenten (Bryman och Bell, 2013). Forskarna hävdar att dokument kan betraktas som representerande för organisationen. Atkinson och Coffey (2005) påstår däremot att dokument inte ska granskas utanför dess kontext och att de alltid är avsedda för att förmedla en positiv bild av organisationen. Forskarna hävdar dessutom att ett dokument alltid är kopplat till ett annat dokument och dess innehåll. Detta kallar de för dokumentarisk verklighet. Jag ämnar analysera en helhet i min studie och ta reda på hur de dokument som jag väljer speglar den verklighet som företaget åtagit sig genom att skriva under mångfaldslöftet.

Bowen (2009) listar ut dokumentens styrkor som material och vad deras användning innebär för studien. Enligt honom är användningen av dokument först och främst en effektiv metod eftersom det innebär dataurval istället för datainsamling. Effektiviteten gäller också kostnader: metoden är billig eftersom materialet redan finns tillgängligt och inga extra resurser behövs ställas till förfogande. Dokument är också lätta att tillhandahålla i synnerhet ifall de är virtuella. Detta bidrar till både tids - och kostnadseffektivitet. En till styrka som Bowen (2009) nämner är att dokument inte påverkas av forskningsprocessen. Med det menar han att dokument varken kan reagera eller vara påträngande, en situation som kan framkomma till exempel i forskningsintervjuer eller observationer när informanten börjar reflektera eller blir självmedveten. Bowen (2009) lägger till också att dokument är stabila och oföränderliga när de en gång är utprintade eller sparade på ett annat sätt. Som ovan nämns skriver Bryman och Bell (2013) dock att virtuella källor och i synnerhet webbplatser kan förändras snabbt, men om dokumentet en gång är sparat, håller Bowens påstående om dess stabila natur.

Yin (1994) påstår dessutom att dokumentets styrka ligger i dess exakthet: inkludering av namn, referenser och detaljer gör dem fördelaktiga. Med mitt forskningssyfte i åtanke vill jag understryka en till styrka som Yin poängterar. Dokument erbjuder en bred överblick och i bästa fall ett längre tidsperspektiv.

Singh och Point (2004) lyfter fram ännu en till styrka för webbaserad data. De föreslår nämligen att forskaren kan med denna materialinsamlingsmetod säkerställa att hen får den data som hen behöver från alla utvalda företag. Med tanke på ämnets känslighet skulle till exempel inte enkäter nödvändigtvis bli besvarade tänker sig Singh och Point (2004). Min metod och valet av dokumentanalys innebär således en räckvidd som skulle vara svårare att nå med en annan metod. Jag är intresserad av att studera en större helhet det vill säga diskurser inom mångfaldspraktiker på flera olika företag. Med en annan mer tidskrävande metod skulle jag inte ha haft en möjlighet att fördjupa mig i min studie inom den valda tidsramen.

3.6. Metodens svagheter

De eventuella bristerna med min valda metod uppkommer i samband med hur Scott (1990) bedömer kvalitén av de organisatoriska dokumenten. Bryman och Bell (2013) påstår att dokument som härrör sig från organisationer oftast fyller två av Scotts (1990) krav på dokumentets värde. Organisationsdokument är i regel autentiska och meningsfulla men det är möjligt att kravet på representativitet och trovärdighet inte nödvändigtvis uppfylls fullkomligt.

Bryman och Bell (2013) påstår därför att organisatoriska dokument bör ifrågasättas och granskas tillsammans med andra källor. Eftersom jag inte i min studie har planerat utföra någon annan typ av datainsamling kan detta anses vara en av den valda metodens svagheter.

En till svaghet kan tänkas vara ihopkopplad med mitt val att utforska dokument som härrör sig från företagens webbplatser. Det som Bryman och Bell (2013) skriver om virtuella dokument väljer jag ta med en nypa salt eftersom internetkulturen ändrats väldigt mycket under de senaste fem åren. Oavsett kan jag inte förbise det forskarna skriver om att återigen hålla Scotts (1990) bedömningskrav i åtanke. Webbssidorna kan ändras varje dag och innehållet med det samma. Eftersom min empiri huvudsakligen består av virtuella dokument tänker jag följa Bryman och Bells (2013) tips om att alltid notera mer än datumet då jag hämtar något ut en relevant källa. Jag kommer att ta skärmbilder på webbplatser, ladda ner dem som PDF-filer, skriva anteckningar om nätsidan och försöka förvara den så utförligt som möjligt i den stund som jag samlar min empiri.

Avsikten i min studie är ta reda på hur mångfald och inkludering konstrueras i de valda 47 företagens offentliggjorda dokument eller på deras webbsidor. Eftersom materialet sammanlagt består av hundratals sidor kategoriserade och delade jag upp dem i olika teman genom begreppsstyrd kodning. I praktiken betydde detta att jag under min genomgång av materialet identifierade ofta förekommande begrepp, adjektiv eller ordval som användes för att beskriva mångfald och inkludering samt deras betydelse för företaget. Dessa formuleringar blev till mina ledtrådar som jag sedan omformade till diskurser.

4 Mångfaldsdiskurserna

Jag fick en inblick av de möjliga mångfaldsdiskurserna redan under de första gångerna jag gick igenom mitt material med min forskningsfråga i åtanke. Vissa samma mönster och beskrivningar upprepades flera gånger i materialet av flera olika företag. De sammanhängande definitionerna och formuleringarna blev till mina ledtrådar när jag granskade materialet för att hitta svar på forskningsfrågan. Ledtrådarna omformades sedan till sex diskurser vilka jag anser vara väsentliga konstruktioner av mångfald och inkludering i företag:

1. *Diskursen om fördelar*
2. *Diskursen om jämlikhet och likabehandling*
3. *Diskursen om inkludering*
4. *Diskursen om icke-diskriminering*
5. *Diskursen om att vara sig själv*
6. *Diskursen om styrka*

Jag kommer i följande kapitel återge hur företag och organisationer konstruerar mångfald och inkludering genom dessa diskurser. Jag syftar till att samtidigt utveckla en analys för varje diskurs. Jag ämnar i dessa kapitel alltså kunna besvara min frågeställning: hur konstrueras mångfald och inkludering i företagens offentliga dokumentation? Jag undersöker de formuleringar och begrepp som företag och organisationer använder sig av för att framställa mångfalds- och inkluderingspraktiker, värderingar och tankegångar. Jag önskar kunna ta reda på hur företag och organisationer förhåller sig till mångfald och inkludering samt till deras roll för organisationen. Tillika ämnar jag utreda och hur detta kommer till uttryck i de offentligt publicerade dokumenten. I dokumenten förs företagets talan, och jag försöker återge deras formuleringar så rättvist som jag kan. Eftersom jag utgår från den kritisk-diskursanalytiska skolan, är jag emellertid fullt medveten om att forskaren inte är en neutral betraktare, utan snarare en tolkare ur ett kritiskt perspektiv. Min målsättning är att skapa diskurser som bildar en överblick över hur företag betraktar mångfald och inkludering. Jag syftar på att analysera dessa, utgående från den kritiskt till mångfaldsledning förhållande litteraturen. Utifrån mitt material är det säkert möjligt att utforma flera diskurser än dessa sex som jag återger för. Jag har valt dessa för att jag tycker att de besvarar min forskningsfråga på det mest utförliga sättet. Dessutom beskriver de kontexten tillräckligt noga. De andra diskurserna som jag identifierade

är till exempel *diskursen om mångfald som resurs* och *diskursen om mångfald som en källa för innovation*. Istället för att skriva om dessa diskurser skilt, valde jag att införa dem i diskursen om fördelar, som jag redogör för här till näst.

4.1 Diskursen om fördelar

Allt som allt 17 företag beskriver hur mångfald och inkludering gynnar företaget och verksamheten. Det betyder att ungefär 36 % av alla organisationer i mitt urval väljer att diskutera de olika fördelarna av mångfald och inkludering. Resultatet är ingen överraskning eftersom mångfald som affärsnytta är ett vanligt förekommande argument för införandet av mångfaldsledning (bl.a Litvin, 2006; Mease & Collins, 2018). I mitt material uppenbarar det sig att organisationer betraktar mångfald som en fördel från olika perspektiv: mångfald gynnar affärsverksamheten, personalen, företagets kunder och dessutom anses mångfald tillika vara en väsentlig konkurrensfördel. Fördelarna kan således delas i två kategorier utgående från vem som gynnas av mångfalden. En heterogen och inkluderande organisation har sina fördelar för både enstaka anställda och för kunder i organisationens omgivning. Dessutom ger företagen också uttryck för att mångfald främjar innovationsförmågan, kreativiteten och konkurrenskraften. Alla tre är sätt på vilka företaget kan nå ett bättre resultat och således främja affärsverksamheten.

Hos Deloitte^{D1} finns det förståelse för hur mångfald gynnar de anställda: ” We understand that working with different people of different backgrounds, cultures, and thinking styles helps our people grow into better professionals and leaders”. Man har hos Deloitte insett vikten av mångfalden, och hur samarbetet med olika människor bidrar till ens personliga och professionella utveckling. På IBM^{I1} har man också förstått samma och därför har ”IBM embraced diversity” vilket ger ”opportunities for IBMers and our clients to achieve their full potential”. Användningen av ordet *embrace* skickar två olika meddelanden: antingen är mångfald något som IBM har omfamnat eller så anammar företaget mångfald. Oavsett begreppets översättning vittnar ordvalet om en varm inställning till fenomenet. Det förekommer dock inte exakt hur mångfald ger möjligheter till att nå den fulla potentialen, eftersom man till skillnad från Deloitte^{D1} inte öppnar upp påståendet. Tar man avstamp i Mirzas (2006) kritik vad gäller mångfaldsledning, kan företagens påståenden ifrågasättas. Hon påpekar nämligen att mångfald används ofta för att beskriva hur den bidrar till den mänskliga

potentialen och hur den får företagets anställda att presterar ännu bättre. Hon menar att det är ironiskt att olikheter och mångfald på arbetsmarknaden har lett till att etnicitet har allt mindre betydelse, och att mångfaldsledning nu drar alla över en kam. Anställning grundar sig på förtjänst vilket leder till att jämlika möjligheter för anställda också gör det (Mirza, 2006). Mirza påminner dock om att inte alla har jämlika möjligheter till att skaffa sådana förtjänster, vilket leder till att det alltid kommer att finnas diskriminering även missgynnade etniska grupper emellan.

Flera företag har likadana bristfälliga utlåtanden, som nog i och för sig lyfter fram fördelar av mångfald och dess främjande. De går dock inte djupare in på hur och varför mångfald på arbetsplatsen kan anses vara gynnande. Enligt Lassila & Tikanoja^{L1} till exempel främjar mångfald både arbetsgemenskapen och arbetsgivaren: "Diversity and the promotion of diversity benefits both the work community and the employer". Fazer^{F2} skriver att de vill "utveckla en arbetsplats med mångfald som framgångsfaktor". Företaget öppnar dock inte upp vad de menar med framgångsfaktor. Båda företagen inser att mångfald är viktigt, men ger ingen utförligare förklaring till att vad det i själva verket bidrar till.

För andra företag är mångfaldens påverkan på organisationen tydligare. Sodexo^{S4} strävar efter att ha mångformiga arbetsgrupper som enligt företaget "gynnar alla på Sodexo". Företaget motiverar sin ståndpunkt: "de [mångfaldiga arbetsgrupper] gynnar våra kunder och vår affärsverksamhet på grund av att de åstadkommer bättre resultat". Sodexos utlåtande vittnar om att de har själv uppmärksammat skillnaden mellan homogena och heterogena team och väljer därför att satsa på mångformiga arbetsgrupper. Saint Gobain^{S1} lyfter också upp hur mångfald i arbetsgrupper gynnar företaget:

With the diversification of its teams, the Group is able to adapt to the world around it and to understand its challenges, to benefit from different skills and experience, while developing its ability to innovate.

Saint Gobains utlåtande innehåller flera påståenden som förespråkarna för mångfald som affärsnytta återger (bland annat Cox & Blake, 1991; Kandola & Fullerton, 1998). Företagets förståelse för marknaden ökar ju mer heterogen personalen är. Dessutom bidrar mångfalden till ökad intern kreativitet, vilket leder till en förhöjd innovationsförmåga (Kandola & Fullerton, 1998).

Företagen i mitt material tar också upp att de betraktar mångfald som något som genererar resultat och främjar således affärsverksamhetens framgång. Det är inte överraskande eftersom företagets vinst och förbättrat resultat är ofta argument som används när diskussionen om mångfaldsledningens implementering i organisationen blir aktuell (Mor Barak, 2005). UPM^{U1} exempelvis skriver att anställningen av människor med olika kompetenser, bakgrunder och erfarenheter är viktigt för att ”föra samman flera åsikter och förbättra beslutsfattandet och affärsverksamhetens framgång”. Wärtsilä^{W1} däremot tänker snarare på företagets rykte och attraktivitet i affärspartners ögon: ”Genom att investera i mångfald blir Wärtsilä en mer attraktiv arbetsgivare och en mer uppskattad affärspartner för kunderna”. De tycker därtill också att ”en personal med varierande bakgrund främjar innovation och genererar resultat, ger högre vinst, har en bättre förmåga att lösa komplexa problem och en större kompetenspool”. Wärtsilä är ett ypperligt exempel på perspektivet som betraktar mångfald först och främst som ett sätt att främja företagets affärsverksamhet. Industrijättens argument för varför de anser mångfald vara fördelaktigt är som direkt dragna ur Kandola och Fullertons (1998) lista på de förväntade ekonomiska fördelarna av införandet av mångfaldsledning.

Andra företag som anser mångfald vara en väsentlig del av företagets framgång är, bland annat Lidl^{L2} som skriver att: ”On yrityksemme etu, että monikulttuurinen Suomi on edustettuna myös henkilökunnassamme”. Att den mångkulturella Finland representeras i butikskedjans personal anser de vara till företagets fördel. Ett vanligt och ofta förespråkade argument för ökning av mångfald i organisationen är möjligheten till att förstå olika kulturer. Det leder till en förbättrad förståelse för kundernas behov och utveckling av marknadsföring (Mease & Collins, 2018).

Nokias^{N3} utlåtande följer också det Mease och Collins (2018) skriver. Telefontillverkaren hävdar: ”mångfald bland anställda bidrar till förbättringen av företagets tjänster gentemot kunderna”. De anser ytterligare också att mångformig personal är en utgångspunkt för större innovation och högre organisatoriska prestationer. Fördelarna för mångfald för Accenture^{A1} förhåller sig också starkt till de argument som tas upp i försvarandet av mångfald som affärsnytta. Konsultföretaget påstår: ”Our rich diversity makes us more innovative, more competitive and more creative, which helps us better serve our clients and our communities”.

Att vårda ett mångformigt och inkluderande företag kan hämta flera fördelar enligt ManpowerGroup^{M1}:

From ability to adapt more easily to shifting market and consumer demands, to allowing organizations to deliver a broader range of services, harnessing the wide collection of skills and experiences they have within their company.

ManpowerGroup använder verbet *to harness* i samband med mångfald och den stora samlingen kunskap och erfarenheter som den medför. I sin kritik mot affärsnyttaperspektivet fokuserar Lorbiecki och Jack (2000) precis på användningen av verbet. De anser verbet ha negativa konnotationer eftersom det utöver att betyda *utnyttja* också betyder *sätta sele på ett djur*. Kunskaperna och erfarenheterna som mångfalden hämtar med sig tillhör de människorna som företaget anser vara mångfalden. Därför ska de enligt Lorbiecki och Jack (2000) inte kontrolleras av företaget.

I mitt material framkommer det också att företag anser mångfald vara en konkurrensfördel. Det hjälper företaget på traven både i konkurrensen på marknaden så väl som i konkurrensen om den bästa talangen. I vissa fall som hos Telia^{T1} överlappar dessa. Mobiloperatören beskriver till exempel att ”vår konkurrenskraft är beroende av vår förmåga att identifiera, anställa och hålla fast i de bästa människorna”. Neste^{N2} skriver att ”vi tror på att mångfald bland anställda är en konkurrensfördel både i affärsverksamheten så väl som i tävlingen om den bästa talangen”. Neste medger mycket lik Wärtsilä^{W1} att ryktet om att vara en arbetsgivare som främjar mångfald betraktas som attraktivt i arbetssökandes ögon. Företagen anlitar tydligen på att mångfalden har ett visst egenvärde som redan i sig lockar arbetssökande.

Ett mediabolag som Alma Media^{A2} behöver ”så mångfaldiga anställda som möjligt för att skapa framtidens media”. Mångfald bland anställda ”förbättrar företagets konkurrensförmåga och möjlighet till förnyelse i en bransch som genomgår en massiv förvandling”. Ikea^{I2} önskar däremot ”go all-in on equality [sic] making it our competitive advantage we increase our ability to serve a diverse customer base and contribute to a change in society”. Möbeljätten anser jämlikhet bidra till en förändring i samhället. Ytterligare beskriver Ikea^{I2} hur dessa handlingar kommer att påverka företaget och dess anställda. ”This will expand our talent pool, increase co-worker engagement and add employer value among under-represented groups of co-workers”.

Vid sidan om mångfald och inkludering som ”competitiveness boost” för Scandic^{S2}, tycker hotellkedjan också att de är ”prerequisite for the company’s success”. Scandic betraktar mångfald och inkludering som nödvändiga förutsättningar för företagets framgång. Det vittnar om att hotellkedjan inser att det inte går att utöva framgångsrik affärsverksamhet utan stöd av inkludering och mångfald. Grunderna för påståendet förklarar Scandic med att mångfald och inkludering erbjuder en bättre rekryteringsbas, förbättrar företagets förmåga att interagera med kunder och ökar nivån av kreativitet och känslan av gemenskap. Argumenten är de samma som också tas upp hos andra företag men Scandic skiljer sig från de andra med att yttra att införandet av mångfald och inkludering är en förutsättning. Ett av mångfaldsledningens särdrag är att dess implementering grundar sig på frivillighet (Gilbert et al. 1999; Mor Barak, 2005; Prasad & Mills, 1997). Emellertid yttrar Scandic dock att för att bedriva framgångsrik verksamhet förutsätts att företaget inser vikten av mångfald och inkludering. Det vittnar om att Scandic betraktar egenskaperna som krav och villkor för verksamheten.

IBM^{I1} och Accenture^{A1} är de enda företagen i mitt material som utvidgar mångfaldens fördelar ända till leverantörer. En mångformig leverantörsbas är väsentligt för IBMs lönsamhet och strategiska målsättningar: ”den fastställer anslutningen mellan kundernas tillfredsställelse och seger på marknaden”. Att bygga och underhålla en gemenskap som består av mångfaldiga leverantörer ökar IBMs möjligheter till att ”höra nya idéer, tillämpa nya tillvägagångssätt och få tillgång till övriga lösningar som besvarar kundernas behov”. Däremot skriver Accenture^{A1}:

By infusing inclusion, diversity and sustainability into our procurement practices, and ensuring our suppliers share our values, we are helping create a more socially and environmentally responsible world.

Det att leverantörer också delar Accentures värderingar förefaller dem viktigt. Företaget strävar däremot efter ett större mål: de vill skapa en mer ansvarsfull värld både från samhällets och miljöns synvinkel. Utlådandet är mäktigt och tyder på att Accenture erkänner sin skyldighet av att agera ansvarsfullt.

Sammanfattningsvis kan konstateras att företagen betraktar mångfald som en grupp olikheter som först och främst bidrar till företagets affärsverksamhet. Det kritiserade affärsnyttoperspektivet är starkt rådande i organisationer, och det framkommer föga tecken på

att studiens företag skulle värdesätta mångfald och inkludering på grund av andra argument som till exempel främjandet av social rättvisa eller de missgynnade grupperna i samhället. Inte ett enda företag i mitt material tar upp att anställningen av personer tillhörande missgynnade socialgrupper främjar också dem i enlighet med Risberg och Søderberg (2008). Det är uppenbart att företagen enbart tänker på sin egen framgång och sitt egna resultat, samt hur de bäst kan dra nytta av olikheterna i organisationen.

ManpowerGroups^{M1} sammanfattar: *”It is not only the right thing to do - it makes clear business sense”*.

4.2 Diskursen om jämlikhet och likabehandling

”Jämlika möjligheter” ordparet framkommer i mitt material hos 19 företag. Lika möjligheter gäller för alla anställda inom företaget, i befordran, i rekryteringen och i samhället. Att organisationer förespråkar jämlika möjligheter och likabehandling är ingen överraskning eftersom det förväntas av dem. Företag som är verksamma i Finland faller under finsk legislatur. Diskrimineringslagen (1347/2014) förpliktar arbetsgivare att uppfylla sin skyldighet till att främja likabehandling.

Vissa företag går in på djupet och förklarar vad de anser vara jämlika lika möjligheter och redogör för vem som är berättigad till dem. Hos Fingrid^{F3} beskrivs jämlika möjligheter som ”en del av företagskulturen”. Fingrid anser alltså jämlika möjligheter vara en så väsentlig del av organisationen att de kännetecknar organisationskulturen. OP gruppen^{O1} skriver att de ”garanterar alla lika möjligheter, rättigheter och bemötande.” Fujitsu^{F5} närmar sig jämlika möjligheter genom att säga att ”vi åtar oss att främja lika möjligheter för alla”. Att åta sig hänvisar till en vilja att förbinda sig och tyder därför på att de tar den lagstadgade förpliktelsen på allvar. Dessutom skriver de: ”Tärkeä sosiaalisen vastuun periaate on [...] huolehtia yhdenvertaisesta kohtelusta”. De medger att likabehandling är en viktig princip inom företagets sociala ansvar. Detta vittnar om att Fujitsu är medvetet om sin lagbundenhet men också om sin skyldighet att vara en ansvarsfull aktör i samhället (Schwarz & Gibb, 1999).

Ett av särdragen i denna diskurs är hur företag definierar vem egentligen är berättigad till jämlika möjligheter och lika behandling. Elisa^{E1} skriver: ”We promote equal opportunities and treatment for all women and men in work”. Mobiltelefonoperatören ger uttryck för att de enbart främjar jämlika möjligheter och likabehandling för alla kvinnor och män på arbetet. Det kan, i ljuset av vad som föreskrivs i 6c § i lagen om förändring av lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (30.12.2014/1329), vara en diskriminerande handling. Uppdateringen av lagstiftningen innebär att lagen också syftar till att förebygga diskriminering på grund av könsidentitet eller könsuttryck. Det betyder att arbetsgivare bör se till att diskriminering inte förekommer på grund av könsidentitet eller könsuttryck. Utöver att ta hänsyn till jämställdhet bör en arbetsgivare också uppmärksamma mångfalden av kön, transsexualitet och personer som definierar sig som icke-binära. Elisass utlåtande är diskriminerande eftersom det med dess heteronormativa antagande uteslutar andra könsidentiteter och könsuttryck. I regeringens

lagförslag (RP 19/2014) skrivs det uttryckligen att ”Diskriminering kan emellertid förebyggas genom att se till att olika slags könsidentiteter och könsuttryck respekteras”.

För att rätta till det diskriminerande språkbruket kan Elisa följa till exempel NCCs^{N1} exempel. Byggbolaget uttrycker sin ståndpunkt starkt och uttömmande:

likabehandling och samma möjligheter ska gälla oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, funktionshinder eller ålder.

Utlåtandet lämnar ingen plats för tvivel, NCC är bekant med lagstiftningen och uttrycker sig enligt den.

Andra företag tar tillika ställning till diskriminering men använder vissa formuleringar som kan är inte lika klara som NCCs utlåtande. Neste^{N2} skriver till exempel: ”We offer our employees equal opportunities regardless of their gender, ethnic origin, age, creed, political convictions, *or other corresponding matters*” (min kursivering). Vad betyder *andra motsvarande ärenden*? VR^{V1} bjuder på en liknande formulering eftersom de säger: ”Tarjoamme jokaiselle yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet rotuun, sukupuoleen, kansallisuuteen, uskontoon *tai muuhun vastaavaan erityispiirteeseen katsomatta.*”(min kursivering). Man kan fråga sig vad ett *annat motsvarande särdrag* hänvisar till. PwC^{P2} Finland uppmärksammar jämställdhet mellan män och kvinnor och likabehandling av sexuella - och könsminoriteter samtidigt som de godkänner och värdesätter *andra typer av mångfald*.

PwC Finland also pays attention to diversity and in particular, to equality between men and women, the equal treatment of sexual and gender minorities, and the acceptance and appreciation of *other diversity* (min betoning).

Problemet i de tre fallen kan kopplas till det som Ahmed (2007a) skriver om mångfaldsdokumentens budskap. Det är nödvändigt för företagen att visa att de tar sin lagbundna plikt på allvar samt också hur duktigt och övertygande de faktiskt uttrycker sig själva. I dessa tre fall har företagen strävat efter en uttömmande definition, men om uttalanden används för att mäta företagets prestation som Ahmed (2007a) föreslår, haltar slutklämmarna.

Avslutningarna fungerar som ansvarsfriskrivningar för alla andra egenskaper företagen inte listat ut, som om de med dylika uttalanden frigör sig själva för alla möjliga anklagelser för diskriminering likt Ahmed (2007a) som påpekar att organisationens självinsikt om att vara tillräckligt omtänksam kan hindra dem från att känna igen ett problem.

Flera företag lägger vikt på jämlika möjligheter och likabehandling i synnerhet på arbetsplatsen, och det gäller för de nuvarande och för de möjliga framtida anställda. Till exempel Ikea^{I2} säger: ”Våra medarbetare kan förvänta sig en rättvis behandling och lika möjligheter oavsett etnicitet, religion, kön, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder”. Möbeljätten känner till sin skyldighet och tar det för givet att medarbetarna också känner till arbetsgivarens plikter. Ikea uttrycker sig väldigt övertygande och använder lekfullt språk med sportreferenser: ”För en rättvis spelplan med lika villkor tar fram det bästa hos oss alla. Och det ska vara lika villkor varje dag, inte bara när det passar.”

Empower^{E2} erbjuder lika möjligheter såväl för de anställda som för de arbetssökande. Neste^{N2} och Suominen^{S7} understryker likabehandling i rekrytering. Neste yttrar till exempel att ”We are committed to guaranteeing all applicants equal opportunities and fair and equal treatment during the recruitment process.” Suominens yttrande är i synnerhet intressant eftersom de skriver att de följer principen av blind rekrytering för att främja mångfald och jämlika möjligheter. De förklarar vad det innebär och motiverat valet tydligt:

In the blind hiring process, the hiring manager will receive and assess candidate's applications and resumes without any personal data on them. The masked data includes for example, the applicant's full name, gender, ethnicity and age. This minimizes the possibility of unconscious biases affecting the recruitment process.

Suominen är det enda företaget i mitt material som ger uttryck för att anlita blind rekrytering. Det vittnar om den nödvändiga självreflektion som Ghorashi och Sabelis (2013) förespråkar. Företaget har erkänt att det möjligtvis kan ha skett diskriminering på grund av omedvetna fördomar tidigare vilka de nu har bestämt sig för att förebygga. F-Secure^{F1} utvidgar sin princip om icke-diskriminering till att omfatta en bred skala aktörer som har en anknytning till företaget: ”We treat all of our employees, candidates, customers and business partners fairly and equally”. På Kone^{K2} däremot väcker jämlika möjligheter engagemang: ”As an employer, KONE is committed to an equal opportunity approach that

places people in the positions that best suit their abilities”. Formulering förblir emellertid aningen oklar. Vilken anknytning har jämlika möjligheter till lyckad rekrytering?

Alma Media^{A2} och Fazer^{F2} erbjuder lika och rättvis behandling av anställda. Alma Media tillförsäkrar anställdas likabehandling med att sätta upp icke-diskriminerings-, jämställdhets- och mångfaldsplaner vartannat år. Hok Elanto^{H1} anser att det är viktigt att personal behandlas jämlikt och rättvist oavsett kön, ålder, etnisk bakgrund eller andra personliga egenskaper. Däremot tar Berner^{B1} upp likabehandling i rekrytering, lön, karriärutveckling och andra personalärenden. ”Lika belöning för lika kontribution” är en princip som Suominen^{S7} värdesätter. ”Likabehandling av personalen är inskriven i våra grundvärderingar” yttrar Lidl^{L2}. För CGI^{C1} ”är jämlikhet och likvärdighet individer emellan viktigt”. Finnair^{F4} skriver att företaget är ”engagerad i att betona jämlikhet och mångfald i företagets egna aktiviteter och i att främja jämställdhet”.

OP gruppen^{O1} uttrycker sin ståndpunkt: ”OP vill upprätthålla lika arbetsmöjligheter för hela personalen”. I samband med detta utlåtande skriver de dock att det finns ett särskilt mångfaldsmål på OP. För att uppnå målet strävar de till att ”personalen med ledningsuppgifter [ska] inkludera personer med mångsidig kompetens och erfarenhet samt *en tillräcklig representation* för könen och åldersgrupperna så att *båda könen* är representerade enligt proportionen 60/40 %” (mina kursiveringar). Målet beträffande mångfald verkar hos OP snarare förhålla sig till utbildning och arbetserfarenhet än till andra egenskaper som oftast kopplas ihop med mångfald, eftersom de understryker kompetensen av personer i ledningsuppgifter. Det vittnar om den bredaste definitionen av mångfald som inräknar alla möjliga åtskiljande drag i mångfald (Mor Barak, 2005, Kirton & Greene, 2016). Formuleringen om en tillräcklig representation för könen framstår också som konstig. Användningen av ordet *tillräcklig* tyder på att det finns någon mätare för när det är bra nog. I OPs fall ser det ut som att gränsen till tillräcklig representation ligger vid 60/40 %, vilket innebär att finansgruppen inte strävar efter jämställdhet. Det här påminner om Acker (2006: 452) som definierar ojämlikhetens synlighet som ”graden av medvetenhet” i organisationen. Hon hävdar att människor i den dominerande och makthavande gruppen inte brukar uppmärksamma ojämlikheter. Därför anser OP gruppen kanske att den oproportionella könfördelningen är bra

nog. I ljuset av detta kan utlåtandet om viljan att ”upprätthålla lika arbetsmöjligheter” tolkas som osant. Hur är det möjligt att upprätthålla något som inte finns?

Neste^{N2} lyfter upp positiva konsekvenser av lika behandling som också gynnar arbetsgivaren: ”Likabehandling av anställda leder till ökad arbetsglädje, skapar en positiv stämning, motiverar personalen och ökar personalens engagemang i att uppfylla arbetsgivarens mål”. För IBM^{I1} är iveren att ta itu med ärenden beträffande rättfärdighet, rättvisa och jämlika möjligheter en differentieringsstrategi:

Our willingness to take on issues of equity, fairness and equal opportunity have not only set us apart but positively distinguished our company and made us magnet for smartest and most talented people in the world.

De fokuserar inte enbart på jämlika möjligheter från arbetsgivarens perspektiv utan bidrar också till jämlika möjligheter i samhället:

IBM is committed to creating equal opportunity and workforce diversity through technology innovation that eliminates physical barriers so people of all ages and abilities can be productive and active participants in society.

Skanska^{S3} är med på samma spår och hävdar att det är viktigt att deras arbetsplats speglar samhällets mångfald av människor, och att alla har samma förutsättningar att trivas och utvecklas.

Koskisen Oy^{K3} anser att jämlika möjligheter hos dem kopplas till befordran: ” Everyone working for us has an equal opportunity at advancing their careers”. Samma gäller för Outotec^{O3}: ” To enhance equal opportunities, all open positions are published internally to enable all Outotec employees to apply for positions through a fully transparent recruitment process. Att företagen uttrycker sig om hur de erbjuder jämlika möjligheter till befordran internt är självklart en omtänksam handling. Trots omtanken uppstår frågan om ifall jämlika möjligheter erbjuds till utomstående arbetssökande. Har till exempel en arbetssökande som inte tidigare arbetat för företagen samma förutsättningar att bli erbjuden ett jobb som någon som redan tidigare har varit eller nu är anställd av å ett av företagen?

4.3 Diskursen om inkludering

Allt som allt 16 företag i mitt material tar upp temat inkludering i sina offentliga dokument. Företagets sätt att betrakta inkludering kan delas i två: antingen strävar organisationerna efter att ha en inkluderande företagskultur eller så upprätthåller de en inkluderande arbetsplats.

Det framkommer i mitt material att inte alla företag känner till definitionen av inkludering, och att det ibland misstar begreppet för mångfald eller till och med mångfaldsledning. Ett exempel är Scandic^{S2} som beskriver inkludering som ”how to manage the mix to achieve the best possible results”. Utgående från Oswick och Noon (2014) gränsdragning mellan mångfald och inkludering är det uppenbart att Scandic inte känner till skillnaden mellan de två begreppen. Även om hotellkedjan hävdar att de håller sig inkluderande genom att ”konstant arbeta på värderingar och ledarskap som siktar på att uppmuntra inkludering alltigenom organisationen”, verkar det som att företaget egentligen strävar efter mångfald och de fördelar som mångfald ger.

Det som Roberson (2006) skriver om mångfaldens samverkan och de anställdas deltagande i organisationer som väsentliga delar av inkludering framläggs hos flera företag. Ikea^{I2} till exempel vill skapa en inkluderande kultur där alla människor värdesätts utgående från deras unika insatser. Därför skriver möbeljätten: ”alla anställda förväntas behandla varandra med respekt eftersom inkludering är allas ansvar”. Ikea hävdar alltså att de anställda bär ansvaret för inkludering och att respekt för andra förväntas av alla anställda. I samband med påståendet skriver möbeljätten dock också: ”We believe that coming out is *a personal choice* and *no one is expected to come out unless they want to*” (mina kursiveringar). På grund av kontexten är det tydligt att ”coming out” i denna anknytning betyder att ”komma ut” i bemärkelsen att avslöja ens sexuella läggning för utomstående. Eftersom man i den diskursanalytiska skolan tänker säga en sak är att inte säga en annan (Gill, 2000) blir yttrandet om att ingen anställd förväntas komma ut hos Ikea synnerligen intressant. Eftersom företaget bestämt sig för att tydligt framhäva att de tror på att valet av att komma ut är personligt, kan man fråga sig vad som har lett till att man hos Ikea har känt behovet av att tillägga yttrandet. Personliga val berör inte arbetsgivaren. Yttrandet ger därför orsak till att tänka någon anställd tidigare blivit påtvingad att avslöja sin sexuella läggning mot hens vilja, vilket inte hör hemma i en inkluderande organisation.

Tokmanni^{T2} har som avsikt att:

etablera handlingspraktiker och omständigheter i vilka alla anställda känner att de är i jämlika och i jämförelsebara ställningar i förhållande till kollegor utan hänsyn till individuella drag som ålder, ställning, kön, etnisk bakgrund, livssituation eller hälsa.

Tokmannis strävan efter inkludering är tydlig. Butikskedjan försöker skapa jämlika handlingspraktiker och en omgivning där ingen är bättre än den andra. Trots att Janssens och Zanoni (2008) hävdar att inkludering inte borde mätas med mått som förhåller sig till andra, förefaller Tokmannis strävan till inkludering genuin. I Tokmannis dokument påpekas nämligen att ”stödandet av samarbetet mellan mångfaldiga arbetsgrupper medför samtal om frågor i ett tidigt skede” och att man ska ”ge diskussionen en chans”. Det att man hos Tokmanni uppmuntras till diskussion och deltagande i arbetsgrupper vittnar om inkludering. Enligt Roberson (2006) är de anställdas uppmuntrande till deltagande ett tecken på inkludering. Acker (2006) däremot hävdar att en betydlig del av ojämlig behandling och exkludering sker under informella möten på arbetsplatsen. Det att man hos Tokmanni värdesätter öppen dialog kan förebrygga sådana diskussioner.

Att det inte finns hinder för deltagande är ett till tecken på inkludering (Roberson, 2006). Därför verkar Microsoft^{M2} vara synnerligen inkluderande eftersom företaget säger:

In our diverse and inclusive culture, we strive to gather, listen to, and include as many perspectives as possible in the various processes we undertake with the ultimate objective of discovering how to bring out the best in each other and in the vast array of people and organizations who use what we create.

Utlåtandet lämnar inget rum för tvivel. Företaget strävar efter att inlemma olika perspektiv i arbetsprocesserna som bidrar till förverkligandet av deras riktiga värde. Det här är väsentligt i en inkluderande organisation precis som Oswick och Noon (2014) återger. Samma gäller för IBM^{I1}. De vill tillförsäkra att ”företaget skapar en inkluderande omgivning där öppen och gränsöverskridande dialog och förhållanden är normen”.

Dessutom påstår IBM också:

This next generation of diversity moves beyond hiring practices and protection for our employee constituents and encompasses how those disparate pieces fit together to create an innovative, integrated whole through inclusion.

IBM får det att låta som om att mångfald är ett gammalmodigt begrepp som tar fast på jämlika möjligheter och icke-diskriminering, medan inkludering är framtidens melodi. IBM utlåtande förhåller sig bra till hur Ostwick och Noon (2014) definierar förhållandet mellan mångfald och inkludering. Tidigare kopplades de samman men nuförtiden dras en gräns mellan de två begreppen (Oswick & Noon, 2014).

En inkluderande kultur är målsättningen för flera företag men det förblir ibland oklart hur företagen har tänkt åstadkomma detta. Wärtsilä^{W1} syftar på att ”främja en inkluderande företagskultur på alla nivåer för att bemöta de globala och lokala kraven”. Vad exakt de anser vara globala och lokala krav för inkludering framkommer inte. Sodexo^{S4} skriver begränsat: ”monimuotoisuutta voidaan toteuttaa ainoastaan mukaan ottamisen kulttuurilla”. Företaget hävdar alltså att mångfald enbart kan förverkligas med en inkluderande kultur, vilket känns aningen intetsägande. Mångfald förverkligas ju i och med att det anställs personer som är annorlunda och som inte tillhör normen. Kone^{K2} lägger vikt på företagets värderingar som en del av den inkluderande kulturen: ”our values guide us in nurturing an inclusive culture”. Hos hisstillverkaren styr värderingarna i vårdandet av en inkluderande kultur. Värderingar avslöjar mycket om vad företaget anser vara viktigt och de fungerar som etiska riktlinjer för företaget. Således kan Kones uttalande tolkas så att en inkluderande kultur är något som företaget värdesätter och de försöker agera på ett sätt som när den. Deloitte^{D1} framhäver ytterligare engagemang i varandra: ”We strive to create an inclusive environment that reflects our strong, clear expectations about diversity, respect and fair treatment”. Det intressanta med Deloitte's utlåtande är att de understryker att de har klara och dessutom starka förväntningar på mångfald, respekt och likabehandling. De strävar efter att skapa en inkluderande omgivning som återspeglar dessa förväntningar. Att använda ordet *förväntning* vittnar om att Deloitte önskar att mångfald, respekt och likabehandling kommer att vara verklighet i framtiden, men att det för tillfället ännu inte är så.

ManpowerGroup^{M1} däremot strävar efter att ”befrämja en inkluderande arbetsplatskultur som hjälper människor att uppnå deras fulla potential”. ManpowerGroup öppnar lite mer detaljerat vad en inkluderande arbetsplatskultur innebär för dem: ”an inclusive culture is more than just policies- it’s about making genuine changes to how the company operates”. Det handlar om mer än bara riktlinjer eftersom ManpowerGroup ämnar göra genuina förändringar i hur företaget drivs. Dock förekommer det inga förslag på vilka förändringar behöver ske. ManpowerGroup har dessutom också svårigheter med att skilja mellan mångfald och inkludering eftersom de skriver att en inkluderande arbetsplats bidrar med samma fördelar som är bundna till mångfald. Företaget vittnar om ett föga intresse för sina anställda och deras engagemang eftersom det snarare fokuserar på vad de anställda kan åstadkomma personligen och hur de bidrar till affärsverksamheten.

”It is essential that all organisations create an environment where talent from all backgrounds can thrive and feel comfortable, so they can advance their careers and your business”.

En inkluderande arbetsplats förefaller tillika som ett sätt för företagen att beskriva sina inkluderingspraktiker. Dock på samma vis som tidigare förblir det oklart hur företaget vårdar den inkluderande arbetsplatsen. Nokia^{N3} till exempel ägnar sig åt en ”globalt mångfaldig arbetsplatskultur av respekt tvärs över sex kontinenter” Att ”tillförsäkra en inkluderande arbetsplats” är också bland Rovios^{R1} höga prioriteter. För Skanska^{S3} innebär en inkluderande arbetsplats ”en kultur där vi delar kunskap och tar till vara på allas olika erfarenheter och perspektiv”. Skanskas utlåtande påminner om Chavez och Weisinger (2008) som påstår att syftet med inkludering är att skapa en kultur där människor uppskattar och kan dra fördelar av individuella skillnader. Också UPMs^{U1} önskan om att ”utveckla en inklusiv och mångfaldig arbetsomgivning vilken berättigar människor till att prestera” vittnar om att företaget tar inkludering på allvar. Att berättiga andra till att prestera bättre är en ambitiös målsättning, men företaget förklarar inte djupare hur exakt en mångfaldig arbetsplats bidrar med att uppnå målet.

Inkludering innebär att perspektivet skiftar från grupper mot individer (Roberson, 2006). Hos Accenture^{A1} tycks detta förverkligas eftersom de önskar att ”varje enskild person har en fullständig känsla av tillhörighet i vår organisation”. Accenture^{A1} är också det enda företaget som betraktar inkludering som de anställdas känsla att höra sig hemma i organisationen. Företaget påminner dock också om det är ”business imperative” för alla anställda att skapa och

upprätthålla en inkluderande omgivning. Liksom hos Ikea¹² läggs ansvaret för inkludering på de anställda.

Också könsfrågor i samband med inkludering framkommer i materialet. Det är inte överraskande i sig eftersom bland annat Ylöstalo (2016) och Meriläinen et al. (2009) hävdar att könsfrågor och jämställdhet oftast kopplas till mångfald i den finska kontexten. Nokia^{N3} vill ”vårda en könsneutral kultur genom att utbilda ledare och chefer i könsdynamiker och omedvetna fördomar för att utrusta dem på det bästa möjliga sättet till att leda mångfaldiga arbetsteam”. Nokia tar vara på olikheterna i organisationen och använder sig av dessa för att öka medvetenheten av ledare och chefer i företaget. Nokia är vid sidan om Suominen^{S7} det enda företaget i mitt material som tar upp ”omedvetna fördomar” dvs. fördomar som människor inte aktivt tänker på men som ändå kan styra beteendet. Jag tolkar det som att Nokia är ett steg längre i skapandet av en inkluderande arbetsplats jämfört med de andra företagen, eftersom de lägger märke till sådant som inte de andra företagen ännu uppmärksammat. Nokia vill dessutom ”tillförsäkra att alla deras processer och kommunikationer är könsneutrala och inkluderande”.

Wärtsilä^{W1} däremot betraktar könsfrågor från ett mer traditionellt perspektiv eftersom de ”främjar jämställdhet mellan könen och förbinder sig till att inkludera kvinnor i alla delar av sin verksamhet och att förebygga könsdiskriminering”. Det är uppenbart att maskuliniteten är normen hos Wärtsilä eftersom de ännu behöver uttrycka sig om främjandet av jämställdhet och inkludering av kvinnor i organisationen. Det att företaget förbinder sig till inkludering av kvinnor vittnar om att de vill vara bättre på jämställdhet, men hur Wärtsilä kommer att gå till väga blir osagt. Utlåtandet om att Wärtsilä förbinder sig till att förebygga könsdiskriminering verkar oroväckande, eftersom diskriminering på arbetsplatsen på grund av bland annat kön är olagligt. Utlåtandet tyder på att det faktiskt skett diskriminering tidigare och företaget nu insett att det ska förebyggas.

Mor Barak (2005) anser att ett genuint inkluderande företag samarbetar och bidrar till gemenskapen som det är omgivet av. Hon tycker att ett inkluderande företag erkänner sin skyldighet till samhället istället för att enbart ta hänsyn till intressenternas ambitioner. Engagemanget för samhället framhävs av vissa företag som en form av inkludering. Ikea¹² har

stora ambitioner eftersom möbeljätten önskar förbättra världen på alla möjliga sätt:

Vi vill göra vad vi kan för att skapa ett bättre liv för de människor och samhällen som påverkas av vår verksamhet, därför satsar vi på att vara ett inkluderande företag.

Det blir därmed tydligt att Ikea ser på inkludering som något som inte enbart påverkar företaget utan också dess omgivning. Emellertid utreder inte företaget hur de egentligen går till väga. Kanske menar Ikea att de rekryterar lokalt, vilket skulle då skapa arbetsplatser och anställningsmöjligheter. Skanska^{S3} betraktar mångfald och inkludering som en ”förutsättning till att kunna uppfylla sitt löfte om att bygga ett bättre samhälle”. Byggföretaget vittnar om sin klara vision om hur inkludering påverkar förbättringen av samhället. Användningen av ordet *löfte* talar för att Skanska ser på det som ett uppdrag som de tar på allvar och att de inte kommer att lyckas i det utan mångfald och inkludering. Dessa starka formuleringar intygar om att Skanska verkligen värdesätter inkludering och mångfald eftersom de är starkt kopplade till företagets vision och målsättningar. Sodexos⁴ utlåtande återspeglar också det Mor Barak (2005) yttrar om förhållandet mellan företaget och gemenskapen i ett genuint inkluderande företag: ”Varmistamme, että työvoimamme on taustaltaan monimuotoista sekä sen, että toimijoidemme kulttuuri on palvelemiamme yhteisöja heijastava ja rikastava”. Det förefaller alltså viktigt för Sodexo att deras anställda återspeglar företagets målgrupp och kulturen reflekterar och berikar den gemenskap där Sodexo är verksam.

4.4 Diskursen om icke-diskriminering

I dokumenten utgivna av 18 av de undersökta företagen framkommer tanken om icke-diskriminering i samband med mångfald och inkludering. Vissa företag uttrycker sin ståndpunkt starkt: de är emot diskriminering. Andra företag däremot meddelar deras åsikt om diskriminering lindrigare. Det väsentliga i den här diskursen är hur företagen uttrycker sin åsikt om diskriminering. Diskriminering förbjuds i den finska lagstiftningen som grundar sig på olika EU-direktiv. Eftersom diskrimineringslagen gäller alla, såväl offentliga och privata aktörer, förväntar jag mig att företagen meddelar starkt att principen om icke-diskriminering genomsyrar hela organisationen.

Nokia^{N3} förbjuder diskriminering

Based on any personal attribute such as race, ethnic origin, color, nationality, disability, religion, age, gender, sexual orientation, gender identity, characteristics, or expression, in all employment practices, including recruitment, promotions, training and pay levels.

Telefontillverkaren tar starkt ställning till diskriminering i arbetspraktiker och meddelar uttömmande att det inte finns några drag som helst som skulle kunna leda till diskriminering hos Nokia. Kone^{K2} lägger också vikten på att de förbjuder ”alla sorter av diskriminering”. Det gör F-Secure^{F1} också men tillägger: ”vi förbjuder både diskriminering och trakasserier”. Trakasserier ingår också i den finska diskrimineringslagen. Med att lyfta upp det skilt och sammanställa dem med diskriminering skickar F-Secure ett meddelande om att man hos dem tänker att de båda är allvarliga förbjudna handlingar. Koskisen Oy^{K3} ger en uttömmande lista på olika kränkande handlingar och skriver: ”vi tar hand om att våra anställda inte utsätts för mobbning, diskriminering, sexuella trakasserier eller någon annan form av trakasserier”. Valet att meddela att *de tar hand om* vittnar om en genuin ambition för att skydda de anställda. Ytterligare vittnar det om att företaget bryr sig om att ingen blir ett offer av kränkande beteende. Telia^{T1} lyfter tillika fram trakasserier skilt i anknytning till diskriminering och skriver att företaget är ”förpliktade att aktivt slåss alla former av olaglig diskriminering. De skriver: ”alla är berättigade till att njuta av en arbetsplats som är fri från trakasserier och diskriminering”. Telia har två olika motiveringar för icke-diskriminering. Till det första är icke-diskriminering en förpliktelse, och till det andra anser de den vara en rättighet på arbetsplatsen. Telias formulering lämnar ingen plats för tvivel: de respekterar lagen och sina anställda.

VR^{V1} förpliktar sig till att lyda alla mänskliga rättigheter och anser icke-diskriminering vara en sådan. Järnvägsbolaget skriver ytterligare att de inte accepterar ”någon form av diskriminering, trakasserier eller mobbning riktad till personalen”. Från utlåtandet kan uppfattas två saker. För det första att ingen inom personalen på VR får agera kränkande mot varandra. För det andra att VR inte heller tillåter att en extern grupp till exempel bolagets kunder trakasserar eller mobbar personalen. Järnvägsbolaget utvecklar det första utlåtandet och tillägger att ”alla till personalen tillhörande är skyldiga att agera själv så och se till att ingen kund, kollega eller övrig person blir föremål för diskriminering eller annan form av opassande behandling”.

För Fazer^{F2} handlar det om godkännande. Således säger de: ”vi accepterar inte diskriminering, hot, trakasserier eller kränkande beteende”. Suominen^{S7} yttrar likaså att ”de inte tillåter någon form av diskriminering”. Elisa^{E1} uttrycker sin ståndpunkt starkt: ”nolltolerans för alla former av diskriminering på arbetsplatsen”. NCC^{N1} ser på diskriminering från en bredare synvinkel och förknippar det med andra kränkande handlingar:

NCC accepterar inte någon form av psykisk eller fysisk bestraffning, hot om bestraffning, diskriminering vid anställning eller i arbetet, mobbning på arbetsplatsen, sexuella eller andra former av trakasserier, tvångsarbete eller andra former av ofrivilligt arbete.

Att använda verb som *acceptera* eller *tillåta* eller ord som härleder sig från verbet *tolerera* i detta sammanhang är ljummet. Visst, de tre bemärkelsen tyder på att företagen anser diskriminering eller andra kränkande handlingar vara dåligt och något som inte borde ske i deras organisationer. Dock saknar handlingarna en likadan styrka och effekt som exempelvis ordet *förbjuda* bidrar med. Diskriminering i alla former är förbjudet i lagen, således handlar det om mycket mer än bara godkännande. Ordvalet fungerar som ett exempel på det Ahmed (2007a: 559) kallar för ”marshmallow känsla”. Med det menar hon att organisationer nöjer sig med en känsla om att ett välskrivet utlåtande redan är en tillräcklig handling. Det finns andra ordval som Fazer, Suominen, Elisa och NCC kan använda för att uttrycka sin ståndpunkt mer övertygande. Företagen är dock inte de enda som lider av en formulering som saknar pondus. Kesko^{K1} uttrycker nämligen att ”icke-diskriminering är en viktig princip som observeras i företaget”. Icke-diskriminering är hos Kesko snarare en riktlinje som uppmärksammas än en förpliktelse. Att observera är en något passiv handling, vad sker ifall någon upptäcker diskriminerande praktiker i företaget trots att de strider mot företagets riktlinje?

Accenture^{A1} bjuder på den mildaste formuleringen. För företaget är icke-diskriminering nämligen något som de tror på:

We believe that no one should be discriminated against because of their differences, such as age, ability, ethnicity, gender, gender identity and expression, religion or sexual orientation.

Diskriminering är en olaglig praktik dvs. ingen trossak. Säkert, meddelandet är mjukare och mindre aggressivt. Den inkluderar alla anställda i och med att Accenture använder ordet *vi*, vilket tecknar om att hela gemenskapen står bakom formuleringen. Dock är inte trosfrågan det enda problematiska med Accentures uttalande. Företaget yttrar att ingen borde bli diskriminerad *på grund av sina olikheter*. Handlar det enbart om diskriminering ifall offret står utanför det som Accenture anser vara normen? Och hurdan är normen hos Accenture?

Ett drag som ofta förekommer i mitt material är att företag talar om sig själva i tredje person. De presenterar sig själva som aktiva agenter som inte diskriminerar. Exempelvis Empower^{E2} skriver: ”Yhtiö ei syrji ketään rodun, etnisen tai kansallisen taustan, ihonvärin, sukupuolen, perhetilanteen, seksuaalisen suuntauksen, uskon, invaliditeetin, iän tai poliittisten näkemysten tai muiden vastaavien seikkojen perusteella, joita laki tai säädökset suojaavat” Finnair^{F4} gör sig skyldig till samma med att skriva: ”Finnair diskriminerar inte på basis av kön, ålder, etniskt eller nationellt ursprung, nationalitet, språk, religion, övertygelse, åsikt, hälsa, handikapp, sexuell läggning eller andra personliga attribut eller omständigheter”. Lidl^{L2} yttrar också att ”Yrityksenä emme hyväksy minkäänlaista syrjintää, rasismia tai suvaitsemattomuutta”. Att bara nämna att bolaget eller företaget inte diskrimineras förefaller udda. De andra företagen i mitt material skriver om sig själva inkluderande genom att använda det personliga pronomenet *vi*, vilket ger ett intryck om att alla i organisationen håller med. Att bara använda företagets namn eller en neutral bemärkelse som *bolag* eller *företag* som agent kan uppfattas som att företaget försöker undantränga förpliktelsen till icke-diskriminering till någon utomstående agent.

Avsevärt hos Finnair är också hur de uttrycker att de är engagerade i att främja icke-diskriminering i kundprocesser. De redogör för att deras ”genuine desire [is] to implement non-discrimination principles at all stages of a passenger's journey”. Likt i Ikeas fall om att behöva skilt lyfta fram att de inte tvingar någon avslöja sin sexuella läggning i diskursen om

inkludering, förefaller Finnairs utlåtande egendomlig. De hävdar att införa principer om icke-diskriminering på alla delar av resenärernas resa är ett *genuint önskemål*. Utlåtandet innebär att detta ännu inte är en verklighet eftersom det handlar om en önskan. Det betyder alltså att det fortfarande kan finnas steg under resan som passagerarna kan uppleva diskriminerande.

Neste^{N2} yttrar att de främjar jämlikhet bland annat med att tillförsäkra att de lyder icke-diskrimineringsprincipen i rekrytering, arbetsfördelning, erbjudandet av utbildningsmöjligheter och belöning. Rovio^{R1} förknippar också jämlikhet med icke-diskriminering och skriver:

Rovio uses equality and non-discrimination planning to encourage diversity while also preventing discrimination on the basis of gender, age, religious beliefs, nationality, sexual orientation, parenthood or any other reason.

4.5 Diskursen om att vara sig själv

Sex företag lyfter fram uppmuntran till att deras anställda får vara sig själva. Grundidén för organisationerna är att arbetsomgivningen är inkluderande och alltså sådan där ingen känner att hen måste låtsas vara någon hen inte är. Diskursen om att var sig själv är starkt bunden med diskursen om inkludering. Jag anser dock att den ändå hämtar ett till perspektiv som inte diskursen om inkludering erbjuder. Det är nämligen en sak att man känner sig hemma i en organisation. Men det är en helt annan sak att man kan vara sig själv utan att behöva tona ned sin personlighet eller vara rädd för att man inte får uttrycka sin religion på arbetsplatsen.

Janssens och Zanoni (2008) skriver att det är vanligt för individer från minoritetsgrupper att förbli i strukturellt missgynnade positioner eftersom de inte passar in i den gällande normen. Därför väcker till exempel DNA^{D2} utlåtande: "At DNA, everyone can be themselves" empati och en känsla av att man får vara som man är. Hos IBM anser man att en inkluderande arbetsplats gör det möjligt för människorna att vara "authentically themselves". En inkluderande arbetsplats syftar till att skapa en välkomnande arbetsomgivning var alla individer värdesätts. Janssens och Zanoni (2008) skriver att för att åstadkomma detta, bör det finnas organisationspraktiker som ser till att minoritetsanställda inte blir behandlade annorlunda. Lidl^{L2} skriver det följande om sin inkluderingspraktik:

Lähtökohtaisesti emme rajoita kulttuuriin kuuluvien asusteiden käyttöä, mutta esimerkiksi asiakaspalvelutyössä työntekijöidemme on oltava tunnistettavia [...]. Lisäksi ehtona uskonnollisten ja kulttuuristen asusteiden käytössä on, että ne eivät saa aiheuttaa työturvallisuus- ja hygieniariskiä. Tarjoammekin työasuun sopivan huivin osana työvaatevalikoimaamme.

Lidls utlåtande vittnar om att personalen i butikskedjan vid behov kan få en huvudduk som går ihop med arbetsuniformen. Att företagen erbjuder en möjlighet för deras anställda att uttrycka sin religion och till kulturen bundna drag går ihop med Janssens och Zanonis (2008) krav på en inkluderande organisation. De hävdar nämligen att det är viktigt att minoritetsindivider får hålla kvar de drag och traditioner som är nödvändiga för dem. Lidls förhållningssätt vittnar också om en viss neutralitet gentemot de särskilda behoven eftersom butikskedjan skriver att accessoarerna inte får orsaka säkerhets- eller hygienrisker, och att personalen måste vara identifierbar.

Accenture^{A1} understryker också vikten av en inkluderande arbetsplats i säkerställandet att alla får vara sig själva i företaget. De säger: ”we remain committed to an inclusive and diverse workplace - where people can be who they are and be their best, professionally and personally”. Konsultföretaget är engagerad i en inkluderande arbetsomgivning där människorna får vara sig själva och dessutom vara sitt bästa jag, både professionellt och personligt. Ikea^{I2} är med på samma spår och hävdar att “We want to create an inclusive culture where all people are valued for their unique contribution and where everyone can be themselves”. Det finns en tydlig koppling mellan inkludering och känslan att man kan vara sig själv. Accenture kopplar känslan med en professionell utveckling. Däremot på Ikea betyder känslan av att vara sig själv det att alla anställda värdesätts på grund av sina unika insatser.

Microsoft^{M2} lägger ansvaret för skapandet av en omgivning där alla får vara sig själva på dem som tillhör omgivningen: ”We expect each of us to play an active role in creating environments where people of diverse backgrounds are excited to bring all of who they are and do their best work”. Att människor aktivt deltar i skapandet av omgivningen anses dessutom vara en förutsättning på Microsoft. Rovio^{R1} anser också hur viktig rollen av omgivningen är: ”We value an open diverse, and passionate workplace where everyone can be themselves, thrive, and do the best work of their careers”. En öppen, mångfaldig och passionerad arbetsplats bidrar till en känsla av att man får vara precis som man är. Dessutom uppmuntrar omgivningen till utveckling och ger de anställda en möjlighet till att göra det bästa arbetet i sina karriärer.

4.6 Diskursen om styrka

Mångfald som en av företagets styrkor framkom nio gånger i mitt material. Mångfald är styrka, ger styrka och förstärker. Ytterligare framförs mångfald som en källa för styrka. I ljuset av det som Acker (2006) skriver om att styrka betraktas som en egenskap som oftast anknyts till framgång, är det inte överraskande att företagen försöker hitta olika sätt till att bli starka. Mångfald är enligt vissa företag ett sådant förstärkande drag.

Deloitte^{D1} sammanfattar: ”strength from cultural diversity”. Kulturell mångfald är något som Deloitte får styrka av. Fazer^{F2} däremot vill ”utveckla en arbetsplats med mångfald som en styrka [...]”. Företaget uttrycker en vilja att utveckla arbetsplatsen med hjälp av mångfald. Utlåtandet vittnar om att det redan finns mångfald hos Fazer, men att livsmedelkoncernen nu bestämt sig för att betrakta heterogeniteten som en styrka. Hok Elanto^{H1} skriver koncist att ”Mångfald är en styrka [...]. Företaget beskådar alltså styrka som en egenskap som mångfald ger.

Utöver dessa utlåtanden, beskrivs mångfald som en egenskap som förstärker gemenskapen inom företaget. Accenture^{A1} skriver till exempel: ”Our rich diversity makes us stronger”. Wärtsilä^{W1} skriver också uttryckligen att ”mångfald gör oss starkare”. Den mångfald som båda företagen har anammat gör dem starkare. Mångfald betraktas alltså som en förstärkande kraft som förstärker hela organisationen och alla dem som hör till den. Rovio^{R1} skickar ut ett likadant meddelande: ”Bringing together people from different backgrounds makes us stronger”. Istället för att använda ordet mångfald, väljer spelföretaget att lyfta fram sammanförandet av människor från olika bakgrunder, och hur det resulterar i att gemenskapen blir starkare. Grundidén är att alla i organisationen gynnas när de kommer i kontakt med andra med olik bakgrund.

Vid sidan om den beskrivande definitionen av mångfald som styrka framkommer styrkans användning som ett medium för att uppnå något i mitt material. Stora Enso^{S6} skriver till exempel: ”diversity is key to [...] strenghtening our competitiveness”. Stora Enso anser alltså att man med hjälp av mångfald kan förstärka företagets konkurrenskraft.

Ikea¹² formulerar däremot:

Emphasizing that we recruit competent individuals from diverse backgrounds who share our values is a way of strengthening and sustaining our uniqueness as we grow.

Möbeljätten anser att rekrytering av mångfald är ett sätt för dem att förstärka sin unikheter medan företaget växer. Dessutom förutsätter Ikea att de anställda delar företagets värderingar. Kone^{K2} använder också mångfald för att uppnå något. Hisskoncernen skriver nämligen: ”To strengthen our global approach [...] we have set goals for cultural diversity in our headquarter team”. Kulturell mångfald förstärker företagets globala approach. Utlåtandet går hand i hand med de förespåkarna för mångfald som affärsnytta påstår. Mångfald förbättrar förhållandet mellan företaget och de externa aktörerna på grund av att ökad förståelse för åtskiljande demografiska marknader (Mease & Collins, 2018).

5 Konstruktionen av mångfald och inkludering i organisationer

Mångfaldsdiskurser förverkligas genom texter, men deras innehåll begränsar sig inte endast till texter tack vare diskursens konstituerande natur (Janssens & Zanoni, 2004). Diskurser återger bakomliggande strukturer och praktiker i texter, uppmärksammar hur dessa skapas och återspeglar motiveringarna för de valda formuleringarna. För att besvara min forskningsfråga höll jag diskursens natur i åtanke i förra kapitlets analys, i min avsikt att utreda hur mångfald och inkludering konstrueras i organisationer.

Det finns flera sätt att utföra en diskursanalys, och min analys är vara en av många. Jag har dock försökt hålla i åtanke det Börjesson och Palmblad (2007) anser vara det väsentligaste draget i en diskursanalys. Författarna hävdar att den diskursanalytiska metoden som forskaren valt ska samverka med studiens syfte. Analysen i förra kapitlet skapade jag därför utgående från de definitionerna av mångfald och inkludering som jag kunde identifiera i min empiri. Börjesson och Palmblads (2007) krav på samverkan uppfylldes när jag konstruerade definitionerna till diskurser för att kunna besvara frågeställningen av min avhandling. Sammanlagt skapades sex diskurser: *diskursen om fördelar*, *diskursen om icke-diskriminering*, *diskursen om inkludering*, *diskursen om jämlikhet och likabehandling*, *diskursen om att vara sig själv* och *diskursen om styrka*.

I enlighet med Vaara och Tienari (2010) som påpekar att kontexten i en kritisk diskursanalys är väsentlig, placerar jag de undersökta organisationsdokumenten i en social kontext. Diskurserna har alltså uppstått i kontexten av vinst eftersträvande företag som är bundna av finsk lagstiftning och som präglas av ett samhällligt ansvar dikterat av marknaden, kunderna och konsumenterna. Dessutom har företagen samtyckt till ett så kallat ”mångfaldslöfte”, vilket vittnar om att det redan finns en viss nivå av engagemang i mångfald och en uppfattning om dess påverkan på organisationen. Mångfaldsdokument i form av en webbsida, årsberättelse eller hållbarhetsrapportering där företaget förklarar sina mångfaldspraktiker, har som uppdrag att förmedla en i förväg bestämd bild av organisationen. Ahmed (2012) kallar dem för PR-verktyg som syftar till att etablera och upprätthålla organisationens goodwill. Mångfaldsdokument strävar efter att skapa en rätt i företagets rykte passande bild, utan att behöva avslöja hur det står till på riktigt. Den kritiska diskursanalysen tar fasta på dethär i och med att man med hjälp av det kan studera maktmissbruk. Ytterligare uppmärksammar det hur

dominerande grupper kontrollerar text och kontext och därför också hur saker upplevs (van Dijk, 2015).

Med avstamp i van Dijk (2015) och Ahmed (2012) är det alltså lätt att ta den konstruktion som företagen bjuder på som sanning eftersom det är precis det de vill åstadkomma. Jag har i min analys avsiktligt försökt avslöja hur företag utövar sin makt och uttrycker sina motiveringar beträffande mångfalds- och inkluderingspraktiken. Avsikten har varit att komma åt en konstruktion som inte endast nöjer sig med den information och bild företagets kommunikations- och marknadsföringsavdelning velat förmedla i andan av den kritisk-diskursanalytiska skolan.

Diskursena som jag identifierat återspeglar Zanoni och Janssens (2015) inställning till mångfald som en social makthavande konstruktion. Författarna hävdar att inställningen har revolutionerat den tidigare rådande tanken om att mångfald endast är sociodemografiska drag som kön, etnicitet och ålder. Mångfald är ett brett begrepp som inte längre kan påstås betyda endast synliga och osynliga drag som skiljer oss människor åt. Företagen jag undersökt konstruerar mångfald och inkludering genom att lista ut fördelar, främja icke-diskriminering och jämlikhet, värdesätta en varm och öppen arbetsomgivning, uppmuntra de anställda att vara sig själva samt inse styrkan av olikheter. Till näst, sammanfattar och förklarar jag diskursena som besvarar avhandlingens frågeställning.

Diskursen om fördelar. Studiens företag anser mångfald och inkludering vara synnerligen lönsamma för organisationens innovationsförmåga, beslutsfattande och konkurrenskraft. Det klassiska perspektivet på mångfald som affärsnytta återges således starkt. Företagen hävdar att produktiviteten ökar och det genereras mera vinst genom att öka på mångfalden bland anställda och skapa en inkluderande arbetsomgivning. Företagets rykte och attraktivitet i kundernas och arbetssökandes ögon anses också bli bättre med hjälp av mångfald. Fördelarna av mångfald som något som främjar och förespråkar social rättvisa kom inte upp, vilket förstärker kritiken som bland annat Ahmed (2012), Litvin (2002) samt Humphries och Grice (1995) ger mot affärsnyttoperspektivet.

Diskursen om jämlikhet och likabehandling. Att erbjuda jämlika möjligheter samt främja jämlikhet och likabehandling är skyldigheter som förplikar studiens organisationer. Jämlika

möjligheter gäller i stort sätt för alla, båda anställda och arbetssökande. Det finns dock både negativa och positiva undantag bland studiens företag. Elisa gör sig skyldig till diskriminerande språkbruk med sitt heteronormativa påstående och OP gruppen nöjer sig med jämställdhet i proportionen 60/40 %. Suominen överraskar med att anlita blind rekrytering och NCC ger ett engagerat intryck med det uttömmande utlåtandet om likabehandling som gäller för alla.

Diskursen om inkludering. Skillnaden mellan inkludering och mångfald förblir oklar för vissa av studiens företag. Däremot framhävs mångfaldens samverkan och de anställdas deltagande som väsentliga delar av inkludering hos flera företag i enlighet med Roberson (2006). Inkludering anses ligga på både anställdas och ledningens ansvar. En lyckad inkludering bidrar till en frisk arbetsomgivning som skapar en känsla av tillhörighet och som uppmuntrar personalen till att prestera bättre precis som Chavez och Weisinger (2008) förespråkar. Ytterligare vittnar studiens företag om det Mor Barak (2005) lyfter upp om samarbetet mellan företaget och dess omgivning. Ett genuint inkluderande företag brinner för samhället och vill bidra till dess utveckling istället för att endast bry sig om intressenter.

Diskursen om icke-diskriminering. Diskrimineringslagen förpliktar studiens företag att lyda principen om icke-diskriminering. Det finns företag bl. a Nokia, F-Secure och Telia som starkt förbjuder diskriminering eller annars uttrycker kraftiga handlingar emot diskriminering. Dessvärre konstrueras icke-diskriminering också med svagare handlingar som saknar styrkan av det förbjudna, som syftar mera på acceptans eller till och med tro. Icke-diskriminering konstrueras också genom att företag talar om sig själva i tredje person: företaget yttrar att det inte diskriminerar. Språkbruket skapar distans och tyder på opersonlighet och ignorans, till skillnad från företag som använder pronomenet *vi* för att understryka att hela personalen samtycker.

Diskursen om att vara sig själv. Att företag lyckas skapa en omgivning där de anställda känner att de kan vara sig själva är berättigande. Diskursen handlar om att de anställda känner sig trygga att visa sin personlighet samt uttrycka sin kultur och religion fritt, utan rädsla för omdöme. Arbetsgivaren kan med interna handlingspraktiker uppmuntra till detta. Ett exempel på en sådan praktik är att arbetsgivaren ställer accessoarer t.ex. en huvudduk som passar med arbetsuniformen till personalens förfogan. En sådan gest vittnar om att de anställda har friheten att vara sig själva.

Diskursen om styrka. Acker (2006) skriver att styrka är en eftersträvd egenskap i företag eftersom den kopplas starkt till framgång. Det är då inte överraskande att företagen i mitt material också uttrycker hur mångfald förstärker dem. Mångfald beskrivs som en källa för styrka eftersom mångfald enligt företagen uttryckligen gör dem starkare. Utöver dessa egenskaper avslöjar diskursen också att företag använder mångfaldens styrka som ett medium för att åstadkomma något.

6 Avslutande diskussioner

Under tiden som jag skrev min avhandling har det skett en organisationsomstrukturering i FIBS alltså i den organisation fungerade som startskottet för min avhandling. Omstruktureringen innebar att det så kallade *mångfaldsnätverket* och *mångfaldslöftet* som fungerade som grunderna för min avhandling har nu lagts ner. Orsaken till nedläggningen är enligt FIBS det, att medlemmarna av mångfaldsnätverket inte längre ansåg det skapa mervärde för dem. Beslutet att lägga ned mångfaldsnätverket uppstod alltså eftersom företag menade att de inte längre behöver tilläggsstöd i mångfaldsledning och utvecklingen av inkluderingspraktiker. I ljuset av det som jag har kommit fram till i min avhandling, påstår jag att nedläggningen av mångfaldsnätverket är ett misstag. Det har visats sig att även företag som har samtyckt till mångfaldslöftet, eller som är tvingade av lagstiftning, inte alltid känner till hur de ska uttrycka sig.

Avhandlingens studieobjekt vittnar om att mångfald och inkludering nog hör till frågor som företaget uppmärksammar i sin verksamhet. Termerna uppkommer i anknytning till de delar av företagens webbsidor, årsberättelser och hållbarhetsrapporteringar som tar upp och redogör för frågor gällande personalen, värderingar, arbetsgivarens skyldigheter, företagsansvar, mänskliga rättigheter, diskriminering, arbetsomgivning och till sist affärsverksamhet. Det att mångfald och inkludering förekommer i samband med så många olika delområden av företagets verksamhet tyder på att det inte råder en enighet om hur företagen betraktar frågorna. Mångfald och inkludering används för att beskriva de anställda och arbetsplatsen samtidigt som begreppen används för att uttrycka värderingar, skyldigheter och fördelar.

Jag har i studien försökt åskådliggöra de främsta motivationerna för införandet av mångfalds- och inkluderingspraktiker i företag som är verksamma i Finland. Studien kartlägger hur företag konstruerar mångfald och inkludering, men yrkar inte att kartläggningen är uttömmande. Jag har trots allt grundat min analys och mina slutresultat på texter som företagen själv producerat istället för att intervjua personalen eller chefer som ansvarar för planeringen och införandet av mångfalds- och inkluderingspraktiker eller för skapandet av riktlinjerna som företagen åtar sig att följa. Fastän empirin endast består av texter som förmedlar ett budskap som organisationerna bestämt i förväg (Ahmed, 2012), kan man utgå från att de diskurser som identifierats i studien ändå synliggör hur företag i Finland betraktar mångfald och inkludering.

Diskurserna som jag identifierat är inte befintliga i alla studiens organisationer, men de kan alla uppmärksammas i samma kontext, i det finska näringslivet. Visst, det hör till diskursens natur att dess innebörd inte är hugget i sten. Trots detta kan diskurserna som jag definierat ses som ett resultat. Det är fullständigt möjligt att definiera andra typer av diskurser i mitt material, som också skulle kunna konstruera mångfald och inkludering. De som jag definierade är bara ett fåtal. Därför anser jag min studie fungera snarare som en överblick över hur företag betraktar mångfald och inkludering i den finska kontexten.

Studien kan fördjupas i framtida studier inom samma ämne exempelvis genom intervjuer, observationer eller fallstudier. En idé till en fortsatt studie grundar sig på Ahmed (2007a). Hon tycker att det är problematiskt att förmögna och stora organisationer oftast har de bästa mångfalds- och jämlikhetsdokumenten endast eftersom de har de största resurserna till sitt förfogande. Min empiri vittnar om samma fenomen: de stora globala företagen med amerikanskt ursprung hade tydligt de mest uttömmande och genomtänkta utlåtanden. En studie med avsikt att studera hur bra den skickligt skriftligt formulerade verkligheten i dokumentet motsvarar verkligheten i organisationen kan vara av intresse. Inget utesluter dock att diskurserna som jag definierade inte som sådana skulle kunna användas som verktyg i andra typer av fallstudier. Man kan med hjälp av diskurserna studera en organisation närmare eller till exempel fokusera på HR-personalens synsätt på mångfald och inkludering lik Zaroni och Janssens (2004). Dessutom att kunna leda mångfald och se till att arbetsomgivningen är inkluderande är aktuella kunskaper som företag så väl i Finland som i andra länder måste kunna behärska. Trots den politiska andan som nu råder, tror jag inte på att arbetskraften kommer att vara minde heterogen i framtiden, snarare tvärtom (Louvrier, 2013; Moision & Martikainen, 2006).

Ämnesvalet har motiverat mig och gett mig energi och tålamod för att läsa genom hundratalsidor av organisatoriska dokument letandes efter ledtrådar. Användningen av dokument som material har visat sig vara ett fungerande val eftersom jag i enlighet med Yin (1994) har fått utforska en stor helhet. Med en annan metod skulle jag inte lika lätt ha kunnat få en sådan heltäckande bild över den sociala verklighet som jag hade avsikt att studera. Dessutom eftersom materialet som jag erhåller varit i stort sätt webbaserat, har jag kunnat säkerställa att jag faktiskt har fått tag i tillräcklig mängd data. Jag är nöjd med mängden empiri och kan påstå den vara tillräckligt stor för att säkert kunna urskilja de olika diskurserna. Jag

tycker tillika att kritisk diskursanalys som analysverktyg i anknytning till materialet fungerade och är välmotiverat. Jag har utgått från diskursanalysens grundidé som Winther Jørgensen och Phillips (2000) redogör för. Formuleringar som används är inte neutrala beskrivningar av omgivningen utan skapar och förändrar den. Diskurser är betydelsefulla eftersom de förser texter med värderingar och attityder. Utgående från den kritisk-diskursiva analyskolan har jag uppmärksammat hur organisationer använder sig av den makt de har i skapandet av en viss bild av sig själva, och försökt se förbi och bryta ner bilden de vill förmedla. Jag strävar i enlighet med Vaara och Tienari (2010) efter att belysa antaganden som tagits för givet och försöker lyfta fram andra sidan av myntet. Dessutom följer jag Faircloughs (1993, 1995) modell och analyserar diskurserna på tre nivåer. Jag granskar texten på mikronivå, uppmärksammar hur texten har producerats och tar fast i den sociala praktiken dvs. kontexten av både situationen och institutionen. Studiens resultat kan betraktas som en slutprodukt av de tolkningar jag gör i den kritiska diskursanalysen.

Avhandlingens syfte var alltså att ta reda på hur mångfald och inkludering konstrueras i företag som är verksamma i Finland. Som ett svar till forskningsfrågan har jag konstruerat sex diskurser som uppmärksammar fördelar, jämlikhet, inkludering, icke-diskriminering, styrkor och uppmuntran till att vara sig själv. Jag hade dock också ett bisyfte. Jag ville försöka förstå varför den turkiska astronomen i barnboken om den lille prinsen inte ansågs vara trovärdig på grund av sitt utseende då han för första gången presenterade sin upptäckt. Jag har dåliga nyheter för den lille prinsen som undrade varför vi stora är sådana. Det rådde då och min studie visar att det dessvärre fortfarande råder omedvetna fördomar, diskriminerande språkbruk och strukturella problem som hindrar oss, som är olika, från att uppnå samma status som majoriteten.

LITTERATUR

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker, J. (1991). Thinking about wages: The Gendered Wage Gap in Swedish Banks. *Gender & Society*, 5(3), 390–407.
- Ahmed, S. (2007a). ‘You end up doing the document rather than doing the doing’: Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies* 30(4), 590-609.
- Ahmed, S. (2007b). The language of diversity, *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235-256.
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham [N.C.]: Duke University Press.
- Alvesson M. & Kärreman D. (2000a). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53(9): 1125-1149.
- Alvesson M. & Kärreman D. (2000b). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioural Science* 36(2): 134-156.
- Alvesson M. & Kärreman D. (2011a). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations* 64.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Atkinson, P. & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. I: D. Silverman (red.) *Qualitative research: Theory, Method and practice*, s. 56-75 London: Sage.
- Avonius, M. (2016). Kuka vastustaa maahanmuuttoa? Tilastollinen analyysi suomalaisten maahanmuuttovastaisia asenteita selittävistä tekijöistä. Pro gradu -avhandling. Tammerfors: Tammerfors Universitet.
- Billing, Y. & Sundin, E. (2006). From Managing Equality to Managing Diversity : a Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. I *Handbook of Workplace Diversity* (s. 551). London: SAGE Publication.
- Bond, M. A., & Pyle, T. L. (1998). Diversity Dilemmas at Work. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 252–269.
- Borchorst, A., Freidenvall, L., Kantola, J., Reisel, L. and Teigen, M. (2012). ”Institutionalizing intersectionality in the Nordic countries: anti-discrimination and equality in Denmark, Finland, Norway, and Sweden”, I: Krizsan, A., Skjeie, H. and Squires, J. (Red.), *Institutionalizing Intersectionality: The Changing Nature of European Equality Regimes*, 59-88. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40
- Boyd, B. (2018). Nike's Kaepernick ad is corporate woke-washing. 5.9.2018 *The Irish Times*. <https://www.irishtimes.com/opinion/nike-s-kaepernick-ad-is-corporate-woke-washing-1.3619149> (Hämtad 4.2.2019).
- Bryman, A & Bell, E (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long Range Planning* 30(6) 931–932.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Chavez, C. I. and J. Y. Weisinger (2008). 'Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion', *Human Resource Management*, 47, 331–350.
- Börjesson, M. & Palmblad, E. (2007). *Diskursanalys i praktiken*. Malmö: Liber.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- de los Reyes, P. (2000). Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 253–266.
- Diskrimineringslag (2014). 1325/2014. Utfärdad i Helsingfors den 30 december 2014. <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2014/20141325> (hämtad 12.3.2019).
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Longman.
- Fairclough, N., Mulderrig, J. & Wodak, R. (2011). Critical discourse analysis. I T. A. Van Dijk (red.), *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*, 357-378. London: SAGE
- Fairclough N. & Wodak, R. (1997). Critical discourse analysis. I van Dijk, T. (red.). *Discourse studies: A multidisciplinary introduction. Volume 2, Discourse as social interaction*, 258-284. London: SAGE.
- Ghorashi, H., & Sabelis, I. H. J. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86.
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. and Ivancevich, J.M. (1999). "Diversity management: a new organizational paradigm". *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

- Gill, R (2000). Discourse analysis. I Bauer, M. W & Gaskell, G. (red.) *Qualitative Researching with text, image and sound*, 172-190. London: Sage.
- Hall, D. T & Parker, V.A (1993). The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity. *Organizational Dynamics*. 22 (1), 4-18.
- Hanhike, T. & Bergbom, B. (2019). Kulttuurisesti monimuotoistuva työelämä. I Alasoini, T. & Houni, P. (red.) *Work UP! Tulevaisuuden työ*, 34-38. Helsingfors: Arbets-och näringsministeriet.
- Hess, A. (2016). Earning the "Woke" badge. 19.4.2016 *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/04/24/magazine/earning-the-woke-badge.html> (Hämtad 4.2.2019).
- Holck, L. & Muhr, S. L. (2016). Diversity and Its Management in Organizations. I Farazmand, A. (Red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* Berlin: Springer.
- Holvino, E. & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 395-403.
- Humphries, M. & Grice, S. (1995). "Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation?". *Journal of Organizational Change Management*, 8 (5), pp.17-32.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2008). What Makes an Organization Inclusive? Organizational Practices Favoring the Relational Inclusion of Ethnic Minorities in Operative Jobs IACM 21st Annual Conference Paper.
- Johnston, W. and A. Packer (1987). *'Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century'*. Hudson Institute, Indianapolis.
- Jones, D. & Stablein, R. (2006). Diversity as resistance and recuperation: Critical theory, post-structuralist perspectives and workplace diversity. I Konrad, A.M., Prasad, P. and Pringle, J.K. (Red.) *Handbook of workplace diversity*, 145- 166. London: Sage.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, 2:a upplaga. London: Institute of Personnel Development
- Kirton, G. & Greene, A-M. (2016). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. 4:e upplaga. New York: Routledge.
- Kersten, A. (2000). "Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion", *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3), 235-248
- Knights, D. & Omanović, V. (2016). "(Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 5-16.

- Kossek, E.E. & S.A. Lobel (1996). Transforming human resource systems to manage diversity – an introduction and orienting framework. I Kossek, E.E. & Lobel, S.A (red.) *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, 1–19. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Kumpulainen, T. (2016). Lärarna och rektorerna i Finland 2016. Rapportit ja selvitykset 2017:2. Utbildningsstyrelsen. Helsingfors.
- Lag om ändring av lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (2014). 2014/1329. Utfärdad i Helsingfors den 30.4.2014 <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2014/20141329> (hämtad 12.3.2019).
- Larkey, L (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management review*, 21 (2), 463-491.
- Linnehan, F & Konrad A (1999). Diluting Diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8 (4), 399-414.
- Litvin, D. R. (2002). ”The business case for diversity and the ’Iron Cage’”, I Czarniawska, B. and Hopfl, H. (Red.), *Castig the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, 60-184. Routledge, New York.
- Litvin, D. R. (2006). Diversity. Making space for a better case. I Konrad, A., Prasad, P. & Pringle, J. (Red.), *Handbook of workplace diversity* s. 75–94. London: Sage.
- Louvrier, J. (2013). Diversity, Difference and Diversity Management: A Contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France, Hanken School of Economics, Helsinki.
- Lorbiecki, A.& Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, 17–31.
- Lury, C. (2000). ‘The United Colors of Diversity: Essential and Inessential Culture’, I Celia Lury, C., Franklin, S. & Stacey, J. (Red.) *Global Nature, Global Culture*, 146-187. London: Sage.
- Mahdawi, A (2018). Woke-washing brands cash in on social justice. It’s lazy and hypocritical. 10.8.2018 *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/aug/10/fellow-kids-woke-washing-cynical-alignment-worthy-causes> (Hämtad 4.2.2019).
- Malik, K. (2003). The dirty D-word. 29.10.2003 *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/uk/2003/oct/29/race.world1> (hämtad 13.2.2019)
- McEachrane, M. (2018). ”Sverige bör återinföra termen ras i lagen” 4.5.2018 *Svenska Dagbladet*. <https://www.svd.se/sverige-bor-aterinfora-termen-ras-i-lagen> (hämtad 11.3.2019)

- Mease, J. J & Collins, B.L (2018). "Asset, liability, possibility: Metaphors of human difference and the business case for diversity", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37 (7), 664-668.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009). "Diversity management versus gender equality: the Finnish case", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26 (3), 230-243.
- Merriam-Webster (2018). *Woke*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/woke> (Hämtad 4.2.2019)
- Mirza, H. (2006). 'Race', gender and educational desire. *Race Ethnicity and Education*, 9 (2), 137-158.
- Moisio, E. & Martikainen, T. (2006). Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 25/2006. Helsingfors: Väestöliitto.
- Mor Barak M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784.
- Oswick, C. and Noon, M. (2014). "Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?", *British Journal of Management*, 25 (1), 23-39.
- Parekh, N. (2018). Is Drake Woke, Or Is He #Woke-Washing? 15.3.2018. *Bright*. <https://brightthemag.com/drake-charity-gods-plan-woke-9218b2ebac81>(Hämtad 4.2.2019).
- Peippo, K. (2008). Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen. Case -tutkimus KOMOT-hankkeen yritysten kehitystarpeista. Pro Gradu -avhandling. Vasa: Vasa Universitet.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Prasad, P. & Mills, A.J. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity, i Prasad, P., Mills, A.J., Elms, M. & Prasad, A. (Red.) *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, 3-27. Thousand Oaks: Sage
- Puwar, N. (2004). Thinking About Making a Difference. *The British Journal of Politics and International Relations*, 6(1), 65–80
- Pyrhönen, N. (2015). The True Colors of Finnish Welfare Nationalism - Consolidation of Neo-Populist Advocacy as a Resonant Collective Identity through Mobilization of Exclusionary Narratives of Blue-and-White Solidarity. Helsinki: Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet.

- Risberg, A., & Søderberg, A-M. (2008). "Translating a management concept: diversity management in Denmark", *Gender in Management: An International Journal*, 23 (6), 426-44
- Roberson, Q. M. (2006). 'Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations', *Group and Organization Management*, 31, 213–236.
- RP (2014). Regeringens proposition till riksdagen med förslag till diskrimineringslag och vissa lagar som har samband med den. 19/2014 rd 297011 (Hämtad 9.3.2019) <http://www.finlex.fi/sv/esitykset/he/2014/20140019.pdf>
- Rådets direktiv (2000). 2000/43/EG om genomförandet av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung. (Hämtad den 11.3.2019) <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/SV/TXT/?uri=CELEX%3A32000L003>
- Rådets direktiv (2000). 2000/78/EG om inrättande av en allmän ram för likabehandling. (hämtad den 11.3.2019) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex%3A32000L0078>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research. Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Saukkonen, P. & Pyykkönen, M. (2008). Cultural policy and cultural diversity in Finland, *International Journal of Cultural Policy*, 14 (1), 49-63.
- Schwarz, P. & Gibb, B. (1999). *When good companies do bad things*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Scott, J. (1990). *A matter of record: documentary sources in social research*. Polity Press; Cambridge, MA, USA: B. Blackwell, Cambridge, UK.
- Siim, B. (2013). "Gender, diversity and migration: challenges to Nordic welfare, gender politics and research", *Equality, Diversity and Inclusion*, 32 (6), 615-628.
- Siltaoja, M. & Vartiainen, T. (2010). Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus: diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus*, 29 (4), 259-279.
- Singh, V & Point, S (2004). Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison, *Long Range Planning* 37(4), 295-318
- Singh, V. & Point, S. (2006). (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites. *Journal of Business Ethics* 68, 363–379
- Sippola, A. (2007). Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Acta Wasaensia No. 180. Business Administration 75 Management and Organization. Vasa: Vasa Universitet.
- Sippola, A. (2017). Vastuullisen ja monimuotoisuutta tukevan johtamisen arvioinnin kehitystyö. Helsinki: Finnish Business & Society ry (FIBS).

- Stevens, M. (2017). Firm Behind 'Fearless Girl' Statue Underpaid Women, U.S. Says. 6.10.2017 *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2017/10/06/business/fearless-girl-settlement.html>
- Syed, J. and Özbilgin, M. (2009). "A relational framework for international transfer of diversity management practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2435-2453.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2015). Introduction: Theorising and managing diversity and inclusion in the global workplace. I Syed, J. & Özbilgin, M. (red.), *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. 1-10. London: Palgrave Macmillan.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79–92.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York, NY: American Management Association.
- Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. 68(2), 107-117.
- Titley, G. & Lentin, A. (2008). More Benetton than barricades?: the politics of diversity in Europe. i: *The politics of diversity in europe*, 9-30. Council of Europe.
- Trux, M-L. (2010). No zoo – Ethnic civility and its cultural regulation among the staff of a Finnish high-tech company. Doktorsavhandling 359, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2010). Critical discourse analysis. I A. J. Mills G. Durepos & E. Wiebe (red.), *Encyclopedia of case study research*, 245-247. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- van Dijk, T.A. (2015). Critical Discourse Analysis. I Tannen, D., Hamilton, H. E., & Schiffrin, D (red.) *The handbook of discourse analysis*, 466-486. John Wiley & Sons
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Wodak, R. (2001). What cda is about – a summary of its history, important concepts and its developments. I Wodak, R. & Meyer, M. (Red.), *Methods of critical discourse analysis*, 1-13. London: SAGE.
- Wreder, M. (2007). Ovanliga analyser av vanliga material: Vad diskursteorin kan göra med enkäter. I Börjesson, M. & Palmblad, E. (red.) *Diskursanalys i praktiken*, 29-51 Stockholm: Liber
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2:a upplaga. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ylöstalo, H. (2016). "Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 5 (7/8), 415-428.
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). "Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers? Diversity discourses", *Organization Studies*, 25 (1), 55-74.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2015). The power of diversity discourses at work: On the interlocking nature of diversities and occupations. *Organization Studies*, 36, 1463–1483.
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism, *Human Relations*, 64(9), 1229-1253.

Bilaga 1: Lista på organisationer

Företag	Källa/or	Hämtad	Förkortning
Accenture	https://www.accenture.com/fi-en/company-diversity https://www.accenture.com/fi-en/company-lesbian-gay-bisexual-transgender	28.11.2018	A1
Alma Media	https://www.almamedia.fi/docs/default-source/investors/financial-reporting/en/2017/alma-media-annual-report-2017.pdf?sfvrsn=16b01eed_2	28.11.2018	A2
Berner	https://www.berner.fi/wp-content/uploads/2017/06/Berner-Group%E2%80%99s-Ethical-Code-of-Conduct.pdf	28.11.2018	B1
CGI	http://yritysvastuu.cgi.fi/sosiaalinen-vastuu?s=2	23.11.2018	C1
Deloitte	https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/careers/solutions/Deloitte-lyhyesti.html	23.11.2018	D1
DNA	https://corporate.dna.fi/henkilosto	6.11.2018	D2
Elisa	https://corporate.elisa.com/attachment/elisa-oyj/Elisa_vk17_responsibility_report.pdf	6.11.2018	E1
Empower	https://www.empower.fi/fi/empower/vastuullisuus.html	23.11.2018	E2
F-Secure	https://www.fsecure.com/documents/10192/2318378/F-Secure_Statement_of_non-financial_information_2017.pdf/2e764483-2570-44d6-b8ad-e7cfb9311437	23.11.2018	F1
Fazer	https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/reports--governance/reports--presentations/en/fg_fazer_annual_review_2017_gb.pdf https://www.fazergroup.com/sv/rapportering--administration/arsredovisning-2017/foretagsansvar-2017/manniskorna-gor-skillnad/ https://www.fazergroup.com/sv/foretagsansvar/foretagsansvarsprogram/ansvar-for-medarbetarna/	6.11.2018 23.11.2018	F2
Fingrid	https://annualreport.fingrid.fi/media/download-center/fingrid_annual_report_2017.pdf	28.11.2018	F3
Finnair	https://investors.finnair.com/~/_media/Files/F/Finnair-IR/documents/en/reports-and-presentation/2018/annual-report-2017.pdf	6.11.2018	F4

Fujitsu	http://www.fujitsu.com/global/documents/about/resources/reports/sustainabilityreport/2017-csrreport/fujitsureport201701-e.pdf https://www.fujitsu.com/fi/Images/Fujitsu_Finland_Responsible_Business_Report_2017.pdf	28.11.2018	F5
Hok Elanto	https://www.s-kanava.fi/web/hok-elanto/yrityksesta/vastuullisuus/henkiloston-hyvinvointi-ja-motivaatio/monimuotoisuus	28.11.2018	H1
Huhtamäki	--	--	--
IBM	http://www-03.ibm.com/employment/inclusion/our-culture.html https://www-03.ibm.com/employment/inclusion/test/pdf/ibm_diversity_brochure.pdf	28.11.2018	I1
Ikea	https://www.ikea.com/gb/en/doc/ikea-2017-ingka-holding-b.v.-sustainability-summary-report-pdf__1364530678792.pdf https://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/index.htm https://www.ikea.com/ms/da_DK/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summery-fy17.pdf	28.11.2018	I2
Instrum Justitia	https://www.intrum.fi/fi/ratkaisut-yrityksille/tietoja-meista/vastuullisuus/vastuullisuus/	28.11.2018	I2
ISS	https://2017.issyritysvastuuraportti.fi/pdf.php	28.11.2018	I3

Kesko	https://kesko-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/05KukA/0PzGEcDLnwNux-IIY7mA0A/Kesko_Sustainability_2017.pdf	6.11.2018	K1
Kone	https://www.kone.com/shared/sustainability-report/2017/en/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=7b627471333fa25d8f39710d495810b4	6.11.2018	K2
Koskisen OY	https://media.verso.fi/fupload/2017/04/18/file_58f5b4ecf35fb.pdf	6.11.2018	K3
Lassila & Tikanoja	https://www.lt.fi/en/company/responsibility/responsibility-for-personnel	6.11.2018	L1
Lidl Suomi	https://www.lidl.fi/fi/Reilu-tyonantaja-1118.htm	28.11.2018	L2

ManPowerGroup	https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/integrating-including/ https://www.manpowergroup.fi/Yritysvastuu/	28.11.2018	M1
Microsoft	https://www.microsoft.com/en-us/diversity/default.aspx https://www.microsoft.com/fi-fi/about/values	28.11.2018	M2
NCC	https://www.ncc.group/sustainability/code-of-conduct/human-rights/ https://www.ncc.se/hallbarhet/var-uppforandekod/manskliga-rattigheter/	28.11.2018	N1
Neste	https://www.neste.com/corporate-info/sustainability/our-people/equality-and-diversity https://www.neste.com/fi/konserni/vastuullisuus/ihmismme/tasa-arvo-ja-monimuotoisuus https://www.neste.com/fi/konserni/uutiset-media/materiaalit/vuosikertomukset	28.11.2018	N2
Nokia	https://www.nokia.com/about-us/sustainability/respecting-our-people-in-everything-we-do/ https://www.nokia.com/about-us/sustainability/respecting-our-people-in-everything-we-do/diversity/ https://www.nokia.com/sites/default/files/nokia_people_and_planet_report_2017.pdf	28.11.2018	N3
OP gruppen	https://op-year2017.fi/filebank/519-OP_2017.pdf	28.11.2018	O1
Opteam	https://www.opteam.fi/opteam	28.11.2018	O2
Outotec	http://www.outotec.com/globalassets/sustainability-report/2017/outotec_sr_2017_final_23032018.pdf	28.11.2018	O3
Posti	https://www.posti.com/en/sustainability/people-responsibility/	28.11.2018	P1
PwC	https://www.pwc.fi/en/about-us/assets/corporate-responsibility-review-2018-pwc-finland.pdf	28.11.2018	P2
Rovio	https://www.rovio.com/careers/life-at-rovio https://hugin.info/174482/R/2211500/861528.pdf	28.11.2018	R1
Saint Gobain	https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/saint-gobain-document-de-reference-2017-va.pdf	28.11.2018	S1
Scandic	https://www.scandichotelsgroup.com/annualreports/201	28.11.2018	S2

	7/en/pdf/full.9d186c3.pdf#page=1		
Skanska	https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/mangfald/	28.11.2018	S3
Sodexo	https://www.sodexo.fi/sites/default/files/attachments/sodexo_ykv_2017_suomi_screen.pdf	28.11.2018	S4

Sol	https://www.yumpu.com/en/document/view/60951105/sol-responsibility-2018-en https://www.sol.fi/perhe/vastuullisuus/ https://www.sol.fi/perhe/vastuullisuus/henkilosto-onvoimavaramme/	6.11.2018	S5
Stora Enso	https://www.storaenso.com/-/media/Documents/Download-center/Documents/Annual-reports/2017/STORAENSO_Sustainability_2017.ashx	6.11.2018	S6
Suominen	https://www.suominen.fi/en/sustainability/social-responsibility/	28.11.2018	S7
Telia	http://dontdothisatwork.teliacompany.com/	28.11.2018	T1
Tokmanni	https://ir.tokmanni.fi/~media/Files/T/Tokmanni/reports-and-presentations/corporate-responsibility-report-2017.pdf	6.11.2018	T2
UPM	http://assets.upm.com/Investors/2017/Reports%20and%20Presentations%202017/UPM_Annual%20Report_2017.pdf	6.11.2018	U1
VR	https://2017.vrgroupraportti.fi/fi/?goto=/fi/vuosiraportti-2017/vuosiraportin-kuvaus/	28.11.2018	V1
Wärtsilä	https://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/baTKqw/I2DYP0SOUi3XWFglKc0jZw/Wartsila_AR_2017_Arsredovisning.pdf	28.11.2018	W1