

Från piska till morot - Ett mångfaldsinitiativ från näringslivets perspektiv

En fallstudie av vad mångfaldsinitiativet Diversity Charter Sweden har för upplevd betydelse för medlemmarna.

Ellen Lehtimäki och Sofia Lundgren

Abstract: Diversity Management is a field within organizational research that has grown in popularity due to the acknowledgment in business life. Diversity management has developed from belonging to the ethical field to now being a part of business development. In a global market, Diversity management has become a crucial component in the struggle for competitiveness; when attracting and retaining talented employees and when trying to reach new customer segments. Due to this progress, initiatives by businesses, such as *diversity networks*, have become popular.

The present research regarding Diversity management comprises of investigations of the benefits and potential downsides of a diverse workforce and implementation practices for diversity initiatives. The specific research regarding certain initiatives primarily touch upon formal programs such as policies and standards, while the research of less formal practices such as diversity networks is near absent, even though a combination of the two kinds of programs are proven to be most successful. The present research regarding informal diversity networks primarily focuses on inter-firm networks.

Diversity Charter is a network within the EU with autonomous branches in 15 countries and more than 7000 member organizations. It's Swedish branch, Diversity Charter Sweden, was an initiative by ten influential companies and businesspersons founded in 2010. Since then, around 50 companies have joined the network. Through an empirical study of interviews and observations, we deeply investigate this initiative and what impact it has on its members.

Through extensive review of the empirical material, we conduct an analysis and theory application to reach conclusions beyond the shallowest findings such as employee attraction and retention, approaching new customer segments, and being a potential source of diversity knowledge. The main finding of this study that adds to the current research in the field of Diversity Management is the substation of membership in Diversity Charter Sweden relating to confidence and confirmation. This substation is derived from the sensitive character, and the many challenges, working with diversity questions means. Thus, this study has implications for its organizers, for its participants, and for labor and consumers that somehow come across this network.

Key words: Diversity, Diversity Management, Diversity initiatives, Diversity Charter Sweden, Diversity networks

Ett stort tack till

Diversity Charter Sweden och alla medlemsorganisationer som deltagit i våra intervjuer för den tid och engagemang ni visat för vår studie.

Laurence Romani för den mycket värdefulla och konstruktiva handledning du gett oss under hela vår uppsatstid.

Fredrika Norén, Alex Torgersson, David Horal, Ulf Waltré, Julia Larsdotter samt *Matilda Nehlmark* för den feedback ni givit oss under fem upplyftande handledningsmöten.

Niklas Söderberg, André Nilsson, Malin Ed, Rebecca Persson, Vincent Ljunggren och *Fredrik Ekholm* för den kritiska läsning och värdefulla feedback ni tillbringat vår studie.

Ellen Lehtimäki och *Sofia Lundgren*

Stockholm, 2016-05-13

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Diversity Charter Sweden	6
1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka	7
1.4 Syfte och forskningsfråga	8
1.4.1 Forskningsfråga	8
1.5 Uppsatsdesign	8
1.6 Avgränsning	8
2. FORSKNINGSMETOD	9
2.1 Induktiv och iterativ forskningsmetod	9
2.2 Studiens utformning	10
2.2.1 Fallstudie	10
2.2.2 Primärdata	10
2.2.2.1 Pilotstudie	10
2.2.2.2 Semistrukturerade intervjuer	10
2.2.2.3 Intervjuguide	11
2.2.2.4 Urval	11
2.2.2.5 Deltagande Observation	12
2.2.2.6 Sekundärdata	12
2.3 Dataanalys	12
2.3.1 Analys med utgångspunkt i grundad teori	12
2.3.2 Iterativ strategi	13
2.4 Metoddiskussion	13
2.4.1 Trovärdighet	14
2.4.2 Äkthet	14
2.4.3 Etiskt förhållningssätt	15
2.4.4 Reflexiv metoddiskussion	15
3. EMPIRI	16
3.1 En överblick av fallföretagen	16
3.1.1 De heroiska rekryterarna	17
3.1.2 De oberörda giganterna	17
3.2 Näringslivsförankring	18
3.3 Nätverksfenomenet	19
3.4 Behovet av inspiration, kunskap och trygghet	20
3.5 Olika typer av initiativ	20
3.6 Observation & iakttagelser	21
4. TEORETISK ANALYS	22
4.1 Mångfaldsengagemangets olika grunder	22
4.1.1 Från etik till affärsnytta	23
4.1.2 Etiska inslag finns kvar i mångfaldsarbetet	24
4.1.3 Mångfald skapar affärsnytta	25
4.1.4 Maskulint och feminint beteende	26
4.1.5 Återkoppling till forskningsfrågan	27

4.2 Ett informellt mångfaldsnätverks situation.....	27
4.2.1 En öppen nätverksstruktur	28
4.2.2 Svaga nätverksrelationer	29
4.2.2.1 Svaga aktörsband skapar diversifierad kunskap	29
4.2.2.2 Resursutbyten i form kunskap, inspiration, legitimitet och trygghet.....	32
4.2.2.3 Aktivitetslänkar skapar ömsesidigt beroende mellan medlemmarna	33
4.2.3 Nätverkseffekt i form av ökad kunskap eller affärsrelationer?	34
4.2.4 Återkoppling till forskningsfrågan	34
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION	35
5.1 Svar på studiens forskningsfråga	35
5.2 Diskussion om studiens slutsats	37
5.3 Studiens överförbarhet	38
5.4 Förslag till fortsatt forskning	38
6. REFERENSLISTA	39
6.1 Rapporter	39
6.2 Tryckta källor	39
6.3 Webb-källor	42
7. APPENDIX	43
7.1 Diversity Charter Swedens medlemsorganisationer	43
7.2 Diversity Charter Sweden medlemmars branschfördelning	43

Tabell- och figurförteckning

Tabell 1:Definitioner	5
Tabell 2: Översikt av utvalda fallföretag	16
Figur 1: Illustration av induktiv forskningsmetod	9
Figur 2: Vår teoretiska analysprocess.....	22
Figur 3: Teoretisk analys för grunder till medlemmarnas mångfaldsarbete.....	23
Figur 4: Teoretisk analys av DCS:s situation	28
Figur 5: Illustration av DCS nätverksstruktur	29
Figur 6: Kategorisering av nätverkets aktörer	30
Figur 7: Illustration av DCS nätverksstruktur och relationer	32
Figur 8: Svar på studiens forskningsfråga	36

Definitioner

Mångfald	Vi använder oss av en bred mångfaldsdefinition och utgår från att det finns skillnader mellan medlemmar i en social grupp eller enhet såsom: kön, etnicitet, ålder, utbildning och civilstånd (Harrison & Klein, 2007) på grund av att samtliga definitioner framkommit i vår empiriska insamling.
Diversity Management	Diversity Management (DM) är ett frivilligt organisatoriskt program som är utformat för att skapa en ökad inkludering av alla typer av individer informellt i sociala sammanhang och formellt i företagsprogram (Gilbert et al., 1999).
Formella och informella initiativ	Initiativ kan vara <i>informella</i> sociala sammanhang, såsom nätverk, eller formella företagsprogram, såsom policys och standarder som innefattar ett kontraktuellt åtagande (Benschop et al., 2015; Gotsis & Kortezi, 2013; Trevino & Brown, 2004, Huggins, 2001).
Diversity Charter Sweden (DCS)	Diversity Charter Sweden (DCS) är den svenska grenen av EU:s informella mångfaldsnätverk Diversity Charter, vars syfte är att främja mångfald i företag och organisationer.
Nätverk	Ett mönster av relationer inom en grupp av organisationer vilka agerar för att nå ett gemensamt mål (Van de Ven & Ferrys, 1980).
Informellt nätverk	Ett program som förenar organisationer att dela information, lösa gemensamma problem och förvärva ny kompetens genom frivillig kontakt och interaktion (Huggins, 2001).
Fredagskunskap	Den månatliga nätverksträffen DCS anordnar för sina medlemmar. Ett specifikt tema inom mångfald behandlas och specialister och andra talare bjuds in.
Affärsnytta	Den ekonomiska nyttan från att exempelvis attrahera och behålla medarbetare, en mera diversifierad kundbas, marknadsföring (intern och extern) samt legitimitet.

Tabell 1: Definitioner

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Ökad kunskap om mångfaldens *affärsnytta*, har bidragit till ett ökat intresse inom det svenska näringslivet för ett inkluderande mångfaldsarbete (Handelskammaren, 2010), så kallat *Diversity Management (DM)*. DM är ett frivilligt organisatoriskt program som ämnar skapa ökad inkluderingen av olika individer (Gotsis & Kortezi, 2013; Handelskammaren, 2010; Gilbert et al., 1999). Detta kan ske mer informellt i sociala sammanhang, såsom nätverk, eller mer formellt genom företagsprogram, såsom policys (Benschop et al., 2015; Unionen, 2015; Gotsis & Kortezi, 2013; Trevino & Brown, 2004; Huggins, 2001). Vidare skiljer Huggins (2001) på *informellt* och *formellt* med ett kontraktuellt åtagande, vilket innebär att det sistnämnda bygger på en förbindelse mellan aktörerna.

DM anses vara kritiskt för organisationers förmåga att förbli konkurrenskraftiga (Unionen, 2015; Gilbert et al., 1999). Vidare anses DM vara fördelaktigt för att; attrahera de bästa medarbetarna, få ökad marknadsinsikt, öka företags problemlösningsförmåga samt kreativitet (McKinsey & Company, 2015; Gotsis & Kortezi, 2013; Gilbert et al., 1999; Cox & Blake, 1991). Enligt Hans Ingvar Roth, professor i mänskliga rättigheter vid Stockholms Universitet, har mångfaldsarbetet gått från en *etisk* till en *affärskritisk* fråga (Diversity Charter Sweden, 2016), vilket även stärks av Pollitt (2006). Vi ser en trend att informella initiativ har ökat i det svenska näringslivet i form av olika *mångfaldsnätverk*, varför vi med denna studie ämnar utreda vilken betydelse ett informellt mångfaldsinitiativ har för dess medlemmar. Vi undrar: *Vad innebär egentligen denna typ av mångfaldsinitiativ?*

1.2 Diversity Charter Sweden

Diversity Charter Sweden, (DCS), är ett *informellt* initiativ på EU-nivå med grenar i 15 länder (European Commission, 2016). DCS grundades år 2010 och är en ideell organisation som består av 49 medlemsorganisationer (Appendix 2), vars syfte är att främja mångfald i näringslivet. Medlemmarna är organisationer som åtar sig att via sitt medlemskap aktivt arbeta med mångfald och inkludering (Diversity Charter Sweden, 2015).

Det görs ingen uppföljning av medlemmarnas mångfaldsarbete, eftersom syftet med nätverket är att bidra med kunskap och inspiration till medlemmar via experter och medlemsföretag.

Initiativet bygger på medlemmarnas deltagande i en och en halv timmes långa nätverksträffar en gång i månaden, vilka benämns som “fredagskunskap”. Detta ger upphov till frågan: *Vad är det som egentligen sker under dessa nätverksträffar?*

Enligt Wondrak som tidigare undersökt DCS:s effekter i samarbete med Europeiska Kommissionen, påstår 94 % av medlemsorganisationerna i DCS att initiativet har en positiv inverkan på utvecklingen av mångfaldspolitik och aktiviteter inom företaget (Europeiska Kommissionen, 2014). Vidare har företagen framhållit att initiativet har betydelse för organisationerna genom förbättrade beteendemönster (67 %), integration av mångfald i CSR-policys (67 %) och ökad mångfald i kundbaser (60 %). Eftersom Wondraks studie utförts kvantitativt och inte kvalitativt (Bryman & Bell, 2013:419), ställer vi oss kritiska till de höga resultaten och gör en självständig analys om vilken (möjlig) betydelse initiativet har för sina medlemmar.

1.3 Tidigare forskning och kunskapslucka

Tidigare forskning inom DM beskriver positiva och negativa effekter av mångfaldsgrupper i organisationer (Cox & Blake, 1991; Gilbert et al., 1999; Gotsis & Kortezi, 2013; Ferdman & Deane, 2013:21). En stor del av forskningen omfattar studier avseende hur organisationer på bästa sätt kan implementera mångfaldsinitiativ och vilka hinder de kan möta på vägen (Ferdman & Deane, 2013; Gilbert et al., 1999). De initiativ som ofta berörs i litteratur är formella program såsom policys och standarder (Trevino & Brown, 2004; Ferdman & Deane, 2013), vilket vi har valt att kalla formella initiativ i denna uppsats.

I relation till tidigare forskning inom DM och nätverk generellt så finns det få tidigare studier om *mångfaldsnätverk*. De tidigare studier som berör mångfaldsnätverk fokuserar på organisations-interna nätverk för underrepresenterade grupper; exempelvis kvinnor, LGTB-personer och etniska minoriteter (Benschop et al., 2015).

Eftersom organisationsexterna mångfaldsnätverk ökat i popularitet, ser vi ett behov av att studera just denna typ av nätverk. På grund av denna kunskapslucka väljer vi att studera vilken upplevd *betydelse* ett informellt mångfaldsnätverk (möjligen) har för sina deltagare, såsom ökad kunskap, inspiration eller andra fördelar. Vi ämnar bidra till forskningen genom att skapa en förståelse för denna typ av mångfaldsnätverk samt vad deltagarna får ut av medlemskapet.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att bidra till *organisationsforskningen* med kunskap om ett informellt mångfaldsnätverks betydelse för sina medlemmar. Genom en kvalitativ studie och induktiv forskningsmetod skapas förståelse för nuvarande *medlemmar*, om vad som egentligen sker i nätverket och hur de på ett bättre sätt kan utnyttja initiativet i sitt mångfaldsarbete. För *omvärlden* bidrar studien med en förståelse för innebörden av ett mångfaldsinitiativ av denna typ, samt vilken betydelse det har för medlemmarna.

1.4.1 Forskningsfråga

Med hänsyn till studiens bakgrund och syfte formuleras studiens forskningsfråga enligt följande:

Vad får medlemmarna ut från mångfaldsnätverket Diversity Charter Sweden, och varför?

1.5 Uppsatsdesign

Eftersom den empiriska insamlingen har varit drivande i denna studie i enlighet med induktiv metod, så har vi valt att efter redovisning av metod och empiri presentera vad vi kallar teoretisk analys. Vi har gjort denna sammanslagning av teori och analys på grund av att teorin används för att förklara fenomen i empirin och inte det omvända. Därmed ter sig det naturligt att slå ihop dessa områden för att uppsatsen ska spegla forskningsförfarandet på bästa sätt.

1.6 Avgränsning

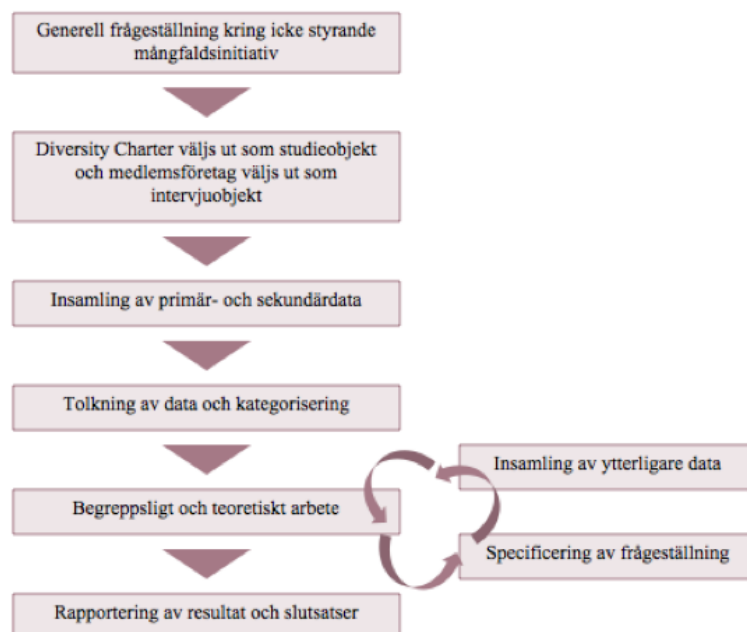
Studien ämnar undersöka *ett* initiativ för att djupare förstå vad just denna typ av initiativ har för betydelse för sina medlemmar. Genom att studera endast ett initiativ från *flera företagsrepresentanters* perspektiv möjliggör vi för överförbarhet av dess innebörd. Vi väljer att utforska DCS:s *upplevda betydelse* utifrån en, ibland två, mångfaldsarbetande personers perspektiv för att behålla en så god jämförbarhet mellan valda medlemsföretag som möjligt. Därmed blir en avgränsning för studien att utforska fenomenet på individnivå, och inte på organisationsnivå.

2. FORSKNINGSMETOD

2.1 Induktiv och iterativ forskningsmetod

Inom det kvalitativa forskningsområdet har vi med rådande förutsättningar utgått från en *induktiv* forskningsansats som i ett senare skede utvecklats till att bli *iterativ* (Bryman & Bell, 2013:34). *Induktivism* tillhör den *positivistiska* ståndpunkten, vilket också en regel om forskarens *objektivitet* gör (Bryman & Bell, 2013:36). Däremot är det en utmaning att som forskare vara objektiv utan förutfattade meningar. Vi är medvetna om vår från början kritiska ståndpunkt till initiativet. Vi har därför presenterat vår metod som delvis *iterativ*, samt vidtagit åtgärder för att i största mån uppnå *objektivitet*.

Vi har valt en induktiv metod då vi med denna metod kan undvika att anta att redan framtagna teori kring mångfaldsinitiativ är tillräcklig för att förstå den sociala situationen kring DCS (Doucet et al. 2009), i linje med den kunskapslucka vi ämnar fylla. Vi har i enlighet med en induktiv metod skapat oss en förståelse för bakomliggande mönster under studiens gång (Bryman & Bell, 2013:34), vilket har varit utgångspunkten för vår forskning. Enligt Bryman och Bells (2013:395) metodbeskrivning och illustration av kvalitativ forskningsmetod har vi konstruerat följande figur för att beskriva forskningsförfarandet:



Figur 1: Illustration av induktiv forskningsmetod Bryman & Bell (2013:395)

2.2 Studiens utformning

2.2.1 Fallstudie

Vi har valt att göra en fallstudie då vi ämnar förstå ett fenomen från realiteten på djupet, det vill säga mångfaldsnätverket DCS och dess upplevda betydelse för medlemmarna, samt varför det upplevs på det viset (Yin, 2009:18). En sådan förståelse omfattar kontextuella förutsättningar (medlemmarna tillhör olika organisationer, har olika bakgrund etc.) som är relevanta för fenomenet vi studerar (Yin, 2009:18). Som variant av fallstudie har vi valt att utföra en *multipel fallstudie* (Yin, 2009:19). Vi har således intervjuat representanter från olika medlemsorganisationer inom ett mångfaldsinitiativ, i syfte att studera en generell företeelse, det vill säga vad deltagarna får ut av medlemskapet (Bryman & Bell 2013:89). I enlighet med denna typ av fallstudie, fokuserar denna uppsats på de individuella fallen och deras unika kontext, för att skapa förståelse för deras medlemskap (Bryman & Bell, 2013:89).

2.2.2 Primärdata

2.2.2.1 Pilotstudie

Vi utförde en pilotstudie omfattande två semistrukturerade intervjuer och testade således tre aspekter av vår studie (Yin, 2011:37); (1) vilka frågeställningar som kunde vara intressanta, (2) hur pass väl våra intervjufrågor resulterade i användbar empiri och (3) hur lång tid en intervju behöver ta för att täcka relevanta intervjufrågor. Vi ville få en så uttömmande bild som möjligt av initiativet varför vi testade frågor relaterat till *varför* intervjupersonerna personligen och i sin organisation arbetar med mångfald, *hur* de arbetar med mångfald, hur de utnyttjar DCS i organisationen samt vilka resultat de uppnått. Inom pilotstudien diskuterades också relevanta medlemmar att intervjua.

2.2.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Vi har genomfört nio intervjuer och träffat totalt tio intervjupersoner. Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjumetod där vi låtit vår intervjuperson ha stor frihet att utforma sina svar på sitt egna sätt (Bryman & Bell 2013:475). I enlighet med en induktiv forskningsmetod (Bryman & Bell, 2013:475) så har intervjuerna fokuserat på intervjupersonens *uppfattning* av en situation. Vi har tagit fram en intervjuguide (Bryman & Bell, 2013:475) som efter dataanalys och

specificering av frågeställningar har blivit något mer strikt i enlighet med en iterativ metod (Bryman & Bell, 2013:34).

2.2.2.3 Intervjuguide

Med inspiration från intervjuguiden och metoder exemplifierade i litteratur (Bryman & Bell, 2013:475, Yin, 2011:136) strukturerade vi vår intervjuguide inledningsvis efter fem områden: Allmänt om företaget och intervjupersonen, mångfald, DCS, implementering i organisationen samt resultat. Utifrån dessa områden formulerade vi ett antal frågor som vi försökt konstruera så öppet som möjligt (Yin, 2011:136). De första intervjuerna var mer allmänna och frågorna var såväl personliga - *“Vad betyder mångfald för dig?”* som allmänna för organisationen - *“Har ni utnyttjat DCS i er organisation?”*.

Vartefter studien fortgick utvecklades intervjuguiden till att fokusera mer på de upplevelser som intervjupersonerna haft av DCS, som vi ansåg mer relaterade till vår omformulerade forskningsfråga (Farquhar, 2012:73). Vi har undvikit ja/nej frågor (Yin, 2011:136) och istället ställt frågor såsom *“Kan du beskriva ett event du varit på?”*, *“Har du tagit med dig något specifikt från något av eventen, i så fall vill du ge ett exempel?”*. Frågorna har varierat mellan varje intervju och vi har till stor del har utgått ifrån den specifika situationen.

2.2.2.4 Urval

Intervjupersonerna är valda efter deras förmåga att bidra med relevant information till vår studie och frågeställning (Farquhar, 2012:74), med tyngd på att få olika perspektiv och unika kontexter att studera, varför vi valt intervjupersoner från olika branscher. Vi har valt intervjupersoner som är engagerade i mångfaldsfrågan i medlemsorganisationerna, antingen via sin yrkesroll eller ideellt. Inledningsvis valde vi rekryteringsbolag då det är den högst representerade branschen i DCS (Se appendix 8.2). På sedan rekommendation valde vi representanter från andra branscher, vilket kan liknas vid ett kedjeurval (Bryman & Bell, 2013:206). Vi har kontaktat totalt elva medlemsorganisationer, tio har vi mottagit svar ifrån och slutligen gick vi vidare med åtta medlemsorganisationer och totalt tio intervjupersoner.

Efter nio genomförda intervjuer ansåg vi att med studiens tidsomfattning och syfte hade vi uppnått mättnad, det vill säga begrepp och företeelser var återkommande, och inga nya sådana beskrevs (Bryman & Bell, 2013:200; Farquhar, 2012:46). Vi genomförde en observation efter denna upplevda mättnad för att säkerställa att vårt intervjumaterial skulle vara korrekt och

tillräckligt för analys och slutsatser (Yin, 2011:81). Då ingenting vi tidigare inte berört uppkom under denna observation, ansågs datainsamlingen vara färdig.

2.2.2.5 Deltagande Observation

Utöver intervjuer har vi genomfört två deltagande observationer (Yin, 2009:15): DCS årliga och största nätverksträff "Signatory Event" 15/4 som hade temat: *Affärsnytta genom framtidens mångfalds- och inkluderingsarbete – mer aktuellt än någonsin*. Den andra nätverksträffen var "Fredagskunskap" 29/4, som hålls en gång i månaden, denna gång med temat: *Mänskliga rättigheter i arbetslivet- vad kan det betyda?* Talare var Hans Ingvar Roth som är professor i mänskliga rättigheter på Stockholms universitet.

Observation tillhör kärnan i positivistisk forskning och har genomförts för att möjliggöra fördjupning och för att få ytterligare förståelse för de aktiviteter våra intervjupersoner beskriver (Farquhar, 2012:18, 66). Vi ämnar med observationerna kunna utmana intervjumaterialet och komma till djupare insikt kring vilken betydelse initiativet har för sina medlemmar.

2.2.2.6 Sekundärdata

Vi ämnar med sekundärdata skapa en referenspunkt till det insamlade empiriska materialet att förhålla oss till, vilket i fallstudier kan vara nödvändigt (Farquhar, 2012:7). Vår sekundärdata omfattar olika företagsrapporter inom DM (McKinsey & Company, 2015; Unionen, 2015) samt en tidigare utförd studie om DCS:s effekter på sina medlemsorganisationer (Europeiska Komissionen, 2014).

2.3 Dataanalys

2.3.1 Analys med utgångspunkt i grundad teori

En utmaning inom den kvalitativa forskningsmetoden är den mängd data som produceras och hur denna ska hanteras (Turner, 1983). Det har varit en utmaning för oss då vi samlat in en stor mängd data från intervjuer, sekundärkällor och observationer. Det är inte ovanligt att analys av kvalitativ data blir rätt fattig och enkelt på grund av dessa utmaningar (Turner, 1983). För att undvika det och möjliggöra för en djupgående analys av vår empiriinsamling så använder vi oss av analysverktygen i grundad teori (Turner, 1983; Bryman & Bell, 2013:577; Glaser & Strauss, 1967).

I enlighet med grundad teori har vi ägnat betydelsefullt med tid åt empirigenomgång, sortering av data och sedan kategorisering av den. Det har inledningsvis varit ett individuellt arbete för att i största utsträckning motverka subjektivitet (Bryman & Bell, 2013: 405). Vidare har olika länkar mellan kategorierna utforskats och sedan konceptualiserats då analysen fortgått (Turner, 1983). Exempelvis så har olika begrepp förkommit som gjort att vi kunnat sortera våra intervjupersoner i olika grupper: *de heroiska rekryterarna* och *de oberörda giganterna* samt *tidiga* och *sena* medlemmar. Vi har sedan utforskat länkar mellan dessa grupper i form av skillnader, likheter och förhållande till varandra.

Vi är medvetna om att grundad teori är en omfattande metod, och att vi inte applicerat konceptet i sin helhet. Viktigt att belysa är att vår analys av datakollektionen inte skett vid ett separat tillfälle, utan vi har *kontinuerligt jämfört* de företeelser som identifierats i olika kategorier (Bryman & Bell, 2013:580). I vårt fall innebär det att när ytterligare företeelser inom en viss kategori identifieras, så jämförs de med redan existerande företeelser inom kategorin för att säkerställa att teoretisk bearbetning av den kategorin ska kunna utvecklas (Bryman & Bell, 2013:580). Exempelvis återkommande begrepp såsom “makt”, “möjlighet att förändra”, “ansvar” kunde kategoriseras under “heroism” och blev sedan en egen kategori för teoretisk bearbetning.

2.3.2 Iterativ strategi

I slutskedet av analysen frångicks grundad teori och vi gick mot teoriapplicering för att skapa förståelse och dra slutsatser kring det studerade fenomenet, i enlighet med en iterativ forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2013: 34). Vi har således identifierat två teoriområden som vi anser ge en helhetsbild av DCS: mångfaldsarbetets olika grunder och nätverksteorier. Vi har valt att göra vad vi benämner som en teoretisk analys där vi ömsom presenterar teori, ömsom analys, för att undvika upprepning samt ge läsaren en konkret och tydlig bild av vad våra intervjupersoner får ut av nätverket och därmed besvara vår forskningsfråga.

2.4 Metoddiskussion

Vi har utvärderat vårt metodval enligt de alternativa kriterier beskrivna i Bryman & Bell 2013:402; *Trovärdighet och Äkthet*.

2.4.1 Trovärdighet

Vi har genomgående haft en dialog med samtliga respondenter och tillåtit *respondentvalidering* (Bryman & Bell, 2013:402) för att motverka subjektivitet, och därmed öka *trovärdigheten* för vår studie (Bryman & Bell, 2013:402). Vidare har vi arbetat igenom empirin grundligt för att kunna presentera så uttömmande och täta redogörelser som möjligt och därmed öka studiens nivå av *överförbarhet* (Bryman & Bell, 2013:402). För att påvisa *pålitlighet* (Bryman & Bell, 2013:405), har vi i uppsatsens metodavsnitt varvat beskrivande text med konkreta exempel och en figur för att illustrera forskningsprocessen (Figur 1). Slutligen har vi som forskare ämnat motverka vår subjektivitet i största utsträckning, bland annat genom att individuellt tolka empiriska företeelser innan gemensam diskussion. Vi bekräftar att vi utfört studien i god tro i enlighet med vad som inom kvalitativ forskning benämns som *konfirmering* (Bryman & Bell, 2013:405).

2.4.2 Äkthet

Då vi valt att intervjua endast en eller två personer i fallföretagen, och dessa intervjupersoner främst besitter högre hierarkiska positioner, så kan vi inte dra slutsatser på organisationsnivå. Det skapar inte en rättvis bild av respektive fallföretag (Bryman & Bell, 2013:405). Däremot så finns det en variation i intervjupersonernas inblandning i initiativet, samt deras branschtillhörighet, vilket gör att en rättvis bild kan skapas för DCS och vad deltagarna möjligen får ut av initiativet.

Vi anser att studien uppnår en hög nivå av autenticitet då applicering av grundad teori för analys av empiriska kollektionen genererat kategorier och begrepp som bidrar till en förståelse av det studerade fenomenet (*ontologisk autenticitet*) (Bryman & Bell, 2013:405). Vidare bidrar analys och slutsatser till förståelse för andra deltagares upplevelser eftersom deltagarna har delats in i olika grupper, samt eftersom citat frekvent används i empiribeskrivningen (*pedagogisk autenticitet*) (Bryman & Bell, 2013:405).

Då uppsatsen utesluter modellering eller specifika rekommendationer av något slag kan tänkas att *katalytisk autenticitet* uteblir (Bryman & Bell, 2013:405), men vi anser att med en tydlig beskrivning av begrepp och kategorier, samt presentation av praktiska implikationer, skapar studien en förståelse hos deltagarna och därmed möjliggör förändring. Slutligen kan även *taktisk autenticitet* (Bryman & Bell 2013:405) säkerställas i den mån att en djup förståelse för ett fenomen möjliggör för deltagarna att vidta de åtgärder som krävs för att på individuell nivå utnyttja sitt medlemskap i DCS på ett bättre sätt.

2.4.3 Etiskt förhållningssätt

Vi har följt de etiska riktlinjer som presenteras i Bryman & Bell (2013:136). I enlighet med dessa så har vi delgivit våra intervjupersoner information om studiens syfte innan intervjun så att de på basis av informationen kunnat ta ställning till ett deltagande i enlighet med *informationskravet* (Bryman & Bell:137). Vid intervjutillfället har *samtycke* efterfrågats för inspelning innan en sådan påbörjats samt en grundlig genomgång av det som ingår i *anonymitetskravet* gjorts (Bryman & Bell 2013:137). Våra respondenter har fått ta del av det vi skrivit för att kunna samtycka med citat och andra hänvisningar innan något publicerats. Då vi inte genomför studien på uppdrag av DCS och således inte mottar betalning undvikes ytterligare etiska utmaningar.

2.4.4 Reflexiv metoddiskussion

Vår första reflektion riktar sig mot vald *avgränsning*. Vi hade kunnat jämföra DCS med ett formellt initiativ, det vill säga genomfört en *komparativ studie* (Bryman & Bell, 2013:89) för att undersöka variationen i kvalitet mellan olika initiativ vilket tydligare hade kunnat belysa effekten av ett mångfaldsnätverk. Vi hade kunnat titta på endast ett företag för att undersöka initiativets inverkan på organisationsnivå, och därmed frångått *flerfallstudie* (Yin, 2009:19). Vi är medvetna om att en flerfallstudie som vi har utfört den kräver fler företag för att resultaten skall bli *generaliserbara* (Bryman & Bell, 2013:87,210), däremot har vi uppnått en viss nivå av överförbarhet vilket diskuteras i avsnitt 6.3: Studiens överförbarhet.

En andra kritik riktar sig mot könsaspekten, det vill säga den överrepresentation av kvinnor vi under studiens gång identifierade. Vi hade kunnat utreda denna aspekt var generell i ett tidigare skede och därmed styrt *urval* (Bryman & Bell, 2013:186) för att bättre skapa förståelse kring vilket implikation det har för upplevelser av nätverket på individnivå. I linje med ett mer styrt *urval (exempelvis kvotutval)* (Bryman & Bell, 2013: 207) hade vi även kunnat undvika att de två identifierade grupperna *de oberoende giganterna* och *de heroiska rekryterarna* endast hade haft representanter från det ena könet.

3. EMPIRI

3.1 En överblick av fallföretagen

Nedanstående tabell presenterar utvalda fallföretag med syftet att ge en bild av vilka likheter och skillnader det finns mellan medlemsorganisationerna som studerats.

Företag	Bransch	Intervjuperson	Medlemskapsår	Företagsstorlek	Engagerade medlemmar
A	Rekrytering	Person A, man	2014	Medelstort	Ett fåtal som arbetar med Talent Management
B	Rekrytering	Person B, man	2010	Litet	Nästan alla anställda
C	Rekrytering	Person C1, man Person C2, man	2015	Litet	Person C1, C2 och kommunikationsansvarig
D	Personalutbildning	Person D, kvinna	2010	Enmansföretag	Person D
E	Marknadsundersökning	Person E, kvinna	2014	Stort	Person E, varierar vilka som går
F	Byggverksamhet	Person F, kvinna	2010	Stort	VD, Person F, HR-personal
G	Bank	Person G, kvinna	2014	Stort	Person G och HR-personal
H	Vatten, el, avfall	Person H1, kvinna Person H2, kvinna	2012	Stort	Främst HR-personal

*Företagsstorlek: Litet (>50 anställda) Medelstort (<150 anställda) Stort (>150 anställda)

Tabell 2: Översikt av utvalda fallföretag

Samtliga medlemsföretag har olika fokusområden inom DM. En gemensam nämnare för organisationernas intresse att arbeta med DM utöver lagkraven är att de alla är övertygade om att det skapar **affärsnytta**. Vidare ser vi en tydlig trend att det är personer med HR-inriktning eller personer som ser affärsnyttan i mångfaldsarbetet som är aktiva i DCS.

Den huvudsakliga anledningen till att fallföretagen sökt sig till DCS är att de hade ett etablerat mångfaldsarbete eller viljan att aktivt arbeta med mångfald. Medlemmarna vi intervjuat kan delas upp i *tidiga* medlemmar Företag B, D, H och F, eller *senare* medlemmar Företag A, C, E, och G. De tidiga medlemmarna såg redan för sex år sedan affärsnyttan med mångfald vilket var anledningen till att initiativet startades. “Då började det bli affärsmässigt och mer marknadsföring av det” (Person B). En annan initiativtagare till DCS var Företag F: “Det var viktigt att samlas kring frågorna och ha ett erfarenhetsutbyte och finna ‘best case’. Det behövdes ett initiativ” (Person F).

Gruppen senare medlemmar hade ett etablerat mångfaldsarbete när de gick med. Företag C hade sedan länge haft en tydlig mångfaldsnisch och avvaktat medlemskap på grund av prisfrågan,

däremot var näringslivsförankringen det som lockade: *“Det var intressanta bolag som var med så det var en affärsmöjlighet”* (Person C1). Vidare så fanns redan tidigare ett etablerat mångfaldsprogram på Företag A, men ett formellt kontrakt med DCS uppkom i ett senare skede tack vare kontaktnätet. De senare och tidigare medlemmarna kan vidare delas upp i två grupper: *De heroiska rekryterarna* och *de oberörda giganterna* för att stifta ytterligare bekantskap med våra intervjupersoner.

3.1.1 De heroiska rekryterarna

Samtliga intervjupersoner som arbetar inom rekrytering beskriver deras **maktställning** när det kommer till mångfaldsfrågan samt hur de måste utmana sina kunder. Det framkommer även hos Person B: *”Jag tror inte att vi som rekryteringsbolag diskriminerar. Generellt sätt så gör vi inte det i rekryteringsbranschen”*. Person B beskriver rekryterarnas maktposition: *”Vi är ett rekryteringsbolag och har makt i vissa situationer. Vi kan ju säga nej till dig. Det är vi som styr det”*. Denna grupp beskriver även dessa aktörers flexibilitet i förändringsarbeten: *”Jag tror det är lättare för mindre företag att förändra sitt arbete inom mångfald”* (Person C1). Vidare så säger Person A att de som rekryteringsbolag inte själva har ett aktivt mångfaldsarbete på grund av deras ringa storlek, däremot så för att bidra med mångfald till samhället, erbjuder de ett mångfaldsprogram till sina kunder.

Den något **heroiska** tonen i dessa uttalanden visar sig på två vis: En tro på att de själva inte diskriminerar eller aktivt behöver arbeta med mångfald, och tron på hur de kan göra skillnad i samhället på grund av sin maktställning. De fyra intervjupersoner vi intervjuat från rekryteringsbranschen är samtliga män. Denna grupp heroiska rekryterande män ställs i kontrast med nästa grupp: en grupp kvinnor från större börsbolag som i och med sin yrkesroll är mångfaldsexperten.

3.1.2 De oberörda giganterna

Till skillnad från den heroiska tonen som kan antydast i intervjuerna med personer från rekryteringsbranschen, kan en annan, mer **oberörd** ton antydast hos intervjupersonerna tillhörande de större organisationerna: *”Jag skulle inte säga att jag ändrat något i mitt arbete eller beteende som jag skulle ha tagit med mig från DCS”* (Person F). Dessa personer har ofta en specialiserad utbildning inom mångfald, vilket kan förklara fenomenet: *“Det händer att det är för låg nivå för mig, att jag redan kan sakfrågan och har suttit i många liknande diskussioner*

tidigare. Men jag går in på eventen med öppen inställning. Som specialist måste jag göra 'reality checks' för att höra hur en bredare massa ser på frågan" (Person G).

Något som de större organisationerna vi intervjuat har gemensamt är att de har **många andra mångfaldsprogram** inom organisationen, exempelvis så har alla praktikprogram framtagna för att rekrytera talanger med annan etnisk bakgrund. Från *de heroiska rekryterarnas* perspektiv förklaras det av ekonomiska fördelar i och med organisationsstorlek: *"Det är lättare för större bolag att få budget och pengar för det"* (Person A). Samtliga intervjupersoner från denna grupp är kvinnor, vilket kan ha ett förklaringsvärde för gruppens egenskaper.

3.2 Näringslivsförankring

Samtliga intervjuade medlemmar drivs av mångfaldsfrågans **affärsnytta** *"Det har med 'business' att göra, vi ska tjäna pengar"* (Person B). För Företag F är mångfald ett affärsrelaterat ämne: *"För oss är mångfald affärskritiskt då vi vill vara ett attraktivt företag dit medarbetare och kunder söker sig och där man också vill stanna"* (Person F). Företag F har integrerat mångfaldsfrågan i sin affärsplan: *"Vi har tagit fram en ny affärsplan för 2016-2020 där mångfald och inkludering ingår som ett centralt område"* (Person F).

På flera av fallföretagen beskrivs affärsnyttan som att hitta de bästa medarbetarna: *"För vårt mångfaldsarbete är 'employer branding' en viktig drivkraft"* (Person H1), och hur affärsnytta kan skapas av förmågan att nå nya kunder. I vissa fall är det en kombination som skapar affärsnyttan: *"Vi lär känna kunder och förstår dem bättre om vi har en diversifierad pool av medarbetare, och därmed kommer vi både kunna attrahera fler kunder och göra bättre affärer"* (Person G). Sammantaget kan vi konstatera att intervjupersonerna beskriver både **interna möjligheter** samt affärspotential i att **nå nya kundsegment**.

På Företag B vill man sticka ut på marknaden: *"Det finns 1200 rekryteringsbolag i Stockholm, vad gör vi då för att sticka ut?"* (Person B). Person D påpekar att företag använder DCS som en kvalitetsstämpel: *"Företag använder DCS som en kvalitetsstämpel och bevis på att de har ett driv för mångfald"*, vilket bekräftats hos ett av rekryteringsbolagen som använder loggan för att attrahera mångkulturella personer. Hos de större företagen är det en förtroendeingivande symbol: *"Det stärker förtroendet att vara med i en sådan förening"* (Person G). Sammantaget så beskrivs medlemskapet i DCS som **marknadsföring** och **legitimitet** för medlemsorganisationerna.

Slutligen lockar nätverket DCS på grund av **näringslivsförankringen**: *"Nätverket utmärker sig då de jobbar från organisationers och företags perspektiv. Jag får kunskapsutfyllnad och kan ta med mig kollegor"* (Person G). Person D beskriver hur viktigt det är med en personlig övertygelse om mångfaldsfrågan: *"Det är viktigt för personer att först förstå varför mångfald är så viktigt, för att därefter vara mer villig att ta till sig information och strategier för att förändra sitt sätt att jobba på"* (Person D). Trots den huvudsakliga diskussionen om affärsnytta, nämner samtliga fallföretag **tron på människors lika värde**: *"Grunden måste vara att tro på det, människors lika värde"* (Person B).

3.3 Nätverksfenomenet

När Företag B började utveckla sin mångfaldsnisch, anlidade de en konsult, Person D, som är initiativtagare till DCS och således blev Företag B en del av uppstarten. Initiativtagarna hittade andra organisationer via sina **nätverk** att starta upp initiativet med. Nätverket har också vuxit tack vare nätverksfenomenet, men man är än inte nöjda med antalet medlemmar: *"Vi har önskemål att bli mycket större"* (Person B). Person B berättar hur han via ett kunduppdrag för en statlig myndighet rekryterade dem till nätverket. Även Företag G blev medlemmar via deras kontakt med en annan medlemsorganisation. Det framkommer i en av intervjuerna att DCS betalat medlemsavgiften för att en medlem skulle gå med i nätverket.

Nätverksfenomenet uttrycker sig i ett flertal av intervjuerna: *"DCS är ett bra sätt att träffa folk som brinner för liknande mångfaldsfrågor och för att kunna mingla"* (Person F). Även för kunders räkning fyller nätverket en funktion: *"Vi kommer in med nya partnerföretag till DCS, så ökar partnerföretagen storleken på sina nätverk"* (Person A). Nätverket gör att medlemmarna känner sig delaktiga i något större: *"Via DCS kan vi vara en del av en samling av folk som tror att mångfald är bra"* (Person C1). Slutligen framhålls nätverkets betydelse: *"Nätverket är jätteviktigt, att lära sig om andras tillvaro"* (Person G). Företag E gick med av tre anledningar: att få kunskap ifrån andra medlemmar, för att utbyta erfarenheter samt att på så vis få hjälp med sina egna utmaningar. Nätverksfenomenet i denna mening är intressant på så sätt att Företag E valde nätverket för att få hjälp med sin utmaning snarare än andra källor till expertis.

3.4 Behovet av inspiration, kunskap och trygghet

Samtliga intervjupersoner berättar hur viktig **inspiration** är för deras mångfaldsarbete: *”Det inspirerande är viktigt hela tiden. Man behöver kontinuerligt få energi och inspiration”* (Person H2). Flera av rekryteringsbolagen beskriver hur de får värdefull **kunskap** från DCS: *”Jag har fått ut mer kunskap än vad jag hade förväntat mig. Den kunskapen är värdefull för oss för att känna oss mera proffsiga när vi pratar med kunder”* (Person C1). Hos de större organisationerna har DCS mindre betydelse för det dagliga arbetet: *”Jag tycker att eventen är bra och inspirerande. De är dock inte avgörande för hur jag arbetar”* (Person F). Intervjupersonerna beskriver hur kunskap och inspiration från nätverket diskuteras internt i deras respektive organisationer i form av en punkt på mötesagendan (Företag B, C, E), berättelser för närmaste kollegor (samtliga) samt ibland skrivna artiklar (Företag E, H). Person G beskriver explicit hur hon använder sin kunskap i sina interna utbildningar.

Nätverket har en betydelse i form av **bekräftelse** och **trygghet**: *”DCS fungerar som en påminnelse om att man inte arbetar ensam för denna vision”* (Person C2). Tryggheten är viktig på grund av mångfaldsfrågans utmaningar: *”Utmaningarna är oändliga varför det är så viktigt med sådana här forum”* (Person G). Trygghet i denna bemärkelse innebär den hjälp aktörerna får av varandra: *”Det finns en mängd olika svårigheter som man måste få hjälp med.”* (Person H2). Stödet som DCS ger är i relation till andra nätverk betydelsefullt. *”De är som kollegor för mig nu. Mer än vad andra nätverk är för mig. Skulle de be mig om hjälp om något på sin arbetsplats inom ramen för nätverket så skulle jag inte säga nej och jag vet att de flesta skulle hjälpa mig”* (Person G). Mångfaldsfrågan beskrivs som ett **känsligt ämne** för medlemmarna: *”Transparens är viktigt för det kan vara så att om den inte finns, vågar folk inte säga något – mångfald är ett väldigt känsligt ämne”* (Person H1).

3.5 Olika typer av initiativ

Det finns en skillnad mellan **formella** och **informella initiativ**. Person G beskriver formella initiativ som en piska och informella initiativ som en morot: *”Det behövs både en morot och en piska. Incitamenten driver energi och glädje i frågan: det kan handla om prisceremonier för att uppmuntra goda förebilder men också att i vardagen berömma varandra för att lyfta frågan”* (Person G). DCS klassas som ett informellt initiativ, även fast ett kontrakt ålägger medlemmen att aktivt arbeta med mångfald: *”Jag tror inte jag skrev på något avtal och det fanns heller inget*

större krav på oss för att gå med” (Person C1). DCS har inspirerat företag till att arbeta med formella initiativ: *”Inspirationen vi fått från inspirerande mångfaldsinitiativ har hjälpt oss att ta fram formella sådana”* (Person H1). Flera exempel på formella initiativ som nätverket inspirerat till är strategier (Företag F, G, H), policy (samtliga), certifiering (Företag B). Även kvoter (exempelvis företag C) och mål (exempelvis företag G) omnämns.

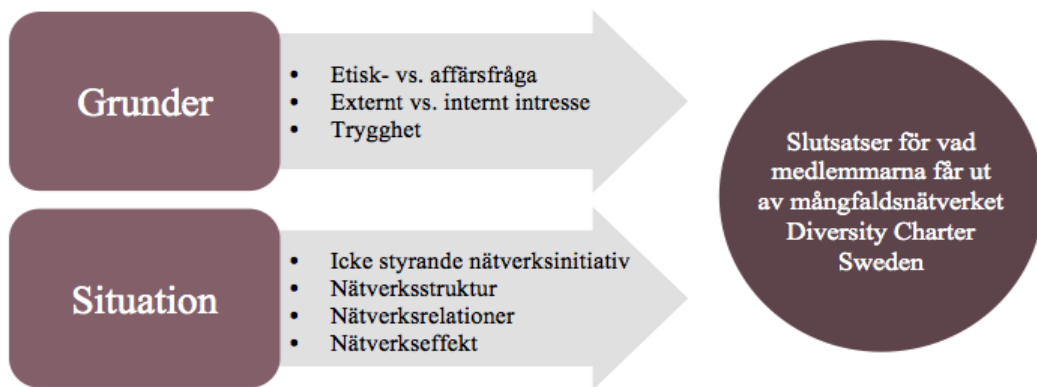
3.6 Observation & iakttagelser

Under två observationer iaktogs sammansättningen av deltagare, eventens upplägg samt vilka diskussioner som fördes. Två iakttagelser gjordes: (1) en överrepresentation av **kvinnor** och (2) en överrepresentation av **mindre företag**. Speciellt de nya medlemmarna som presenterades på det större eventet (ca ett tiotal) var i majoritet små företag.

På det större eventet blandades presentationer från näringslivet med inspiration från ett mer samhälleligt perspektiv. Däremot på det senare eventet var fokus “mänskliga rättigheter” och ingen tid för diskussion gavs. När vi har intervjuat medlemmar så återges alltid den bästa upplevelsen som något de i sin yrkesroll kan relatera till. Samtidigt har de mindre organisationerna belyst den kunskap de tar med sig från nätverksträffarna, medan de större har varit något mer restriktiva med denna åsikt. En ytterligare observation är att DCS:s arrangörer både välkomnar medlemmar och icke medlemmar då de är måna om att **öka antalet medlemmar**. De uppmanar aktörerna att sitta bredvid en person de inte känner för att medlemmarna ska ha möjligheten att lära känna varandra bättre.

4. TEORETISK ANALYS

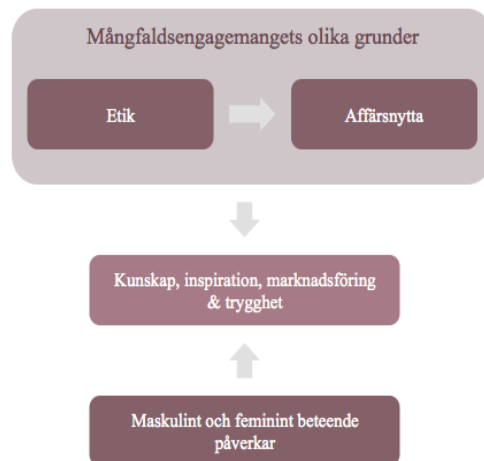
I linje med en induktiv metod så har det empiriska arbetet föregått det teoretiska. Det i sin tur föranleder ett teoretiskt arbete som ämnar skapa förståelse kring de kategorier som identifierats i empiriinsamlingen. Vi har därmed skapat vårt egna teoretiska ramverk. Utifrån två teoretiska områden kommer vi gå in i analysprocessen genom att: (1) analysera *grunder* till ett medlemskap i DCS med hjälp av *mångfaldsengagemangets olika grunder*, (2) analysera *situationen* i nätverket med hjälp av *nätverksteorier*.



Figur 2: Vår teoretiska analysprocess

4.1 Mångfaldsengagemangets olika grunder

Ely och Thomas (2001) utvecklar tre **grunder** till varför organisationer aktivt arbetar med mångfaldsfrågor; (1) från ett *etiskt* perspektiv, (2) från ett *marknadsperspektiv* och (3) från ett *organisatoriskt* perspektiv. Vi kommer att behandla dessa perspektiv separat i vår analys, men en generell reflektion kan ges för det teoretiska området i sin helhet. Det teoretiska områdets svaga relation till mångfaldsnätverk kan ses som en begränsning för dess användning i vår studie. Vi är medvetna om att vi i viss mån förflyttar dessa teorier från sin ursprungliga kontext, det vill säga DM generellt, men vi anser grunder till att arbeta med mångfald vara överförbart till orsaker för medlemskap i DCS, och således behåller dessa teorier sin relevans.



Figur 3: Teoretisk analys för grunder till medlemmarnas mångfaldsarbete

4.1.1 Från etik till affärsnytta

Diskriminerings- och rättviseperspektivet, ett etiskt perspektiv, beskriver en organisations tillgivenhet och vilja att främja *rättvisa* och *likvärdig behandling* (Ely och Thomas, 2001). Det kan uppnås genom att motverka diskriminering, möta olika underrepresenterade grupperns behov samt genom att fokusera på jämlika möjligheter vid exempelvis rekrytering. Det här perspektivet relaterar till den etiska aspekten kring mångfald (Ely och Thomas, 2001). Etiska åtgärder härstammar från individuella, professionella, organisatoriska och samhällseliga *värderingar* (Gilbert et al., 1999).

Enligt Gotsis & Kortezi, (2013) så är ett affärskritiskt synsätt inte förenligt med den etiska aspekten av mångfald. Att se affärsmöjligheten i mångfaldsfrågan grundar sig i rena *ekonomiska effekter*; såsom att (1) möta en mångfaldig kundgrupp, (2) svara på en global efterfrågan, och (3) säkra en större marknadsandel (Gotsis & Kortezi, 2013). De potentiella ekonomiska fördelarna blir då högre prioriterade än de etiska. Då det ekonomiska synsättet är pragmatiskt och inte etisk, misslyckas en etisk dimension att involveras i beslut som berör mångfald (Gotsis & Kortezi, 2013).

Samtliga intervjupersoner framhåller att mångfaldsarbetet de gör i sina respektive organisationer grundar sig i *affärsmöjligheten*. Affärsmöjligheten beskrivs både i form av att förstå mångfaldiga kundgrupper genom en mångfaldig arbetsgrupp, och därmed kunna göra bättre affärer. Utifrån dessa ställningstaganden kan vi konkludera att samma grund gäller för våra intervjupersoners

deltagande i DCS. Det skapar en förväntan från deltagarna att mångfaldsnätverket ska behandla mångfaldsfrågan som just det, en *affärsmöjlighet*. Initiativtagarna framhåller att ett mångfaldsnätverk såsom DCS möjliggjorde för företag att kunna arbeta med mångfaldsfrågan utifrån ett pragmatiskt perspektiv; det började bli mer affärsmässigt och marknadsföring av mångfaldsengagemanget. Även intervjupersoner från den senare gruppen medlemmar framhåller nätverkets koppling till näringslivet som en primär anledning att gå med, vilket är naturligt för organisationer från näringslivet då deras huvudsakliga mål är att gå med vinst.

4.1.2 Etiska inslag finns kvar i mångfaldsarbetet

Precis som inom DM så finns det inom etisk organisationslära *formella* program (Trevino & Brown, 2004; Huggins, 2001). Det kan vara skrivna standarder, utbildning, etiska riktlinjer samt anonyma rapportsystem (Trevino & Brown, 2004). Sådana program har en positiv inverkan på organisationer (Trevino & Brown, 2004). Däremot så har det bevisats att sådana program inte är tillräckliga; informella initiativ är viktiga för att beteendekoder och värderingar inom organisationen skall följas (Trevino & Brown, 2004). Vidare så är det uppfattningen kring att det pratas om ämnet som bidrar till att etiska koder följs (Trevino & Brown, 2004). Även Gilbert et al. (1999) har belyst vikten av att avancera bortom de formella programmen; den totala förändringen i organisationen som sker i takt med ett aktivt mångfaldsarbete separeras från enskilda styrdokument. Ett etiskt beteende som fokuserar på mångfald kräver kunskap, hängivenhet och hårt arbete bortom lagrummet (Gilbert et al., 1999). Det är en kombination av formella och informella initiativ som visat sig vara mest framgångsrikt inom DM (Gotsis & Kortezi, 2013; Trevino & Brown, 2004; Gilbert et al., 1999). Gilbert et al. 1999 menar att om etiska principer försvinner från DM, kommer dessa initiativ att kollapsa.

Empiriskt ser vi två källor till bevis för etiska inslag i nätverket: Först samtliga deltagares beskrivning av deras övertygelse om mänskliga rättigheter. För det andra att etiska inslag finns i de diskussioner vi bevittnat på mångfaldsnätverkets event och det höga deltagandet på dessa träffar. Våra intervjupersoner framhåller att ett informellt initiativ såsom DCS kan leda till att mer formella initiativ tas fram, utöver de som måste efterföljas enligt lag. Formella initiativ har en direkt effekt på så vis att det blir konsekvenser om initiativet inte följs, det har liknats vid en "piska" i vår empiri. Nätverket inspirerar deltagarna till att ytterligare engagera sig i form av mer formella initiativ. Kombinationen av DCS och formella initiativ överensstämmer med vad teori

identifierat vara mest framgångsrikt för DM (Gotsis & Kortezi, 2013; Trevino & Brown, 2004; Gilbert et al., 1999).

Vi kan således konkludera att den etiska aspekten inte är den huvudsakliga grunden till att arbeta med mångfald, emellertid är det en underliggande grund som inte glöms bort då etiska inslag finns i nätverket i form av temaföreläsningar och medlemmarnas tro på människors lika värde. Nätverket har en huvudsaklig betydelse för deltagarna från ett *pragmatiskt* perspektiv i form av att främja deltagarnas förmåga att arbeta resultatinriktat med mångfald för att uppnå affärsnytta. Nätverket har även en betydelse utifrån ett *etiskt* perspektiv på så vis att deltagarna inspireras att ta fram formella dokument som ämnar skapa rättvis och likvärdig behandling.

4.1.3 Mångfald skapar affärsnytta

Ely och Thomas (2001) beskriver affärsnyttan med mångfald i sina två senare perspektiv: tillgänglighet- och legitimitetsperspektivet samt inlärnings- och integrationsperspektivet.

I *tillgänglighet-* och *legitimitetsperspektivet*, ett marknadsperspektiv, ses mångfald som hjälp för organisationer att nå ut till marknader som är kulturellt mångfaldiga, och därmed skapa nya affärsmöjligheter. Det här perspektivet relaterar till affärsmöjligheten i form av att generera nya kunder som skapas av mångfald på arbetsplatsen (Ely och Thomas, 2001).

I *integration-* och *inlärningsperspektivet*, ett organisatoriskt perspektiv, erkänns och värderas mångfaldsgrupper som en resurs för att uppnå organisatoriska mål. Från det här perspektivet ses mångfald som kritiskt för en positiv organisationsutveckling. Enligt det här perspektivet så skapas affärsnyttan genom en mångfaldig arbetsgrupp. Mångfaldsarbetet har utvecklats från att ämna undvika diskriminering till att bli ett verktyg för att lyckas förvärva den bästa personalen (Politt, 2006). Att arbeta med mångfald och inkludering är relaterat till positiva effekter. Mångfald kan öka kreativitet, innovativt tänkande och problemlösningssförmåga (Gotsis & Kortezi, 2013).

I och med att den huvudsakliga grunden till mångfaldsarbetet är affärsrelaterat, lockar ett näringslivsförankrat initiativ såsom DCS enligt våra intervjupersoner. De samtal och diskussioner som förs i nätverket beskrivs som ”inspirerande” och ”kunskapsgivande”. Intervjupersonerna beskriver hur dessa diskussioner fortsätter internt i sina respektive organisationer i form av en

punkt på mötesagendan, berättelser för kollegor och skrivna artiklar. En av intervjupersonerna beskriver explicit hur hon använder sin kunskap i sina interna utbildningar. En annan beskriver hur han använder kunskapen för att låta mer ”proffsig” när han bemöter kunder. Det torde således vara så att en betydelse för deltagarna är att den inspiration och kunskap de får ifrån nätverket är användbar både *internt* mot kollegor och *externt* mot kunder.

Av intervjupersonerna använder 7/10 begreppet ”*employer branding*” och/eller frasen ”rekrytera de bästa talangerna”. Det tenderar vara den starkaste länken mellan möjligheten att skapa affärer och att i realiteten arbeta med mångfald. Intervjupersonerna beskriver de interna möjligheterna såsom att vara ett attraktivt företag både i kunders och i medarbetares ögon. Den generella synpunkten är att ett aktivt mångfaldsarbete förstärker denna möjlighet; att nå nya kundsegment, öka kreativiteten och rekrytera de bästa talangerna. Utifrån den här aspekten upplever deltagarna att ett medlemskap i DCS kan användas som en kvalitetsstämpel och därmed som *marknadsföring* för att både internt och externt upplevas som en attraktiv arbetsplats.

Av intervjupersonerna anser 8/10 det vara svårt att arbeta med mångfald av olika skäl. Vidare så säger hälften av dessa personer att nätverket bringar en trygghet och en känsla att man inte är ensam i dessa frågor. Mångfaldsfrågans sensitiva karaktär är en ytterligare grund till att delta i mångfaldsnätverket, vilket enligt vår vetenskap inte berörts i tidigare teori men som tydligt framkommit i vår empiri. Nätverket fungerar som en plattform som bringar *trygghet* till frågans känsliga natur, vilket innebär en betydelse på individnivå för de deltagare som inom sina respektive organisationer arbetar med frågan.

4.1.4 Maskulint och feminint beteende

I och med att våra två identifierade grupper, de heroiska rekryterarna och de oberörda giganterna, antingen bestod endast av män eller kvinnor så är en diskussion kring genusrelaterade beteenden relevant. Enligt genusteori ses genus som betydelsefullt för våra erfarenheter (Alvesson & Billing, 2009:101). Huruvida vi identifierar oss som maskulina eller feminina är delvis ett resultat av hur andra belönar eller bestraffar sådana beteenden (Alvesson & Billing, 2009:101). De flesta ämnar behålla sin könsidentitet genom att bete sig i linje med vad som anses feminint respektive vad som anses maskulint (Alvesson & Billing, 2009:101). Typiska maskulina drag i forskningen är; självhävdelse, makt och tävling (Alvesson & Billing, 2009:72) och typiska feminina drag är; en medvetenhet om mönster och sammanhang, samt intuition (Alvesson & Billing, 2009:73).

Inom de *heroiska rekryterarna*, där samtliga intervjupersoner är män, *kan* en subgrupp ha bildats på grund av deras könstillhörighet snarare än av deras branschtillhörighet. Det som talar för detta är att hälften av dessa intervjupersoner innehar titeln VD vilket separerar dem från själva yrket rekryterare. Vidare talar denna grupp om makt och föreställer sig själva som hjältar i frågan, vilket kan liknas med maskulina värden (Alvesson & Billing, 2009:72). Att de kvinnor vi intervjuat inte upplever samma kunskapsutbyte kan förklaras av den medvetenhet och intuition som beskrivs som något feminint (Alvesson & Billing, 2009:73). Denna medvetenhet är i övrigt förankrad i dessa kvinnors yrkesroll. Vi anser inte genusaspekten vara det primära för gruppdelningen, men vi vill påvisa en medvetenhet dess eventuella inverkan.

4.1.5 Återkoppling till forskningsfrågan

Vi kan konkludera att den huvudsakliga anledningen till att delta i nätverket är att på ett bättre sätt arbeta med mångfald utifrån ett *affärsperspektiv*. Emellertid ser vi att det finns en stark koppling till det etiska området. I relation till vår forskningsfråga så har nätverket en betydelse utifrån ett *etiskt* perspektiv för deltagarna på så vis att det hjälper dem att ta fram formella dokument som ämnar skapa *likvärdig behandling* i sina respektive organisationer. Utifrån det pragmatiska perspektivet så får deltagarna i nätverket ut *kunskap* och *inspiration* samt *marknadsföring* som både används internt och externt. I kunskapsutvinnandet finns tydliga skillnader mellan de två grupper som vi identifierat som *de oberörda giganterna* och *de heroiska rekryterarna*. Slutligen så är en grund till deltagande relaterat till mångfaldsfrågans känsliga natur, och deltagarna får utifrån denna grund *trygghet* från nätverket. För att på djupet förstå dessa värden så fortsätter analysen med en grundlig genomgång av nätverket med hjälp av nätverksteorier, för att vidare studera nätverkets innebörd för medlemmarna.

4.2 Ett informellt mångfaldsnätverks situation

För att besvara vår forskningsfråga behövs en utredning av DCS:s **situation**. Eftersom initiativet är ett nätverk så görs denna utredning utifrån nätverksteorier. Det kan tänkas vara en begränsning att använda teori utan anknytning till DM. Men för att komma på djupet måste vi frångå detta teoretiska område då det är väldigt begränsat när det kommer till forskning kring mångfaldsnätverk. Oavsett vilket tema som diskuteras på nätverksträffarna, så är relationerna mellan medlemmarna viktiga att förstå för att kunna besvara vår forskningsfråga. Detta eftersom det är relationerna mellan aktörerna som avgör vilket utbyte som sker inom nätverket, och därmed vilken betydelse nätverket har för sina medlemmar (Håkansson & Snehota, 1995). Teori

kring nätverkseffekter kan anses vara föga överförbart på ett mångfaldsnätverk då teorierna vanligtvis används inom nationalekonomi (Ahlborn et al., 2001). Teorivalet stöds av att vi i empiriinsamlingen såg tydliga tendenser på strävan efter nätverkseffekter, och därmed enligt induktiv metod kunde applicera teorier kring det.



Figur 4: Teoretisk analys av DCS:s situation

Ett **informellt nätverks** syfte är att förena organisationer för att dela information, lösa gemensamma problem och förvärva ny kompetens. Ett informellt nätverk kan vara (1) ett generellt initiativ, utan specifikt mål, eller (2) ett uppgiftsspecifikt initiativ, med syfte att uppnå ett resultat (Huggins, 2001).

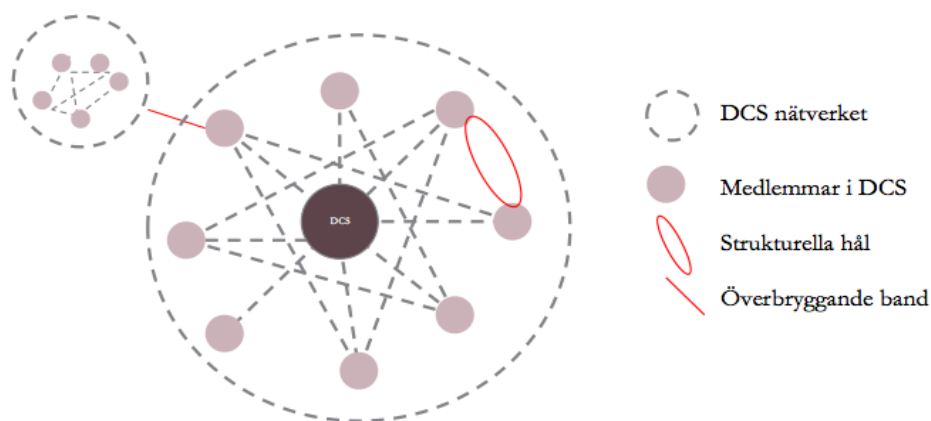
Om vi bryter ner Huggins (2001) definition av ett *informellt nätverk* kan vi utifrån den empiriska studien visa att nätverket bygger på att *dela och förvärva ny kunskap* samt *lösa gemensamma problem*. Som majoriteten av intervjupersonerna påstår, bidrar DCS till ett värdefullt kunskapsutbyte. Vidare beskriver majoriteten av intervjupersonerna att DCS hjälper dem att lösa utmaningar i mångfaldsarbetet. Vi kan konstatera att DCS är ett uppgiftsspecifikt informellt nätverk då syftet med initiativet är att främja mångfald inom näringslivet. I relation till vår forskningsfråga är det relevant att fastställa initiativets karaktär eftersom det ligger till grund för vår fortsatta analys av nätverkets struktur och medlemmarnas relationer till varandra.

4.2.1 En öppen nätverksstruktur

Eftersom DCS:s nätverksstruktur påverkar relationen mellan dess aktörer, är **strukturen** det första som bör undersökas. Ett nätverk där samtliga aktörer har en relation till varandra kallas ett *slutet nätverk*. I ett *öppet nätverk* är nära relationer mindre förekommande (Burt, 2000). När direkta relationer mellan aktörerna saknas, kallas det för *strukturella hål* (Burt, 2000), vilket inte

betyder att aktörerna är omedvetna om varandra. Vidare består nätverk av *överbyggande band* som är länken mellan två olika nätverk via en nätverksaktör (Mcevily & Zaheer, 1999). De överbyggande banden samt strukturella hålen möjliggör tillgång till en mer diversifierad kunskap samt resurser som annars inte hade varit åtkomliga (Mcevily & Zaheer, 1999). Ett nätverks struktur avgör vilket utbyte som sker mellan aktörerna och vilken betydelse nätverket har för aktörerna.

DCS är ett *öppet nätverk* på grund av aktörernas svaga relationer till varandra samt nätverkets öppenhet för både medlemmar och icke-medlemmar (Burt 2000). DCS:s struktur är rikt på aktörer som inte känner varandra (*strukturella hål*), vilket gör att nätverket utnyttjar dess fördelar med att samla en heterogen kunskap. Nätverket bygger på länkar till aktörers privata nätverk (*överbyggande band*) där föreläsare och andra affärsrelationer ingår, vilka tillför nätverket värdefull kunskap som de enskilda aktörerna inte ensamt hade haft tillgång till (Mcevily & Zaheer, 1999). DCS:s struktur bygger också på etablerade affärsrelationer och medarbetarrelationer.



Figur 5: Illustration av DCS nätverksstruktur

4.2.2 Svaga nätverksrelationer

För att bättre förstå **relationerna** mellan ett nätverks olika aktörer, delar Håkansson & Snehota (1995) in relationerna i tre olika typer; *aktörsband*, *resursbindningar* samt *aktivitetslänkar*.

4.2.2.1 Svaga aktörsband skapar diversifierad kunskap

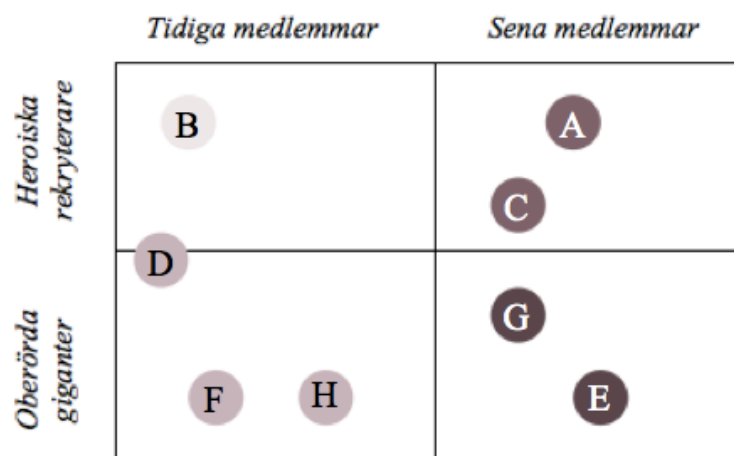
Aktörsband är relationen mellan två olika medlemmar, vilket är avgörande för tillgång till olika aktiviteter och resurser (Håkansson och Snehota, 1995). Relationen skapas via en ömsesidig

process och lägger grunden för vilka utbyten som sker mellan nätverksmedlemmarna (Blankenburg et al., 1999). Beroende på relationens *styrka*, hävdar Granovetter (1973) att relationen består av antingen *starka* eller *svaga* aktörsband.

Styrkan avgörs av den integration eller emotionella närhet medlemmarna har till varandra. Starka relationsband karaktäriseras av; ett ömsesidigt beroende, tillit, vilja att hjälpa varandra samt god vänskap (Abrams et al., 2003; Mcevily & Zaheer, 1999; Granovetter 1973). McPherson et al., (2001) påstår att ju mer lika aktörerna är, desto starkare kommer relationen att bli. Svaga relationsband består av; mera avlägsna kontakter, ofta lägre tillit samt avsaknad av ett ömsesidigt beroende (Mcevily & Zaheer, 1999; Granovetter 1973). Fördelen med svaga relationsband är ett diversifierat kunskapsutbyte i linje med de strukturella hålen Burt (2001) beskriver.

I tidigare forskning finns det olika uppfattningar om vilken typ av aktörsband som är de mest effektiva vid ett kunskapsutbyte. Enligt Granovetter (1973) är de svaga aktörsbanden viktiga på grund av sin heterogena fördel, medan Abrams et al., (2003) påstår att de starka aktörsbanden är viktiga på grund av tillit och bättre förståelse för varandra.

DCS har 49 medlemsorganisationer, men fler deltagare då det kan variera vilka som deltar i evenemangen. Aktörerna kategoriseras i *tidiga* respektive *sena* medlemmar, samt enligt *heroiska rekryterare* respektive *oberörda giganter*:



Figur 6: Kategorisering av nätverkets aktörer

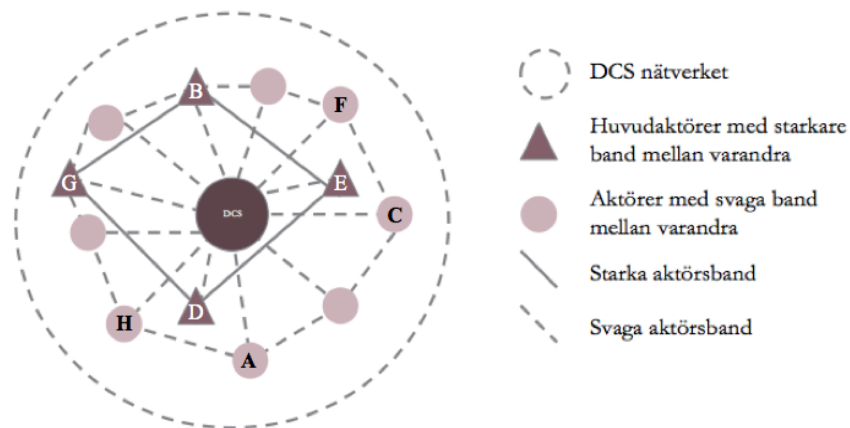
Oavsett om de *heroiska rekryterarna* framhåller sin maktposition i det svenska näringslivet och därmed kan tänkas vara mindre beroende av andra aktörer, kan det konstateras att det är just dessa aktörer som är mest beroende av de andra i nätverket. De heroiska rekryterarna beskriver tydligast vilken kunskaps- samt affärsnytta de får av DCS jämfört med de oberörda giganterna. Samtliga rekryteringsbolag vi intervjuar beskyller begränsade resurser för deras begränsade mångfaldsarbete. Det påvisar återigen hur beroende rekryteringsbolagen är av de större, mer resursstarka aktörernas kunskap. För de mindre företagen lockade nätverket på grund av potentiell ökad konkurrenskraft och chans till nya affärsrelationer, då stora aktörer var en del av nätverket.

De *oberörda giganterna* beskriver DCS som en inspirationskälla samt ”reality check” för deras mångfaldsarbete, men belyser inte kunskapsutbytet på samma sätt som de heroiska rekryterarna. Vi kan således konstatera att de inte är beroende av de mindre aktörerna. Orsaken till detta är att de större företagens representanter är mångfaldsexperter och tycker därmed att de själva bidrar med mer än vad de får från DCS. En gemensam nämnare för de större organisationerna är att alla har mångfaldsinriktade praktikprogram. Kanske är det på grund av denna orsak de inte är lika aktiva i nätverket som de mindre är, det vill säga att de har etablerat andra, mer viktiga, initiativ inom mångfald.

Majoriteten av DCS:s relationer bygger på *svaga* aktörsband (Mcevily & Zaheer, 1999; Granovetter, 1973) på grund av aktörernas professionella relation till varandra (ex. Företag C och Företag D i Figur 7). Det bevisas på ett av observationstillfällena där DCS:s arrangörer uppmanar aktörerna att sitta bredvid någon de inte känner. Därmed utnyttjar DCS fördelarna med heterogen kunskap till följd av svagare aktörsband. Det avgörande är att DCS uppmanar aktörerna att mingla med varandra för att upptäcka kunskapen.

Vissa aktörer är kunder till varandra (ex. Företag A och Företag H i Figur 7) vilket gör relationerna mindre svaga men fortfarande professionella. Styrelsemedlemmarna och ledamöter, huvudaktörerna i nätverket, är kollegor (ex. Företag B och Företag E i Figur 7) varför de har *starkare* band till varandra (Mcevily & Zaheer, 1999; Granovetter, 1973). Medlemmarna använder ord som tillit och trygghet när de beskriver nätverket, vilket i teori starkare aktörsband karaktäriserats av (Granovetter, 1973). DCS:s trygghet och hjälpsamma karaktär gör att medlemmarna utnyttjar fördelarna med starka aktörsband, oavsett om de officiellt består av svagare sådana.

Möjligen är kombinationen av svaga och starka aktörsband förankrat i att medlemmarna är så lika varandra, i form av sin tro på mångfald och lika yrkesbakgrund (McPherson et al., 2001). Då mångfald beskrivs som en så känslig fråga, kan vi konstatera att kombinationen av svaga och starka aktörsband bidrar till det optimala kunskapsutbytet. Svagare band skapar diversifierad kunskap och de starkare aktörsbanden skapar trygghet och tillit som gör att medlemmarna vågar dela denna kunskap.



Figur 7: Illustration av DCS nätverksstruktur och relationer

4.2.2.2 Resursutbyten i form kunskap, inspiration, legitimitet och trygghet

Företag är beroende av nätverksaktörer med tillgång till begränsade resurser vilka krävs för att kunna tillfredsställa kunder, medarbetare och andra intressenter. Genom att förena olika typer av resurser möjliggörs skapandet av nya resurser, vilka blir ömsesidigt beroende **resursbindningar** (Håkansson & Snehota, 1995). Nätverksrelationer kan skapa immateriella resurser, såsom ett förbättrat rykte, vilket är en orsak till varför organisationer ansluter sig till olika typer av nätverk (Lechner et al., 2006; Armbruster, 2006). De resursbindningar som identifierats inom DCS är ett *kunskaps-, inspirations-, legitimitets- samt trygghetsutbyte* (Håkansson & Snehota, 1995). Gemensamt för dessa är att de skapar affärsnytta för medlemmarna.

Kunskapsutbytet är tydligast för de mindre rekryteringsbolagen vilka beskriver att intresset för att lära sig om DM ligger i att låta proffsigare gentemot kunder. Kunskapsutbytet hos de större organisationerna används för att veta hur de andra medlemmarna uppfattar utmaningar med DM. Kunskapsutbyte finns därmed hos alla aktörer, men är viktigare för de mindre företagen vilket kan vara förklaringen till varför de är överrepresenterade på nätverksträffarna.

Inspiration är det mest förekommande resursutbytet på grund av mångfaldsfrågans utmaningar. Majoriteten av intervjupersonerna beskriver hur viktig inspiration och energi är i deras arbete.

Ett resursutbyte intervjupersonerna inte direkt nämner, men som ändå går att utläsa från intervjuerna är den *legitimitet* de får av nätverket (Lechner et al., 2006; Armbruster, 2006). En del intervjupersoner anger att de medverkar i nätverket för att marknadsföra sitt mångfalds-engagemang externt och/eller internt. Det framkommer speciellt hos de större företagen att ”*employer branding*” och en mer diversifierad kundbas är något medlemmarna eftersträvar. Av intervjupersonerna beskriver 6/10 att DCS fungerar som marknadsföring och kvalitetsstämpel för deras mångfaldsengagemang.

Trygghet är ett återkommande, och i teori inte ett identifierat resursutbyte, som intervjupersonerna beskriver få från DCS. Eftersom mångfaldsfrågan är känslig och utmanande beskriver intervjupersonerna hur skönt det är att träffa människor med lika stort engagemang för frågan, samt hur viktigt det är att påminnas om att man inte ensamt arbetar med det.

4.2.2.3 Aktivitetslänkar skapar ömsesidigt beroende mellan medlemmarna

Aktivitetslänkar är den typ av relation som uppstår när aktörerna i ett nätverk tillsammans engagerar sig i olika aktiviteter. Aktiviteter förenar medlemmarnas begränsade resurser, exempelvis kunskap och inspiration, som då blir en samlad resurs genom ett kunskapsutbyte eller annan transaktion. Det skapas således ett ömsesidigt beroende mellan aktörerna i nätverket. Ju *viktigare* dessa aktiviteter är för medlemmarna, desto starkare är aktivitetslänkarna. Den unika resurs som skapas via aktivitetslänkarna, såsom den samlade kunskapen, hade medlemmarna på egen hand inte kunnat förvärva (Håkansson & Snehota, 1995).

De aktivitetslänkar som går att identifiera i DCS är ett kunskaps- och inspirationsutbyte som sker medlemmarna sinsemellan, samt mellan föreläsare och medlemmar (Håkansson & Snehota, 1995). En förutsättning för dessa aktivitetslänkar är att en nätverksträff arrangeras av styrelsen samt att medlemmar deltar på dessa event vilket är en ytterligare aktivitetslänk. Det finns således ett ömsesidigt beroende mellan medlemmar, samt mellan styrelsen och medlemmarna. Det går att konstatera att aktiviteterna är viktigare för de mindre aktörerna, eftersom dessa (1) tydligare beskriver vilken nytta de får ifrån evenemangen (2) då kunskap torde vara en mer begränsad resurs för dem än för de större organisationerna, och (3) att de via observationer visar sig vara överrepresenterade på träffarna.

4.2.3 Nätverkseffekt i form av ökad kunskap eller affärsrelationer?

I den empiriska insamlingen har det framkommit att DCS är föremål för så kallade positiva nätverkseffekter, vilket innebär att medlemmarnas nytta av DCS ökar när antalet medlemmar ökar (Sharpio & Varian, 1999). Vi påstår att nätverket utifrån ett kunskapsperspektiv inte är föremål för nätverkseffekter. Däremot, utifrån ett affärsperspektiv (Ely & Thomas, 2001) så instämmer vi med intervjupersonernas beskrivningar av fenomenet.

Styrelsemedlemmarna eftersträvar nätverkseffekter genom att både bjuda in *icke-medlemmar* till nätverksträffarna och i enstaka fall *betala* medlemsavgifter för att öka antalet medlemmar. DCS anordnar månatliga nätverksträffar om en och halv timme, där en öppen diskussion mellan medlemmarna förblir kort. Det resulterar i att de flesta medlemmar inte bidrar till kunskapsutbytet. Med ett ökat antal medlemmar blir det svårare att skapa öppna diskussioner av två anledningar; (1) av praktiska skäl, såsom utrymme för diskussion och sittplatser, (2) risk för att tillit och trygghet utmanas av ett stort antal medlemmar.

Utifrån ett affärsperspektiv är DCS föremål för nätverkseffekter (Sharpio & Varian, 1999); utifrån ett legitimitetsperspektiv (Ely & Thomas, 2001) ökar *affärsnyttan* när antalet medlemmar ökar. Att vara medlem i DCS och därmed kunna använda dess logotyp blir således mer framgångsrikt om nätverket tar större plats i näringslivet. Slutligen skapar ett ökat antal medlemmar fler affärsrelationer, vilket i sin tur leder till affärsnytta.

4.2.4 Återkoppling till forskningsfrågan

Sammanfattningsvis kan konstateras att DCS:s nätverksrelationer främst bygger på *svaga* aktörsband och skapar ett diversifierat kunskapsutbyte. Samtidigt karaktäriseras relationerna av tillit och av en vilja att hjälpa varandra, varför de oavsett sin professionella relation utnyttjar de *starka* aktörsbandens fördelar. Kombinationen av dessa relationstyper skapar ett effektivt resursutbyte i form av kunskap, inspiration, legitimitet samt trygghet. Resursutbytet skapar ett ömsesidigt beroende mellan aktörerna, vilket verkar vara speciellt viktigt för *de heroiska rekryterarna*. Vidare är DCS föremål för nätverkseffekter i form av möjliga affärsrelationer och legitimitet, men inte i form av ett kunskapsutbyte. I relation till forskningsfrågan vet vi härmed utifrån ett nätverksperspektiv vad medlemmarna får ut av DCS.

5. SLUTSATS OCH DISKUSSION

5.1 Svar på studiens forskningsfråga

Utifrån en omfattande analys av grunder till medlemmarnas mångfaldsarbete samt situationen i nätverket, har vi kunnat dra slutsatser som besvarar vår forskningsfråga:

Vad får medlemmarna ut från mångfaldsnätverket Diversity Charter Sweden, och varför?

Vi kan fastställa att den primära orsaken till medlemskap i DCS är **affärsrelaterat** snarare än etiskt underbyggt. Vi kunde vidare se att en **etisk aspekt** var ofrånkomlig i deltagarnas arbete, och därmed också i nätverket. Genom både observationer och intervjuer kunde vi konstatera att ett etiskt intresse även präglar nätverket. Utifrån ett etiskt perspektiv inspirerar nätverket till att engagera sig i mer **formella initiativ**, vilket i sin tur möjliggör för uppföljning och styrning av mångfaldsarbetet.

I relation till vår forskningsfråga resulterade det i att utifrån ett pragmatiskt perspektiv får deltagarna **kunskap** och **inspiration** som de både internt mot kollegor och externt mot kund har nytta av. Den kunskap som aktörerna får ut av nätverket berör mångfaldsfrågan i sig, samt andra medlemmars erfarenheter. Kunskapsutbytet finns tack vare nätverkets struktur och relationerna mellan aktörerna. Aktörerna blir också inspirerande och får ny energi till sitt arbete från DCS. Inspirationen beskrivs som viktigt i och med frågans känslighet och de många utmaningar som finns i att arbeta med mångfald.

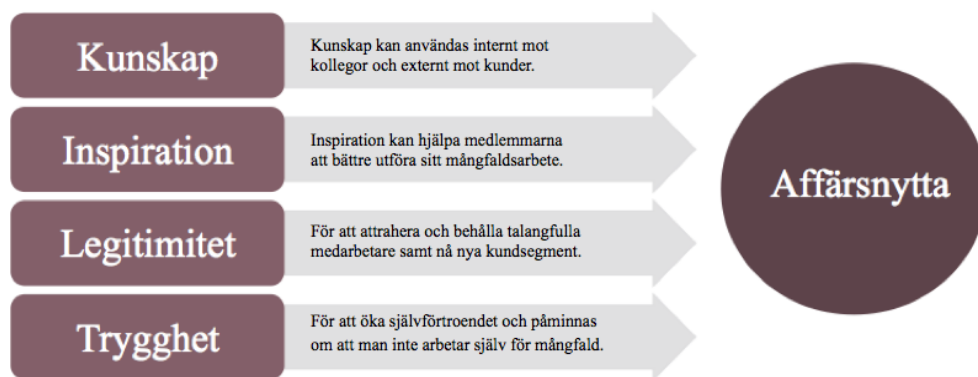
DCS beskrivs bidra med **legitimitet** i form av marknadsföring, då DCS:s logotyp ses som en kvalitetsstämpel för medlemmarnas mångfaldsengagemang. Detta hjälper medlemmarna både att attrahera och behålla talangfulla medarbetare (*employer branding*) samt nå nya kundsegment. Legitimiteten är föremål för nätverkseffekter vilket är viktigt för samtliga medlemmar.

Ett ytterligare bidrag från nätverket är den **trygghet** och bekräftelse som medlemmarna upplever att de får. Även det är relaterat till de svårigheter medlemmarna upplever med att arbeta med mångfald. Medlemmarna upplever också att nätverket motverkar en känsla av ensamhet som de ibland upplever i sina respektive organisationer. Sammantaget relaterar samtliga bidrag vi ovan

beskrivit till **affärsnytta** i form av att kunna utföra sitt arbete bättre och därmed uppnå de fördelar som mångfalden kan skapa.

Det kritiska ställningstagandet mot den tidigare genomförda undersökningen av Wondrak (Europeiska Kommissionen, 2014) som vi inledningsvis gjorde kan således rättfärdigas. Att det finns en direkt koppling mellan ett medlemskap i DCS och ökade *aktiviteter* inom mångfald kan diskuteras i den mån att initiativet inte ålägger sina medlemmar att vidta några åtgärder. Däremot så bidrar nätverket med inspiration och kunskap som i sin tur leder till ökade aktiviteter. En utredning av vilka aktiviteter som Wondraks studie syftar på blir således relevant. Likväl en utredning kring vad Wondrak menar med *beteendemönster* torde också vara relevant av samma skäl.

Däremot kan vi instämma att initiativet har en betydelse för aktörerna när det kommer till att *integrera mångfaldsfrågan* i andra typer av affärsstrategier, det vill säga formella initiativ. Vi kan utifrån vår studie bekräfta att initiativet har en positiv betydelse i form av ökad mångfald i aktörernas *kundbaser*, vilket vi valt benämna som en betydelse i form av *affärsnytta*. Slutligen påvisar sökandet efter trygghet en ensamhet hos de personer som är med i DCS, varför Wondraks studie möter ytterligare begränsning då han generaliserar på organisationsnivå.



Figur 8: Svar på studiens forskningsfråga

Studien är således relevant för *organisationsforskningen* i form av att skapa förståelse för hur ett informellt mångfaldsnätverk stöttar sina medlemmar i att främja mångfald inom sina organisationer. Studien har bidragit till att fylla den kunskapslucka vi identifierade kring avsaknaden av studier om organisationsexterna mångfaldsnätverk. För *medlemmarna* har studien ett värde i form av att skapa förståelse kring hur de själva och i relation till andra deltagare på

bästa sätt kan utnyttja initiativet. Vidare har studien praktiska implikationer för *initiativtagarna* bakom nätverket i form av förståelse för deltagarnas olika karaktär och förväntningar om nätverket, samt vilken struktur som bäddar för att uppnå bästa resultat. För organisationer utanför nätverket fungerar vår studie som ett *beslutsunderlag* vid valet av mångfaldsinitiativ. För *omvärlden* bidrar vår studie till insikt i vad som ligger bakom en logotyp såsom Diversity Charter Sweden.

5.2 Diskussion om studiens slutsats

I det första teoretiska analysområdet *mångfaldsengagemangets olika grunder* konstaterade vi att affärsnyttan är det viktiga för våra intervjupersoner. Trots det, är deras arbete för att främja mångfald präglad av tron på människors lika värde, *etisk grund*. Det motsäger det som Gotsis & Kortezi, (2013), menar vara oförenligt. En likhet mellan DM och etisk organisationslära är den skillnad vi ser i benämningen av formella och informella dokument. Den framgångsrika kombinationen av formella och mindre formella program som berörts i teori (Gilbert et al., 1999; Trevino & Brown, 2004), har även bevisats i vår empiriska insamling. Vidare har det framkommit att en relation mellan dessa två typer finns: ett mångfaldsnätverk såsom DCS har bidragit till att mer formella initiativ har initierats. Det är således en utveckling på tidigare framtagna teorier.

Vi ansåg teorier om grunder till att arbeta med mångfald vara överförbart på ett medlemskap i DCS. Vi kunde konstatera att dessa teorier inte var uttömmande för att förklara de anledningar som fanns för ett medlemskap. En ytterligare anledning vi empiriskt identifierade var ett sökande efter *trygghet* då mångfaldsfrågan ofta upplevs som svår och känslig.

DCS utnyttjar fördelen med både svaga samt starka aktörsband och bekräftar därmed tidigare forskning om relationers olika styrkor (Granovetter 1973). Nätverket drar nytta av både en diversifierad kunskap från sina svaga aktörsband (Granovetter 1973; Burt 2000) samt en uppriktig hjälpsamhet som starkare aktörsband karaktäriseras av (Abrams et al., 2003). Det bekräftar att den ena typens fördelar inte behöver utesluta den andras. Eventuellt är kombinationen möjlig, på grund av ämnets känsliga natur, samt att medlemmarna är lika varandra, vilket bekräftar McPherson et al., (2001) teorier.

5.3 Studiens överförbarhet

Överförbarhet (Bryman & Bell, 2013:65) har uppnåtts då vi identifierat gruppfenomen som kan överföras på andra medlemmar som arbetar utifrån samma *kontextuella förutsättningar* (Yin, 2009:18). Exempelvis kan de likheter som identifieras inom grupperna, *de oberörda giganterna* samt *de heroiska rekryterna*, överföras på grupper med samma egenskaper.

Vår studie kan också anses överförbar på andra typer av informella nätverk, exempelvis inom CSR, då en mättnad uppnåddes i empiriinsamlingen och därmed skapades fylliga redogörelser (Bryman & Bell, 2013:404). Denna överförbarhet grundar sig också i att teorier från andra etiska kontexter, samt nätverksteorier som inte berör just mångfaldsnätverk, framgångsrikt har kunnat appliceras på vår insamlade empiri (Trevino & Brown, 2004; Huggins, 2001; Sharpio & Varian, 1999; Håkansson & Snehot, 1995).

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Vi föreslår en fortsatt forskning som bättre *mäter* betydelsen av informella initiativ rent kvantitativt som ett komplement till denna kvalitativa studie. Vidare är ett förslag att studera *skillnader* mellan informella och formella initiativ mer på djupet än vad tidigare forskning ytligt studerat. Ett förslag på frågeställning skulle kunna vara: *Vilken skillnad har informella och formella mångfaldsinitiativ i betydelse för organisationer?* Vi efterlyser forskning som ämnar möjliggöra för generalisering av våra slutsatser på *andra nätverk* och informella initiativ, det vill säga en komparativ studie mellan olika informella mångfaldsinitiativ. Slutligen föreslår vi studier som berör den *överrepresentation av kvinnor* som berörts i denna analys (om en sådan överrepresentation är generell), och vilken betydelse det har för ett informellt initiativ såsom DCS och andra nätverk.

6. REFERENSLISTA

6.1 Rapporter

Europeiska Kommissionen (2014). *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*. Författare: Wondrak, Manfred J. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf

Handelskammaren (2010) *Diversity Management idag – affärsnytta med mångfald Strategier för att leda och hantera olikheter och likheter*, rapport nr 1. 2010.
http://www.handelskammaren.com/uploads/media/Rapport_1.10_Diversity_Management_idag_01.pdf

McKinsey & Company (2015) *Diversity Matters*. February 2, 2015.

Unionen (2015) *Öka inkluderingen*, Unionens mångfaldsrapport.

6.1 Tryckta källor

Abrams L., Cross R., Lesser E., and Levin D. (2003). *Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks*, Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 4.

Ahlborn, C., D. S. Evans och A. J. Padilla (2001) "Competition Policy in the New Economy: Is European Competition Law up to the Challenge?" European Competition Law Review. ff. 156-167.

Alvesson, M. & Billing, Yvonne. (2009). *Understanding gender & Organisations*. 2nd Ed. London: Sage Publications.

Armbrüster, (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press.

Benschop, Y., Holgersson, C., van den Brink, M., & Wahl, A. (2015): *Future challenges for practices of diversity management in organizations*, in Bendl, R. et al (Eds.) Oxford Handbook of Diversity in Organization. Oxford: Oxford University Press.

Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., Johanson, J., (1999). *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 5, ss. 467-486.

Bryman, A. Bell, E. & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber.

Burt R.S (2000) *The network structure of social capital*, Research in Organizational Behaviour, Volume 22, pages 345-423.

Cox & Blake (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, Academy of Management Executive, vol.5.

Doucet, Lorna; Jehn, Karen A; Weldon, Elizabeth; Chen, Xiangming; Wang, (2009) *Zhongming. Cross-cultural differences in conflict management: an inductive study of Chinese and American managers*. International Journal of Conflict Management 20.4: 355-376.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity at work. The effects of diversity perspectives on workgroup processes and outcomes*, Administrative Science Quarterly, Vol. 46 No. 2, pp. 229-273.

Farquhar, J. D. (2012) Data collection. *In Case study research fro business* (pp. 65-84). London: SAGE Publications.

Ferdman, B.M & Deane, B.R (2013). *Diversity at work: the practice of inclusion*. Somerset, US: Jossey-Bass.

Gilbert, A., Stead, B, & Ivancevich, J. (1999). *Diversity management: A new organizational paradigm*, Journal of Business Ethics, vol. 21, nr.1.

Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2013). *Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations*. Journal of Organizational Change Management, 26(6), 948-976.

Granovetter, S. M., (1973) *The strengt of week ties*. American Journal of Sociology. Vol 78, No 6. pp 1360-1380.

Glaser B.G & A.L Strauss (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine.

Harrison, D.A. & Klein K.J. (2007) *What 's the difference? Diveristy Constructs as separation, variety or disparity in organisations*, Academy of Management Review Vol. 32, No. 4, 1199–1228.

Huggins, R., (2001). *Inter-firm network policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom*. Research Policy 30 (3), 443–458.

Håkansson, H., och Snehota, I, (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London and New York: Routledge.

Lechner, C., Dowling, M., & Welp, I. (2006). *Firm networks and firm development: The role of the relational mix*. Journal of Business Venturing, 21(4), 514–540.

McEvily & Zaheer (1999) *Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities*, Strategic Management Journal, 20: 1133–1156.

McPherson et al., (2001). *Birds of a feather: Homophily in social networks*. Annual Review of Sociology, Vol. 27.

Pollitt, David (2006) *Diversity in the Workforce*. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd,. ProQuest ebrary. Web. 23 April 2016.

Shapiro C. & Varian H (1999). *Information rules:A strategic guide to the network economy*. Harward. Harvard business school press Boston, Massachusetts.

Trevino, K. Linda., & Brown, M. E. (2004). *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths*. The Academy of Management Executive, 18(2), 69-82.

Turner, BA (1983), *The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behavior*, Journal Of Management Studies, 20, 3, pp. 333-348, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 27 March 2016.

Van de Ven, A. & Ferry, D. L. (1980) *Measuring and assessing organisations*. New York: Wiley.

Yin K. Robert. (2009) *Case study research: Design and Methods*. 4 edition. California, United States: Sage Publications Inc.

Yin K. Robert. (2011) *Qualitative research from start to finish*. New York, United States: Guilford Publications Inc.

6.3 Webbkällor

Diversity Charter Sweden. (2015). *Om Diversity Charter*. Diversity Charter Sweden. <http://www.diversitycharter.se/om-oss/om-diversity-charter> (Hämtad 2016-02-20).

Diversity Charter Sweden. (2015). *Medlemmar*. Diversity Charter Sweden. <http://www.diversitycharter.se/medlem/medlemmar> (Hämtad 2016-04-22).

European Commission. (2016). *Diversity Charters Across the EU*. Diversity Charter. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm (Hämtad 2016-02-20).

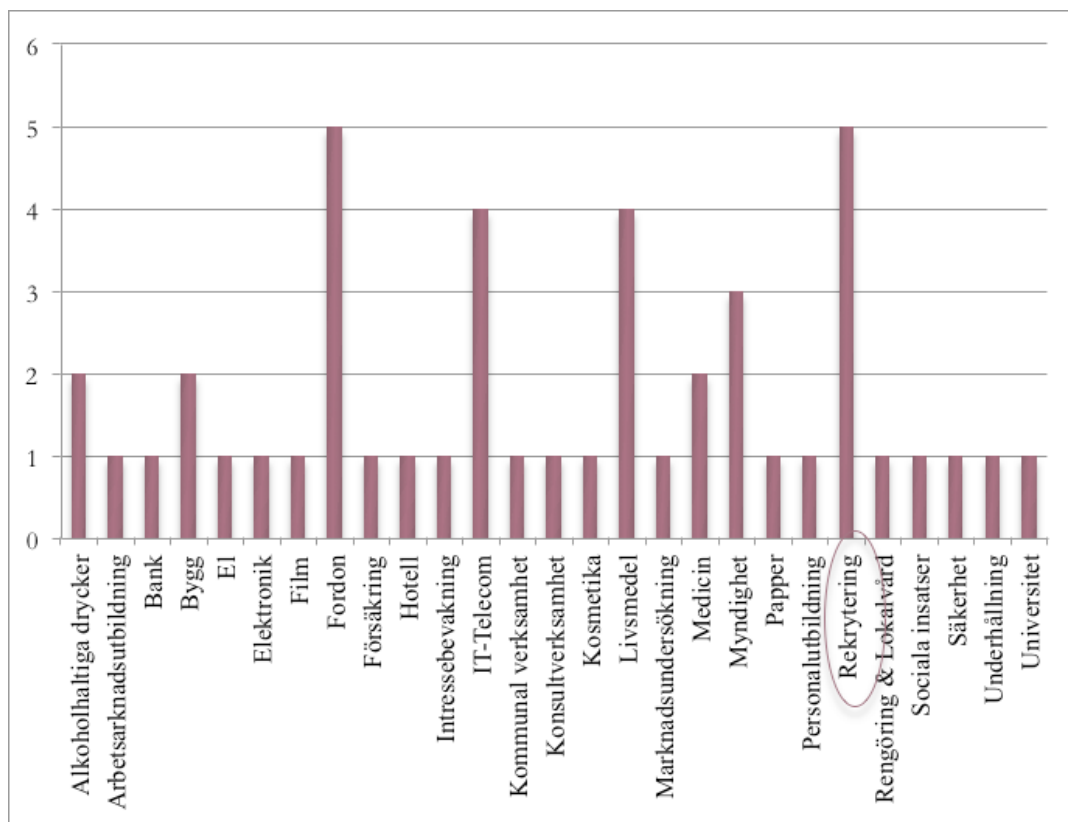
7. APPENDIX

7.1 Diversity Charter Swedens medlemsorganisationer



Källa: Diversity Charter Sweden (2016)

7.2 Diversity Charter Sweden medlemmars branschfördelning



Källa: Diversity Charter Sweden (2016)