



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats

Hösten 2006

# Mångfaldsproblematiken – Från teori till praktik

En fallstudie av nyhetsenheten på Sveriges Television i Stockholm

Författare:  
**Ellen Höög**  
**Annika Svensson**

Handledare:  
**Tony Huzzard**

# Sammanfattning

- Titel:** Mångfaldsproblematiken – Från teori till praktik  
En fallstudie från Nyhetsenheten på Sveriges Television i Stockholm
- Seminariedatum:** 2007-01-19
- Kurs:** Fek 591, 10 poäng
- Författare:** Ellen Höög  
Annika Svensson
- Handledare:** Tony Huzzard
- Nyckelord:** Sveriges Television  
Public service  
Kultur  
Förändringsmodell  
Nyhetsenheten  
Mångfald  
Intersektionalitet
- Syfte:** Syftet är att undersöka mångfaldsproblematiken i ett public service företag genom att undersöka och utvärdera hur enheten NoS tar tillvara på sin mångfaldskompetens, det vill säga den djupa mångfalden.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ ansats, där vi har utgått från en fallundersökning på Nyhetsenheten (NoS) på Sveriges Television (SVT) i Stockholm och använt oss av semistrukturerade intervjuer.
- Teori:** Vi har utgått från traditionella mångfaldsteorier och använt oss av Cox's förändrings modell med hjälp av ett intersektionellt perspektiv.
- Empiri:** Vår undersökning bygger på 14 intervjuer som vi har genomfört på Nyhetsenheten (NoS) på Sveriges Television (SVT). Respondenterna består av redaktörer och verksamhetsanställda, samt sekundärdata som består av material från SVT.
- Slutsats:** Vår slutsats är att de teorier som finns idag är bristfälliga när det gäller att belysa den djupa mångfalden – vad den djupa mångfalden kan bidra med och hur implementeringsprocessen ska genomföras. Vi anser att det är viktigt för företaget att inte se på sina anställda som en homogen grupp utan att se alla som individer oavsett kön, ålder eller etnicitet.

## Abstract

- Title:** Diversity problems – From theory to practice  
A case study from the news department on Swedish Television
- Seminar date:** 2007-01-19
- Course:** Fek 591, 10 points
- Authors:** Ellen Höög  
Annika Svensson
- Advisor:** Tony Huzzard
- Keywords:** Swedish Television                      News department  
Public service                                      Diversity  
Culture    Intersectionality  
Model for change
- Purpose:** The purpose is to study diversity problems on a public service company. To accomplish this we will study how the news department takes care of their diversity competence, which is the deep diversity.
- Methodology:** We have used a diversity approach and did a case study on NoS, where we used the qualitative method and conducted semi-structured interviews.
- Theory:** We use the traditional diversity theories and with the help of Cox model for change and with help of the intersectional perspectives tried to explain the gap between theories and practices.
- Empirical foundation:** Our case study was made at the division for news at the Swedish Television, in Stockholm. Fourteen employees were interviewed at different levels. We also used secondary data from SVT, which consists of information about the organization
- Conclusions:** We think it's vital that companies have an individual approach to their employees and do not see them as a homogenous workforce. Our conclusion is that there are some difficulties with implementing the existing diversity theories at a public service company and we have tried to bring some light to the diversity complexity – that the deep diversity is hard to develop with the existing theories.

## *Förord*

Arbetet med denna uppsats har fortskridit under höstterminens tio sista veckor. Vi har slukat böcker och artiklar om detta intressanta ämne då vi båda har blivit alltmer intresserade av mångfaldsfrågor under studiens gång. Det har varit lärorika, spännande och inspirerande veckor som vi nu lägger bakom oss. För detta skulle vi vilja tacka alla de personer som har varit involverade i vårt arbete och gett oss en hjälpande hand.

Främst vill vi tacka Maud Gran Markkanen, Susanne Starkebo, Jenny Hedberg och Eva van der Schaaf som jobbar och står i på HR avdelning på SVT. Vi vill även tacka Inger Etzler som tog sig tid och visade intresse för vårt arbete. Sedan vill vi självklart tacka alla våra respondenter som har medverkat i denna intressanta undersökning.

Ett särskilt tack vill vi även ge till vår handledare Tony Huzzard som under uppsatsens gång har gett oss råd och stöd.

Lund, januari 2007

Ellen Höög och Annika Svensson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 POSITIONERING</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 INSTITUTIONALISERING AV MÅNGFALD .....	11
1.2.2 FÖRHÅLLNINGSSÄTT SOM STÖDJER MÅNGFALD .....	12
1.2.3 VARFÖR SATSA PÅ MÅNGFALDSSTRATEGIER? .....	13
1.2.4 MÅNGFALDSPROCESSEN .....	13
<b>1.3 PROBLEMSTUDIE</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 SYFTE</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	<b>17</b>
<b>1.6 AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>17</b>
<b>1.7 FÖRFÖRSTÅELSE</b> .....	<b>18</b>
<b>1.8 DISPOSITION</b> .....	<b>20</b>
<b>2. UPPSATSEN TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 MÅNGFALDSPERSPEKTIV SOM ÖVERGRIPANDE RAMVERK</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 VÅR TEORI .....	23
<b>2.2 DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 FALLSTUDIE SOM DESIGN</b> .....	<b>24</b>
2.3.1 SVT SOM FALLFÖRETAG .....	25
2.3.2 GENERALISERINGSBARHET .....	26
<b>2.4 DATAINSAMLING</b> .....	<b>26</b>
2.4.1 SEKUNDÄRDATA .....	27
2.4.2 INTERVJUER .....	28
2.4.3 INTERVJULISTA.....	30
<b>2.5 RESULTATETS TILLFÖRLITLIGHET</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6 KAPITELSAMMANFATTNING</b> .....	<b>33</b>
<b>3. MÅNGFALDSTEORI</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 MÅNGFALD PÅ ETT YTLIGT ELLER DJUPT PLAN</b> .....	<b>34</b>
3.1.1 INTERSEKTIONALITET .....	35
<b>3.2 MÅNGSIDIG REPRESENTATION</b> .....	<b>38</b>
<b>3.3 ORGANISATIONSKULTUR</b> .....	<b>39</b>
3.3.1 EN KULTUR SOM STÖDJER MÅNGFALD .....	39
3.3.2 ATT SKAPA EN MÅNGFALDSKULTUR .....	41
<b>3.4 TEORETISKA ANLEDNINGAR FÖR MÅNGFALDSSTRATEGIER</b> .....	<b>42</b>
3.4.1 HUR ORGANISATIONER LEDER MÅNGFALDSSTRATEGIER .....	42
<b>3.5 FÖRÄNDRINGSMODELL</b> .....	<b>43</b>
3.5.1 LEDARSKAP .....	44
3.5.2 UNDERSÖKNING/EFTERFORSKNING OCH MÄTINSTRUMENT.....	45
3.5.3 UTBILDNING.....	45
3.5.4 FÖRÄNDRINGAR I KULTUR OCH STYRSYSTEM.....	47
3.5.5 UPPFÖLJNING .....	47
<b>3.6 KAPITELSAMMANFATTNING</b> .....	<b>48</b>

<b>4. SVERIGES TELEVISION .....</b>	<b>50</b>
4.1 DEN SVENSKA TELEVISIONENS HISTORIA .....	50
4.2 SVERIGES TELEVISION (SVT).....	50
4.3 SVT:S MÅNGFALDSPOLICY .....	52
4.4 NYHETER OCH SAMHÄLLES HANDLINGSPLAN.....	53
<b>5. ÅSIKTER HOS VERKSAMHETSANSTÄLLDA OCH REDAKTÖRER PÅ NOS.....</b>	<b>54</b>
5.1 ALLMÄN UPPFATTNING OM MÅNGFALD PÅ NOS .....	54
5.2 LEDARSKAPET PÅ NOS .....	56
5.2.1 SKAPA EN VISION FÖR MÅNGFALD .....	56
5.2.2 VARA PERSONLIGT INVOLVERAD I MÅNGFALDSPROCESSEN .....	56
5.2.2.1 HÅLLBAR UTVECKLING .....	58
5.2.2.2 AKTIVITETER FRÅN REDAKTÖRER/CHEFER .....	58
5.2.3 SKAPA EN STÖDJANDE KULTUR .....	60
5.2.4 SKAPA EN STYRMODELL SOM INTEGRERAR MÅNGFALD.....	61
5.2.5 INTEGRERA MÅNGFALDSARBETET MED ORGANISATIONENS STRATEGI .....	62
5.2.6 KOMMUNICERA MÅNGFALDSSTRATEGIN I HELA ORGANISATIONEN .....	62
5.3 UNDERSÖKNING/EFTERFORSKNING OCH MÄTINSTRUMENT .....	63
5.4 UTBILDNING.....	65
5.4.1 REDAKTÖRERNAS MÅNGFALDSUTBILDNING .....	65
5.4.2 VERKSAMHETSANSTÄLLDAS MÅNGFALDSUTBILDNING .....	66
5.5 FÖRÄNDRINGAR I KULTUR OCH STYRSYSTEM.....	67
5.6 UPPFÖLJNING.....	69
5.6.1 UPPFÖLJNINGARBETE UR REKRYTERINGSSYNPUNKT .....	71
5.7 SKILLNADERNA MELLAN DE VERKSAMHETSANSTÄLLDAS ÅSIKTER OCH REDAKTÖRERNAS....	71
5.8 KAPITELSAMMANFATTNING MED KOMMENTARER .....	73
<b>6. UTVÄRDERING AV UNDERSÖKNINGEN PÅ NOS.....</b>	<b>75</b>
6.1 DEN UTÖKADE FÖRBÄTTRINGSMODELLEN.....	75
6.2 LEDARSKAPT PÅ NOS.....	77
6.2.1 HAR NOS SKAPAT EN VISION FÖR MÅNGFALD? .....	77
6.2.2 FINNS DET ETT PERSONLIGT ENGAGEMANG I MÅNGFALDSPROCESSEN PÅ NOS?.....	78
6.2.2.1 AKTIVITETER FRÅN REDAKTÖRER/CHEFER .....	79
6.2.3 SKAPAS EN STÖDJANDE KULTUR?.....	81
6.2.4 SKAPAS EN STYRMODELL SOM INTEGRERAR MÅNGFALD? .....	83
6.2.5 INTEGRERAS MÅNGFALDSARBETET MED NOS STRATEGI? .....	84
6.2.6 KOMMUNICERAS MÅNGFALDSSTRATEGIN PÅ HELA NOS? .....	85
6.3 FINNS UNDERSÖKNING/EFTERFORSKNING OCH MÄTINSTRUMENT PÅ NOS? .....	86
6.4 UTBILDNING.....	88
6.4.1 HAR REDAKTÖRERNA FÅTT MÅNGFALDSUTBILDNING? .....	88
6.4.2 HAR DE VERKSAMHETSANSTÄLLDA FÅTT MÅNGFALDSUTBILDNING? .....	89
6.5 HAR NOS FÖRÄNDRAT SIN KULTUR OCH SITT STYRSYSTEM? .....	90
6.6 UPPFÖLJNING.....	92
6.7 KAPITELSAMMANFATTNING MED KOMMENTARER .....	93
<b>7. SLUTSATS.....</b>	<b>95</b>
7.1 SYFTET MED UPPSATSEN.....	95
7.2 UTVÄRDERINGEN AV NOS REKRYTERINGSPROCESS .....	95

<b>7.3 VÅRA SLUTSATSER BASERADE PÅ STUDIENS RESULTAT .....</b>	<b>97</b>
<b><u>8. SLUTORD.....</u></b>	<b><u>99</u></b>
<b>8.1 MÅNGFALDSSTRATEGIER ATT TILLÄMPA I PRAKTIKEN.....</b>	<b>99</b>
8.1.1 LEDARSKAPET PÅ NOS .....	100
8.1.2 UNDERSÖKNING/EFTERFORSKNING OCH MÄTINSTRUMENT PÅ NOS.....	102
8.1.3 UTBILDNING.....	103
8.1.4 NOS KULTUR OCH STYRSYSTEM .....	103
8.1.5 UPPFÖLJNING .....	104
<b>8.2 REFLEKTIONER.....</b>	<b>104</b>
8.2.1 REFLEKTIONER KRING RESULTATET.....	104
8.2.2 REFLEKTIONER KRING METODEN .....	105
8.2.3 REFLEKTIONER KRING TEORIANVÄNDNINGEN.....	106
<b>8.3 VIDARE FORSKNING.....</b>	<b>106</b>
<b><u>KÄLLFÖRTECKNING .....</u></b>	<b><u>108</u></b>
<b><u>BILAGA 1.....</u></b>	<b><u>113</u></b>
<b><u>BILAGA 2.....</u></b>	<b><u>115</u></b>
<b><u>BILAGA 3.....</u></b>	<b><u>117</u></b>

## **Definitioner**

SVT	- Sveriges Television
NoS	- Nyheter och samhälle
Verksamhetsanställd	- De personer som blivit anställda genom den nya rekryteringsprocessen, och har någon form av mångkulturell kompetens.
Public Service Företag	- Oberoende medieföretag i allmänhetens tjänst



# 1. Inledning

---

*I det här kapitlet ges en generell beskrivning av vad mångfald innebär i affärslivet och vad det har för syften. Det följs av en beskrivning av tidigare forskning samt vår positionering inom ämnet, vilket leder till syftet samt de forskningsfrågor som vi tar ställning till. Kapitlet avslutas med en överblick av uppsatsens delar i form av en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Sveriges befolkning blir alltmer mångfacetterat, det innebär att Sveriges befolkning håller på att bli mer etniskt bemängda och därmed innehar en enorm kunnsighet inom olika områden och erfarenheter om olika etniska och kulturella grupper (Roth, 2006). I ett samhälle som ständigt förändras är det nödvändigt med mångfald i arbetslivet. Det betyder att det blir allt viktigare att bygga på individuella förutsättningar baserade på organisationens behov istället för att se till hela personalen som en homogen grupp. Även om mångfald i arbetslivet är något som företag och organisationer bör ta vara på är frågan om det i själva verket sker, och i sådana fall om det sker på ett effektivt sätt ([www.mangfald.com](http://www.mangfald.com); Näringsdepartementet, 2000).

Ur ett ekonomiskt perspektiv har därför begreppet mångfald vunnit mark – bredare kundkrets, innovativare organisation och ökade konkurrensfördelar har lockat företagare att satsa på mångfald (Falsafi 2004). Det visar att dagens organisationer agerar på ett annorlunda sätt än vad de gjorde för ett tiotal år sedan. Förändringen mot en ökad mångfald beror till stor del på globaliseringen (Brommé, 1998), vilket har gjort att de gamla teorierna om en stark homogeniserad företagskultur, för att hålla samman de anställda i organisationen, inte längre är lika aktuella (Pitts, 2006). Social kompetens, förmågan att leverera och skapa nätverk med personer från olika bakgrunder

har däremot blivit mycket viktiga faktorer för att lyckas inom näringslivet ([www.di.se/nyheter](http://www.di.se/nyheter)).

En mångfaldsorganisation tillämpar strategier för att öka bredden på kompetensen och därmed uppnå konkurrensfördelar. Mångfalden kan sägas vara motsatsen till en stark homogen organisationskultur som länge har ansetts vara bra för att uppnå ökad effektivitet i organisationen. Det har ofta kopplats samman med hög trivsel på jobbet, hög lojalitet och bra samarbetsförmåga (McMillan-Capehart, 2003).

Att människor flyttar mellan olika platser och länder på ett annat sätt idag än för 20 år sedan och att olika kulturer och skillnader kommer närmre varandra påverkar naturligtvis mångfalden i arbetslivet och under slutet av 1990-talet började samhället ta alltmer hänsynstagande till olika folkgrupper (Mlekov och Widell, 2003). Ett nytt samhälle har växt fram för att hämma diskriminering och för att vara attraktiva arbetsgivare måste organisationer därför anpassa sig. Med hjälp av olika mångfaldsstrategier kan de internt, minska utanförskapet och externt, nå ut till samtliga potentiella kunder eftersom de får en bredare kompetens inom företaget (McMillan-Capehart, 2003).

Definitionen på mångfald i arbetslivet är vanligtvis *olikheter*. Det är en bred definition som företag kan använda för att syfta på mångfald i flera bra eller mindre bra sammanhang. I många fall syftar mångfaldsarbetet endast till synliga attribut för att verka politiskt korrekta ([www.mangfald.com](http://www.mangfald.com)). Jämställdhetslagen som uppkom på 1990-talet omfattar nämligen diskriminering i arbetslivet på grund av kön, etnisk tillhörighet, funktionshinder och sexuell läggning (Göransson och Nordlöf, 2006). Ett effektivt mångfaldsarbete handlar dessutom om att tillämpa strategier för att ta tillvara och tjäna på personalens olika erfarenheter och karaktärer. Det kan ske genom ökad kunskap om attitydförändringar och ett utvecklat ledarskap, men strategierna kan skilja beroende på hur organisationen är uppbyggd ([www.implementdiversity.com](http://www.implementdiversity.com); Silfverberg, Holmgren, Larsson och Uhlin, 2002). Mångfaldsarbetet är således en dynamisk process som

måste sättas in i dess organisatoriska sammanhang för att fungera effektivt (Ekelöf och Fägerlind, 2001; [www.mangfald.com](http://www.mangfald.com)).

## 1.2 Positionering

### 1.2.1 Institutionalisering av mångfald

När stabila samhällsskapande regler har blivit definierade och ställer krav på organisationer har de blivit institutionaliserade. Det innebär att organisationer förutom att agera effektivt även måste agera legitimt. Det vill säga att samhället betraktar och bedömer organisationens beteenden och handlingsätt, och därför är det viktigt att de håller sig inom det som är godtagbart. Det kan ibland vara svårt eftersom en organisation verkar i en institutionaliserad kontext med flera olika intressenter som vill påverka. Idag finns ett otal regleringar och yrkesmässiga normer – såsom diskrimineringslagar – som företagen måste ta hänsyn till. Komplexiteten innebär att organisationer inom samma bransch tenderar att likna varandra alltmer, ett fenomen som inom den nyinstitutionella organisationsteorin beskrivs med begreppet *isomorfism* (Di Maggio och Powell, 1983). Även om samhället blir mer mångfaldigt så minskar organisationernas handlingsmöjligheter kraftigt inom vissa områden. Det innebär även att många organisationer tappar kopplingen mellan mångfaldspolicys och andra dokument och det som de i själva verket gör (Bengtsson och Nygaard, 2002). Därför är det viktigt att organisationen har ett förhållningssätt och en organisationskultur som stödjer mångfald för att det skall institutionaliseras och bli till praktik (Cummings och Worley, 2005; Fägerlind och Ekelöf, 2001).

## 1.2.2 Förhållningssätt som stödjer mångfald

Inom organisationskulturen är socialisationsprocessen central. Det är en process som binder samman och anpassar nyanställda till den befintliga organisationskulturen. Det finns två sätt att gå tillväga; *assimilation* och *pluralism*. Assimilation innebär att organisationen intar ett kollektivt förhållningssätt. Minoriteter förutsätts att anpassa och förändras till majoriteten. Organisationen eftersträvar en homogen grupp och olikheter ses som ett hinder (Mlekov och Widell, 2003). I en stark homogen kultur uppmuntras anställda att tänka enstämigt och agera på ett visst sätt – en strategi för att öka lojaliteten och minska konflikter. Naturligtvis är det svårt att kombinera sådana strategier med en mångfaldskultur och därför passar dem bättre i en organisation med låg diversifiering bland personalen (McMillan-Capehart, 2003).

Många företag satsar dock på mångfaldsstrategier för en ökad diversifiering. Genom att uppmuntra personalen till att uppskatta olika individers värderingar och normer kan organisationer skapa en arbetsplats som hämmar utanförskapet, och minoriteter kan därför känna sig lika värderade som majoriteten. Pluralism innebär att företagen har ett ömsesidigt förhållningssätt mellan olika grupper och individer och till organisationen. Det öppnar upp möjligheten till att både påverka och påverkas (Mlekov och Widell, 2003). Oliktänkande uppmuntras och reducerar utanförskap samtidigt som kreativiteten och trivseln ökar och konflikter och uppsägningar minskar (McMillan-Capehart, 2003).

För att bli en effektiv mångfaldsorganisation krävs det förstås mer än mångfaldspolicys och andra dokument som är där för att följa lagar och skapa en positiv bild ut mot intressenter. Utanförskap elimineras endast genom att organisationen ändras från en homogen till en heterogen och multikulturell organisation (Mlekov och Widell, 2003). Anställdas olika förutfattade meningar måste minskas så att de känner sig lika bekväma med likasinnade kollegor som med andra kollegor. Eftersom institutioner ofta är tröga och stabila strukturer sker en omformning av anställdas värderingar

och meningar inte över en natt. Således är mångfaldsarbetet en lång process där upplysning, information och ett nytt handlingsätt är några av nyckelbegreppen (Cummings och Worley, 2005; Silfverberg et al, 2002) En organisation kan lyckas förändra det formella regelverket och exempelvis få in mångfaldsstrategier, men de gamla normativa och kognitiva strukturerna kan fortfarande förbli intakta. I den nyinstitutionella organisationsteorin är detta en form av likriktning bland företagen där en stark institutionell press leder till att isomorfismen verkar homogeniserande istället för att mångfald ökar (Di Maggio och Powell, 1983).

### **1.2.3 Varför satsa på mångfaldsstrategier?**

Organisationer väljer att arbeta med mångfald på grund av många olika anledningar, men inom forskningen är det främst fem skäl som diskuteras; de demografiska förändringarna i Europa som gör att olika kulturer kommer närmre varandra; diskrimineringskostnader som är kopplade till mångfald och marknadsmässiga argument - organisationer attraherar personal genom att positionera sig som mångfaldsföretag (McMillan-Capehart, 2003; Falsafi, 2004). Det blir allt viktigare att se till individens behov, oavsett bakgrund, för att attrahera och behålla bra arbetskraft och för att inte tappa mark mot sina konkurrenter satsar organisationer aktivt på mångfaldsstrategier (Cox, 2001). Vidare finns det forskning som bevisar att olikheter skapar kreativitet, produktivitet och variation på problemlösningar, vilket gör att mångfald kan skapa konkurrensfördelar och flexibilitet i organisationen (Jackson, 1992; Richard, 2000; Falsafi 2004, Silfverberg et al, 2002).

### **1.2.4 Mångfaldsprocessen**

En välplanerad mångfaldsstrategi kan leda till en förbättrad problemlösning, ökad kreativitet och innovation, ökad organisationsflexibilitet, förbättrad

kvalité på personalen genom bättre rekrytering samt förbättrade marknadsstrategier (Cox 2001). För en lyckad tillämpning av mångfaldsstrategier krävs mer än enbart punktinsatser, som till exempel att ett fåtal personer i organisationen har fått utbildning inom kulturkompetens eller genom mindre systematiska satsningar på rekrytering. Istället kräver mångfaldsarbetet en kontinuerlig reflektion över likheter och olikheter inom organisationen. Därför måste strategier för ökad mångfald ständigt överses (Cox 2001).

För att få ett positivt resultat av mångfaldssatsningen gäller det att ta till vara på individens kompetens och specifika karaktär ([www.implementdiversity.com](http://www.implementdiversity.com)). Ifall en organisation inte hanterar sin mångfald på rätt sätt kan det istället skapa hinder för organisationen. Dels kan kommunikationen mellan individer bli ineffektiv och dels kan lojaliteten mot organisationen minskas till följd av att individerna inte känner en social kontakt mellan sig själva och de andra på företaget (Cox, 2001).

Dessa problem uppstår om mångfaldsstrategier endast producerar synliga attribut och inte är en del av kulturen. Istället måste organisationer tänka på mångfald på ett djupare plan och eliminera de förutfattade meningar som personalen har genom att hitta andra länkar som kan binda samman dem än deras bakgrund – ett så kallat intersektionellt synsätt på mångfald (Phoenix och Pattynama, 2006).

För att lyckas med detta måste det finnas en förankring och ett genuint intresse för mångfaldsfrågor i ledningen, vi kommer att betrakta problem som uppstår om mångfaldsstrategier inte har toppförankring. Vi kommer även att studera mångfaldsprocessens tillvägagångssätt och påvisa problem som är av signifikant betydelse då företag vill dra nytta av den så kallade *mångfaldskompetensen*. Det är något som varje individ i organisationen utvecklar genom en flerstegsprocess. Cox (2001) har definierat mångfaldskompetensen (diversity competency) som en inlärningsprocess som leder till en ökad förmåga att effektivt svara på utmaningar och

möjligheter som finns inom mångkulturella organisationer. När processen är genomarbetad har de anställda fått en ökad förståelse och kunskap för mångkulturella skillnader, vilket ökar deras förmåga att förändra gamla vanor och beteenden.

### *1.3 Problemstudie*

Det finns en mängd teorier och metoder om hur chefer bättre skall leda ett företag och lösa konflikter i strävan mot en mer mångfaldsfacetterad organisation. Enligt oss verkar det dock svårt att tillämpa teorin och de beskrivna metoderna till praktiken. Företag verkar ha svårigheter att tillämpa mångfaldsstrategier och tar inte tillvara på sin mångfald på ett effektivt sätt och utarbetade mångfaldspolicys blir då endast plattityder (Cox, 2001). Vissa organisationer menar att mångfaldsstrategier är en ny trend som kommer att försvinna, men då det handlar om en utveckling inom företagen som liknar den runtom i världen riskerar organisationer att förlora kundsegment och marknadsandelar om de inte följer utvecklingen. Varje organisation bör därför undersöka vad mångfalden innebär för just dem samt hur det kan bidra till verksamhetens utveckling (Ekelöf och Fägerlind, 2003; Falsafi, 2004).

Ett stort problem för teoretiker och forskare som arbetar med mångfald, och tillika andra förändringsprocesser, är att det inte finns *en* lösning som fungerar för alla organisationer – även om den har fungerat bra i en organisation är det inte säkert att den ger liknade effekter i en annan. Det innebär att varje organisation måste finna sin egen väg till att skapa den mångfald som passar i deras specifika situation (Falsafi, 2004). Inom mångfaldsforskningen har vi funnit att det finns tämligen många studier om mångfald på ett ytligt plan, som både har visat på positiva och negativa konsekvenser för företagen. Vi vill istället undersöka fenomenet på ett djupare plan för att öka kunskapen inom nyare mångfaldsteorier.

Då vi inte har funnit några tidigare studier om mångfald inom Public Service företag har vi valt att göra en undersökning på enheten nyheter (NoS) på Sveriges television (SVT). Det är viktigt för dem med en djup mångfald som kan spegla av sig i reportagens innehåll och är därför inte enbart intresserade av den synliga mångfalden med ett visst antal medarbetare med en annan hudfärg som syns i TV-rutan. Vi ska undersöka och utvärdera hur deras nuvarande mångfaldsprocess som infördes 2005 hittills har fungerat. En återspeglning bland befolkningen är av signifikant betydelse för NoS då det är en del av ett public service företag. De strävar efter ett programutbud som alla kan känna igen sig i, något som först kommer att synas när mångfalden även stöds internt på företaget.

NoS nuvarande mångfaldsstrategi består av en rekryteringsprocess som skall göra det möjligt för fler individer och olikheter att floreras i organisationen. Genom denna strategi har de fått en bredare personalsammansättning vad gäller ålder, bakgrund och kön på avdelningen. Vi kommer med hjälp av mångfaldsteori utvärdera hur de personer som blivit anställda via den nya rekryteringsprocessen ser på sin tid på NoS och sedan dra slutsatser om hur pass bra NoS tar tillvara och stöder mångfaldskompetensen. Med hjälp av Cox's (2001) förändringsmodell för utvärdering och analys skall vi också undersöka vad NoS kan göra för att bibehålla och förbättra sin mångfaldskompetens. Vi vill undersöka hur de på enheten ska gå tillväga för att skapa en mångfaldsorganisation, där mångfaldsstrategier är integrerade i deras övergripande strategier och mål.

## *1.4 Syfte*

Syftet är att undersöka mångfaldsproblematiken i ett public service företag genom att undersöka och utvärdera hur enheten NoS tar tillvara på sin mångfaldskompetens, det vill säga den djupa mångfalden.



## *1.5 Frågeställningar*

För att uppfylla syftet har vi fastställt två forskningsfrågor som ska studeras mer fördjupat:

- Hur stödjer kulturen på NoS en mångfaldsfacetterad personal?
- Hur tycker redaktörerna samt de verksamhetsanställda på NoS att mångfaldssatsningen har lyckats och integrerats på enheten?

## *1.6 Avgränsningar*

Vi har valt att studera nyhetsavdelningen på enheten NoS på SVT. Vi är intresserade av att enbart studera mångfalden bland personalen och har inte som avsikt att studera mångfalden i deras TV-utbud. Vi studerar endast en enhet på grund av att vi vill finna den djupa mångfalden, hade vi valt att studera fler enheter skulle den osynliga mångfalden vara svår att nå och den så kallade synliga mångfalden (nationalitet etc.) skulle vara det som skulle studeras. Vi har valt att endast rikta in oss på nyhetsavdelningen på NoS, men när vi relaterar eller skriver om NoS i denna uppsats syftar vi alltså endast på nyhetsavdelningen.

På NoS har dem redan infört en rekryteringsstrategi som ska göra det möjligt för enheten att främja mångfald. Detta har gjort att förarbetet till vår undersökning redan har påbörjats genom rekryteringsprocessen, vilket möjliggjort att vi kan koncentrera oss på den delen av mångfaldsstrategin som gör att mångfalden blir långsiktig. Denna avgränsning gör att vi kan gå djupare in i problemet om hur en organisation ska handla för att på ett effektivt sätt använda mångfaldsteorier i det dagliga praktiska arbetet. Vi har valt att endast studera NoS enheten i Stockholm och kommer därmed inte att studera de mindre lokala kontoren som finns ute i Sverige, denna avgränsning har gjorts på grund av geografiska skäl. Vi har även valt att

enbart studera NoS för att skapa en starkare förståelse för denna enhet och menar att ytterligare en enhet skulle försvåra detta arbete.

Att välja enheten i Stockholm kan även ses som ett strategiskt val eftersom enheten är belägen på SVT:s huvudkontor och därför kan studien ge organisationen hjälp att implementera mångfaldsprocesser på de mindre kontoren efter att vår undersökning har gjorts.

## *1.7 Förförståelse*

NoS har alltså infört en ny rekryteringsprocess under 2005 som ska hjälpa organisationen att främja mångfald. Eftersom vår undersökning har som syfte att utvärdera denna process och komma med förbättringsförslag om hur NoS kan arbeta vidare med mångfaldsfrågor, kommer vi, redan från arbetets första skede anta ett positivt ställningstagande till mångfald i arbetslivet. Vi vill därmed ge vår förförståelse till fenomenet men det säger inte att vi kommer att försöka påverka våra respondenter, utan kommer att försöka att vara objektiva vid intervjutillfällena för att studera uppfattningarna och åsikterna om mångfaldsarbetet hos de anställda på NoS.

SVT:s definition av mångfald är just olikheter – som diskuterades tidigare är det denna definition som är vanligast i arbetslivet. Vår definition av mångfald i denna studie är också olikheter, med det menar vi

- bakgrund (som tex. olika utbildningar, kommer från olika samhällsklasser, olika erfarenheter)
- kön
- etnisk tillhörighet
- religion
- trosbekännelse
- funktionshinder
- sexuell läggning

Det är viktigt att skapa en förståelse om att mångfald inte bara handlar om olika nationaliteter. Mångfald har fått en fel innebörd när organisationer kopplar begreppet till olika nationaliteter. Mångfaldsstrategier är till för att öka olikheterna i organisationerna och på det sättet öka effektiviteten. Det är viktigt att skapa en förståelse för att mångfald är ett strategiskt val, som ska användas för att skapa konkurrensfördelar. Det ska tilläggas att denna studie till mestadels har koncentrerats på den djupa mångfalden vilket i arbetslivet idag definieras som olikheter, vi är medvetna om att alla människor kan definieras som mångfaldspersoner, eftersom alla är olika. Vår definition är därför de personer som tillför något till det specifika företaget, i detta fall NoS, som kan öka deras bredd i programutbudet. Alltså beror mångfaldsdefinitionen på vilka egenskaper NoS är i behov av.

## 1.8 Disposition

### **Kapitel två:**

---

Kapitel två inleder med att förklara att hela arbetet kommer att präglas av ett synsätt som sätter mångfald i fokus. Vidare kommer en motivering på hur den empiriska undersökningen samt datainsamlingen går tillväga. Vi argumenterar för våra val och beskriver varför vi har valt att använda oss av ett fallföretag och på vilka grunder vi valde avdelningen NoS på SVT. Vi redogör för hur vi har utformat samt genomfört våra intervjuer, och avslutar med kritiska synpunkter på vår undersökning.

---

### **Kapitel tre:**

---

Inledande i tredje kapitlet berättar vi om den teori som vi grundar vår undersökning på. Sedan förklarar vi en mångfaltsmodell av Cox med fem olika faktorer som vi kommer att utgå ifrån för att se vad NoS kan göra för att bättre bibehålla och utnyttja sin mångfaltskompetens. Dessa är ledarskap, undersökning/efterforskning och mätbarhet, utbildning, förändring av kultur och styrsystem samt uppföljning.

---

### **Kapitel fyra:**

---

I det här kapitlet presenteras fallföretaget SVT och avdelningen NoS, som vi har riktat in vår undersökning på, samt SVT:s nuvarande mångfaltspolicy och därtill även NoS nuvarande mångfaltsstrategier.

---

### **Kapitel fem:**

---

I det här kapitlet kommer den empiriska undersökningen att beskrivas, med hjälp av våra 14 intervjuer samt annan sekundärdata insamlad från NoS och SVT. Det är i detta kapitel som våra respondenters åsikter kommer att klarläggas. Kapitlet avslutas med en tabell över våra respondenters övergripande åsikter på mångfaltskomplexiteten

---

### **Kapitel sex:**

---

---

I det här kapitlet kommer vi att föra en diskussion som är baserad på de två föregående kapitlen, det vill säga teorin och empirin. Vår tolkning av undersökningen kommer att presenteras samt våra frågeställningar kommer att bli besvarade.

---

---

### **Kapitel sju:**

---

---

I det här kapitlet kommer vi att presentera våra slutsatser som frambringats av studiens resultat.

---

---

### **Kapitel åtta**

---

---

I det avslutande kapitlet presenteras våra förbättringsförslag till NoS och vi reflekterar över arbetets gång och slutsatser samt ger förslag på fortsatta forskning.

---

---

## 2. Uppsatsen tillvägagångssätt

---

*I detta kapitel redogör vi för hur vår studie är genomförd. Inledningsvis beskrivs det synsätt som vi genomgående har använt i arbetet, det följs av en beskrivning av den empiriska undersökningen – vårt fallföretag, insamling av data, respondenter samt utformningen och fullföljningen av intervjuerna. Avslutningsvis förklaras hur vi kritiskt har granskat både de primära och sekundära källor som har använts i uppsatsen.*

---

### 2.1 Mångfaldsperspektiv som övergripande ramverk

För att besvara vårt syfte och problem, med hjälp av empiri och teori, har vår studie, dess metoder och syn på NoS präglats av ett mångfaldsperspektiv. Detta synsätt hävdar att organisationer med mångfaldskompetens ökar sin produktivitet, kreativitet och effektivitet. Att se organisationen utifrån ett mångfaldsperspektiv brukar syfta på att följande karaktärer beaktas: ras, kön, kultur, ursprung, handikapp och ålder (McMillan-Capehart, 2005). Vårt perspektiv är dock på ett djupare plan än så, då vi tror att mångfalden inte kommer att öka ifall det endast är dessa attribut som uppmärksammas, det måste även finnas ett stöd för olikheter att breddas i organisationen. För att undersöka och lägga fram en strategi för långsiktiga mångfaldsmål har vi undersökt och analyserat ifall NoS stödjer sin mångfaldskompetens genom den organisationskultur som är specifik för NoS, alltså har vi undersökt mångfalden i dess organisatoriska sammanhang ([www.mangfald.com](http://www.mangfald.com)). Vi har utrett hur de anställda på företaget betraktar och värdesätter mångfaldskompetensen samt vad NoS som organisation kan göra, strategiskt sätt, för att dra mer nytta av sin mångfald. Deras rekryteringsprocess är en bra början, men det är den långsiktiga mångfalden som vi har haft för avsikt att undersöka och betona. Således har vi velat ha en uppfattning om den nuvarande företagskulturen på NoS, samt fått en

ökad förståelse för innebörden av en mångfaldsorienterad kultur (Ekelöf, 2001).

### **2.1.1 Vår teori**

Vid val av teori har vi utgått ifrån vårt syfte för att hitta lämpliga teorier. Därmed var vi ute efter teorier som skulle stödja vår undersökning och utvärdering av en mångfaldsprocess. Eftersom det finns ett otal teorier som hanterar problematiken med mångfald har vi gjort ett urval av olika teorier som vi tycker är viktiga och applicerbara på vår undersökning. Således valde vi att basera vår undersökning på Cox (2001) förbättringsmodell. Att valet blev på den beror på att vi tyckte den var bäst utav de olika tillvägagångssätten för att praktisera en mångfaldsstrategi som vi noggrant läste igenom. Detta eftersom teorin bildar en process där mångfalden beaktas steg för steg och därför eliminerar eventuella fallgropar i vår undersökning. Eftersom vi har haft som avsikt att undersöka mångfalden på ett djupt plan har vi även studerat det intersektionella perspektivet. Det har gett oss mer insikt i vad mångfald egentligen är och hur det ska skådas. Vi ville undersöka hur pass väl NoS har tagit tillvara på sin mångfald genom att tillämpa en teori som tar upp ett flertal områden där organisationer måste tillämpa mångfaldsstrategier och teorin om intersektionalitet valde vi för att sedan öka förståelsen för dessa strategier måste utvecklas för att öka mångfalden.

## ***2.2 Den empiriska undersökningen***

Vår empiriska undersökning har bestått av att undersöka hur NoS har tagit tillvara på den mångfald som finns inom personalen. Vi har varit ute efter att skapa ett förhållande med närkontakt till respondenterna så att de i förtroende kan ge sin uppfattning av mångfalden på NoS och hur de själva

har upplevt att deras kompetens har tagits tillvara. Det är högst personliga frågor eftersom de anställda kan ha olika uppfattningar beroende på vilken mångfaldskompetens de bidrar med. Vi har velat uppnå en djup förståelse för NoS hantering av mångfald för att sedan analysera och bidra med förbättringsförslag. Den kvalitativa metoden har därför använts (Holme och Solvang, 1997). Vi har velat ge undersökningen ett aktörsperspektiv för att få en bättre uppfattning om varje respondents speciella situation. Utifrån ett mångfaldsperspektiv, med fokus på företagskultur och mångfaldsstrategi, har vi intervjuat respondenter som kan hjälpa oss att utreda hur NoS nuvarande mångfaldsstrategi fungerar och vad som kan göras för att förbättra den så att alla känner att de kan bidra till en bättre och effektivare organisation än tidigare år.

Vår empiriska undersökning har delvis grundat sig i den mångfaldsteori som kommer att presenteras i litteraturkapitlet. Genom att ställa frågor som härleds från den befintliga teorin tror vi att vi har fått en bättre uppfattning om hur kulturen på NoS stödjer mångfald. Vår empiriska undersökning har baserats på teorin och främst på Cox förändringsmodell, men analysen har sedan utgått ifrån de empiriska resultaten som vi har fått fram. Därför var det viktigt att vi var öppna för svar som inte var förankrade i teorin utan som var specifika för just det här fallet. Således har vi använt det induktiva angreppssättet i vår undersökning (Bryman och Bell, 2005). Vi har alltså med hjälp av teorin undersökt det nuvarande förhållandet som NoS har till mångfald, och sedan analyserat och utvärderat situationen utifrån de svar som vi har fått fram och som kan relateras till NoS:s organisatoriska sammanhang och som kan leda till en mångfaldsstrategi anpassad till NoS (Patel och Davidsson, 1996).

### *2.3 Fallstudie som design*

Det centrala syftet med fallstudier är att belysa ett eller flera beslut, varför det/dem togs, hur de implementerades och med vilket resultat (Yin, 2003).



Vid användning av fallstudier är det viktigt att göra ett val mellan en bred och generell studie eller en djup och mer förståelig undersökning (George och Bennet, 2005). En bred undersökning med flera fallstudier kan anses vara kraftfullare än användningen av ett fall, eftersom det ger undersökningen bättre chanser till att generaliseras (Yin, 2003). I vårt fall passar en djup undersökning bättre och vi har därmed valt att använda oss av en fallstudie. Det specifika med en singelstudie är att den ska representera ett kritiskt fall för att testa en välformulerad teori. Den befintliga teorin skall därmed ha klargjort olika förhållanden och diverse förslag för det aktuella problemet. En singelstudie lämpar sig för att testa, bekräfta eller utmana teorin (Yin, 2003). Genom att använda oss av den befintliga teorin har vi testat mångfaldsproblematiken på NoS. Vi har även klargjort huruvida teorin stämmer in på organisationen eller om den behöver anpassas till den specifika situationen. Vi har alltså undersökt komplexiteten och den specifika naturen för det valda fallet – NoS (Eisenhardt, 1989).

### **2.3.1 SVT som fallföretag**

När vi började fundera över vad vi ville undersöka kom vi båda fram till att mångfald är något som alltfler företag börjar ta hänsyn till. Det är ett intressant ämne som vi ville fördjupa oss i, men vi visste inte hur vi strategiskt sätt skulle lägga upp det. Vi båda tyckte att det lät intressant att göra en undersökning åt något företag och därför började vi höra oss för om det fanns några tänkbara intressenter. Ganska snart fick vi veta att enheten NoS på SVT ville göra en mångfaldsstudie för att undersöka hur de, på lång sikt bättre skulle kunna ta tillvara på sin mångfaldskompetens för att bredda reportagen som visas i TV. Istället för att undersöka mångfalden på flera företag, valde vi därför att skriva ett mångfaldsarbete med fokus på NoS. Vi ansåg att ett fallföretag skulle ge oss en bättre förståelse för den ”djupa” mångfalden, det vill säga den som inte syns på ytan och som ger resultat på lång sikt.

Eftersom SVT är ett public service företag är mångfaldsarbetet, enligt oss, en kritisk faktor. De måste återspegla Sveriges befolkning i det TV-utbud som de erbjuder. Därför är det viktigt att SVT har en mångfaldspolicy som stödjer det som staten har kommit fram till och som strävar efter att öka deras programutbud. Genom att enbart använda enheten NoS som fallföretag har vi med mer tillförlit, kunnat tillämpa en strategi för att framhäva mångfalden på ett sätt som passar till deras organisatoriska sammanhang (Ekelöf, 2001). Att NoS redan har en rekryteringsstrategi för att bredda personalsammansättningen på enheten har påvisat att de är måna om sin mångfald. Således är förarbetet till vår undersökning och det vi har haft som avsikt att studera redan gjord och därför har vi kunnat fokusera mer på den djupa mångfalden som leder till långsiktigt mångfald.

### **2.3.2 Generaliseringsbarhet**

Eftersom vi enbart har undersökt mångfalden på NoS har vi valt bort en bred och generell undersökning, för att istället öka förståelsen för situationen på NoS. Det har medverkat till att vår studie inte kan generaliseras lika brett som i fall där flera fallföretag har använts (Patton, 1990). Vår undersökning har istället baserats på enkelhet och precision och istället för att generalisera till en population är vårt mål varit att bidra till, och komplettera en teori (Yin, 2003). Således har vårt resultat – som är anpassat till NoS – varit ett bidragande rön till den bredare mångfaldsteori som vi har tagit upp i litteraturkapitlet.

## ***2.4 Datainsamling***

Beroende på vilka krav syftet ställer, samt vilka resurser som finns till förfogande, samlas data till undersökningen in i skild utsträckning och under olika omständigheter (Jacobsen, 2002). I vårt fall har vår kontaktperson på

NoS dels hjälpt oss med förberedelserna till våra intervjuer genom att vi har fått en lista med möjliga respondenter och dels bistått med bakgrundsfakta om SVT och NoS. Resterande sekundärdata har vi däremot hittat på egen hand efter att ha samtalat med personalen på NoS om vad som är viktigt för undersökningen.

### **2.4.1 Sekundärdata**

För att förstå, analysera och kunna tolka mångfaldsproblematiken på NoS har sekundärlitteratur använts som underlag för studien (Rienecker och Stray Jørgensen, 2002). I denna studie har sekundärlitteraturen främst bestått av böcker som har fördjupat sig i mångfaldsteori, internationella artiklar som har presenterats i olika företags och ledningstidskrifter. Vi har även läst i stort sett allt vi har kommit över som handlar om SVT, dess historia och om organisationen för att få en så bra förståelse och uppfattning av vår undersökning som möjligt.

Den huvudsakliga delen av våra sekundärdata har vi hittat via Lunds Universitets hemsida. I databasen ELIN@lund fann vi större delen av våra tidskrifter och artiklar, och de uppsatser som vi har läst fann vi i uppsatsdatabasen på företagsekonomiska institutionens hemsida. Böckerna som vi har använt har vi i första hand sökt efter i databasen LOVISA. Vi har även använt oss av sökmotorn Google för att finna information, de sökord vi har valt är; SVT, mångfald, diversity management, organisationsteori, intersektionalitet, isomorfism, mångfaldskompetens samt homogen/heterogen kultur.

## 2.4.2 Intervjuer

Syftet med våra intervjuer är att samla in upplysningar som tidigare inte har utvärderats och som är speciella för vår problemformulering (Riencker och Stray Jørgensen, 2002). Det finns olika metoder för att samla in detta. Då vi enbart ska utvärdera hur olikheterna har tagits tillvara i en liten grupp har vi genom den kvalitativa metoden utfört semistrukturerade personliga intervjuer. Vi har intervjuat nyckelpersoner på NoS om deras uppfattningar om mångfaldsarbetet på avdelningen (Yin, 2003). Vi har inte haft som avsikt att undersöka vad som är rätt eller fel utan har varit öppna för olika åsikter (Trost, 1997). Kontentan av detta har varit att respondenten har givits mer utrymme att svara på frågorna med egna ord istället för att ha tvingats till begränsade svar (Patel och Davidsson, 2003).

De respondenter som har intervjuats har vi inte själva valt ut. Personalavdelningen på NoS gav oss en lista med 20 namn på personer som blivit anställda genom den nya rekryteringsprocessen, år 2005 och 2006, samt redaktörer som har varit chefer för dessa personer. Det är både personer som jobbar heltid, deltid och semesteranställda, så vissa respondenter jobbar inte längre kvar eller är anställda som timvikarier. Efter att ha försökt att nå ut till samtliga personer på listan fick vi slutligen tag i åtta verksamhetsanställda samt fyra redaktörer att intervjuas. Redaktörerna fick vi tag i efter att personalavdelningen på NoS själva ringde dem först för att tala om vad saken gällde. De redaktörer som vi har intervjuat har haft ansvar för de verksamhetsanställda som finns på enheten. För att få en bättre bild av det nuvarande mångfaldsarbetet som pågår inom hela SVT har vi även intervjuat en av de personer som har hand om mångfaldsprojektet som drog igång år 2003 inom hela SVT (se 4.3.1). Vi ville ha mer information om projektet för att se hur bra det har följts av enheten NoS och hur pass välkänt projektet är bland de anställda. Vi har även intervjuat andra personer som har chefspositioner på NoS för att öka förståelsen för ledningens arbete och för hur förankringen av mångfaldsarbetet inom enheten fungerar. Respondenterna har varit anonyma och vi har valt att inte skicka ut

intervjufrågorna i förväg, eftersom vi ansåg att det skulle kunna leda till att de förbereder svaren istället för att säga det som de egentligen känner.

Inför intervjuerna har vi utformat tre olika intervjumallar (se bilaga 1-3), en intervjuguide som är anpassad till de verksamhetsanställda, en som är anpassad till de redaktörer som har haft ansvar för dessa personer och en som är utformad för att få grundfakta kring mångfaldsprojektet. Vid utformandet av intervjufrågorna satte vi oss ner och funderade över vad som kunde vara speciellt för SVT och avdelningen NoS. Vi tittade dels på en intervjumall som använts tidigare i samband med intervjuer i serviceföretag (Janssens och Zanoni, 2005). Inspirerade av den valde vi sedan att utgå ifrån Cox förändringsmodell (2001) för att säkerställa validiteten och bredden på frågorna.

Under våra intervjuer med redaktörerna har vi tänkt på att inte börja intervjun med att fråga om attityden till mångfald, risken att inte få fram ärliga svar kan då öka eftersom respondenterna svarar så som de tror att vi vill höra. Istället har vi inlett med att fråga frågor om hur de praktiskt har gått tillväga för att ge utrymme åt de olikheter som finns på avdelningen. Frågor om hur de relaterar till mångfald har vi ställt i slutet av intervjun såvida det inte tidigare har kommit upp som en spontan följd av intervjufrågorna (Alm och Future, 2001). Frågorna till de verksamhetsanställda har främst fokuserat på olika temaområden:

- den enskildes jobb
- företagskulturen på NoS
- relationen mellan dem själva och redaktören
- NoS nuvarande satsningen på mångfald samt mångfaldsaktiviteter.

Vi har varit noggranna med att utforma frågorna på ett sådant sätt så att vi kan göra en tillförlitlig utvärdering av hur NoS tar tillvara på sin mångfald.

Samtliga intervjuer har genomförts i ett konferensrum i SVT:s lokaler i Stockholm. Varje intervju har inletts med en kort presentation av vår undersökning, oss själva samt syftet med själva uppsatsen. Därefter har vi

börjat med några grundläggande frågor beträffande respondentens anställning på NoS, utbildning och arbetsuppgifter. Sedan har vi fortsatt intervjun med frågor angående mångfald. Eftersom våra respondenter är där av olika anledningar har intervjuerna utformats på olika sätt och vi har under intervjuens gång varit fria att ställa ytterligare frågor som vi har ansett passar in och som gör intervjun mer djupgående. Vi har även låtit respondenten i den mån denne vill, få tala fritt och göra tillägg i den redan utarbetade intervjuguiden. Intervjuerna har tagits till 45 minuter kommer att spelas in med hjälp av en mp3-spelare. Vi har genomfört intervjuerna tillsammans och enskilt och kommer att transkribera intervjuerna direkt efter intervjutillfället. Eftersom intervjuguiden i så stor mån som möjligt följer teoridelen hoppas vi sedan att vi kan göra en rättvisande jämförelse mellan resultaten i empirin.

### **2.4.3 Intervjulist**

Vi har valt att ge våra respondenter anonymitet, detta på grund av att vi vill att de ska på ett djupare plan beskriva vad de känner och tycker om mångfaldssatsningen på NoS. Vi har därför presenterat våra respondenter med ett nummer för att kunna skilja på om det är en redaktör eller en verksamhetsanställd. Därefter har vi även angett vilken position som de besitter och vilket datum som intervjun ägde rum. Vi har valt att inte precisera vilken position som de olika respondenterna har eftersom detta kan leda till att vi undanröjer personernas identitet. Nedan följer listan på respondenterna.

Intervju nr 1	Mångfaldsansvarig	5 december 2006
Intervju nr 2	Redaktör för nyheter	5 december 2006
Intervju nr 3	Redaktör/Chefsbefattning	6 december 2006
Intervju nr 4	Redaktör för nyheter	7 december 2006
Intervju nr 5	Redaktör för nyheter	7 december 2006
Intervju nr 6	Verksamhetsanställd	6 december 2006

Intervju nr 7	Verksamhetsanställd	5 december 2006
Intervju nr 8	Verksamhetsanställd	7 december 2006
Intervju nr 9	Verksamhetsanställd	6 december 2006
Intervju nr 10	Verksamhetsanställd	5 december 2006
Intervju nr 11	Verksamhetsanställd	4 december 2006
Intervju nr 12	Verksamhetsanställd	6 december 2006
Intervju nr 13	Chefsbefattning	21 december 2006
Intervju nr 14	Verksamhetsanställd	18 december 2006

## *2.5 Resultatets tillförlitlighet*

Det finns en mängd olika faktorer som kan påverka det slutliga resultatet. Det är därför viktigt att granska alla källor kritiskt, då de kan vara såväl ofullständiga som vinklade (Rienecker & Stray Jørgensen, 2002). För att säkerställa validiteten i vår undersökning har vi vidtagit vissa åtgärder. Eftersom vi utför intervjuerna själva kan det vara lättare att avgöra tillförlitligheten av primärdata än sekundärdata. Vi vet hur varje enskilt fall har gått till och kan därför själva reflektera över om något har påverkat resultatet (Jacobsen, 2002). Ett problem kan dock vara att vi båda inte har varit med på samtliga intervjuer, men eftersom det enbart handlade om ett fåtal fall och då vi spelade in och lyssnade på intervjuerna båda två tror vi inte att detta har minskat validiteten. Eftersom vi är intresserade av att utvärdera hur redaktörer och verksamhetsanställda tycker de har fått användning av sin mångfaldskompetens kommer vi fråga frågor som öppnar upp för en diskussion. Det är viktigt att särskilt redaktörerna inte känner sig ifrågasatta och därmed kanske låser sig (Townley, Cooper och Oakes, 2003).

Vi kommer heller inte att skicka ut frågorna i förhand så att de har tid att tänka igenom svaren. Intervjuerna kommer som sagt att spelas in så att vi inte glömmet eller ändrar i något svar. Det är det mest lämpande sättet att öka reliabiliteten på intervjuerna (Yin, 2003). Vi kommer även direkt efter

intervjuerna att sätta oss ner och transkribera svaren för att förstärka tillförlitligheten ytterligare. På detta sätt undviker vi att våra förutfattade meningar och åsikter spelar en stor roll för resultatet då vi inte kan ignorera respondentens svar (Townley et al, 2003). Vi menar dock inte att undersökningen kommer vara helt objektiv. Det går inte att undgå eftersom det är vi som författare till studien som kommer att tolka resultatet. Ett problem kan vara att vi kommer att jämföra NoS med andra teorier om mångfald som inte är tagna från ett liknande sammanhang. Teorin skall istället hjälpa oss att sätta in rön i ett större sammanhang och därmed förstå varför mångfalds fenomenet på NoS ser som det gör och vilka konsekvenser det får (Jacobsen, 2002).

Vidare är våra intervjuer anonyma vilket gör att våra respondenter kan känna sig trygga med att uttrycka vad de känner i denna, till viss del känsliga fråga. Istället skulle en påverkande faktor kunna ha varit att våra respondenter inte är helt slumpmässigt utvalda, vi fick först en lista med tänkbara respondenter av SVT, men eftersom den innehöll samtliga verksamhetsanställda som har anställts via den nya rekryteringsprocessen tror vi inte att det har påverkat resultatet. Intervjuerna har vi valt att genomföra i en konferenslokal på SVT, vi hoppas att samtliga respondenter känner sig bekväma där eftersom de har jobbat eller fortfarande jobbar kvar på SVT. En onaturlig plats kan annars leda till kontexteffekt, det vill säga att intervjun påverkas av den valda platsen (Jacobsen, 2002).

Gällande vår sekundärdata har vi varit noggranna med att överblicka så många teorier och uppsatser som möjligt för att få en bred kunskap inom ämnet och för att kunna sälla bort det som inte verkar relevant till vår undersökning (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Vi har läst litteratur om 'ytlig' mångfald för att vidmakthålla en kritisk inställning till de teorier som vi inte använder oss av och för att säkerställa validiteten och undgå sådana teorier har vi istället utgått ifrån nyare teorier som flera författare redan har använt sig av i olika undersökningar. Mycket av den litteratur som finns om mångfald handlar om jämställdheten mellan kvinnor och män, ofta skrivet av kvinnor. Vi har därför varit noggranna med att granska källorna



grundligt för att undvika medvetna eller omedvetna vinklingar i den litteratur som vi använder oss av. Eftersom mångfaldsarbete sker på olika sätt beroende på hur organisationen ser ut, finns det en del premisser i den litteratur som vi använder oss av och som enbart är gällande för det studerade fallet. Vi måste därför också säkerställa att den teorin som vi har valt ut är så pass vidsträckt att vi kan använda oss av den i vårt fallföretag (Rienecker & Stray Jørgensen, 2002).

## *2.6 Kapitelsammanfattning*

Vi har valt att använda en kvalitativ metod och en induktiv ansats för att få en djupare uppfattning av komplexiteten i vår undersökning. Vi har valt att studera ett fallföretag, NoS, för att belysa den problematik som finns kring just deras mångfaldsstrategier. Vi är medvetna om att vi inte kan generalisera våra resultat med andra organisationer och företag men har som avsikt att med enkelhet och precision belysa och bidra till förståelsen kring mångfaldsteorierna. Med hjälp av utvalda mångfaldsteorier som presenteras i nästa kapitel vill vi skapa en teoretisk referensram som kan ge oss stöd vid undersökningen och analysen av situationen på NoS.

### 3. Mångfaldsteori

---

*Det här kapitlet syftar till att ge läsaren en djupare förståelse för begreppet mångfald och vad det innebär, både på ett ytligt och djupt plan. Vidare redogör vi för hur en organisation bör definiera mångfald och hur de genom olika metoder framgångsrikt kan stödja ett mångfaldsprojekt för att uppnå långsiktiga mål.*

---

#### 3.1 Mångfald på ett ytligt eller djupt plan

Redan i tidigare kapitel har vi kortfattat förklarat vad mångfald innebär, men för att få vidare förståelse för vårt forskningsproblem måste vi förklara och förstå innebörden av mångfald på ett djupare plan, vad kulturen spelar för roll och vilka medvetna åtgärder en organisation kan tillämpa för att behålla mångfald i företaget. Organisationer använder sig av mångfaldsstrategier av olika skäl. Främst beror det på att samhället håller på att bli mer mångfacetterad, befolkningen har alltmer olika sociodemografiska bakgrunder, vilket avspeglar sig i arbetslivet. Det kan även skapa konkurrensfördelar eftersom globaliseringen gör att olika slags människor kommer närmre varandra och företag får allt fler olika kundbehov att mätta. Slutligen är även organisationer måna om att ta sitt ansvar och skapa rättvisa omkring dem (Bogaert och Vloeberghs, 2005).

Ett flertal mångfaldsstrategier som används av organisationer idag har varit under stor kritik då de enbart tar hänsyn till den synliga mångfalden (Stoner och Russell-Chapin, 1997). Det beror på att en del forskare har fastnat i endimensionella tankebanor där det endast handlar om att rekrytera en blandning av olika slags människor såsom kvinnor och män, svenskar och utländska, unga och gamla, funktionshindrade med icke funktionshindrade (Silfverberg et al., 2002). Janssens och Zanoni (2005) talar också om en missnöjdhet ibland olika mångfaldsskolor som endast refererar till en eller

fler sociodemografiska karaktärer. De menar att det inte går att utvärdera resultat och organisatoriska effekter endast genom dessa synliga attribut. Det har visat sig ha en konstant negativ påverkan på organisationers resultat, både på den individuella och organisatoriska nivån. Det beror främst på att tillämpningen av mångfald på en ytlig nivå kan resultera i att individen i organisationen har svårt att hitta sin identitet och plats i gruppen, det vill säga att integrationen mellan de anställda blir negativ (Milliken och Martins, 1996). Istället för att se mångfald som en given och fixerad individuell eller grupp attribut bör det ses som något dynamiskt, där ett flertal olika variabler förmedlar effekterna av mångfald på organisatoriska resultat (Janssens och Zanoni, 2005). Det vill säga, organisationer måste även kunna hantera sin mångfald för att uppnå långsiktiga mål. Organisationer måste ha ett individuellt förhållningssätt till olikheter, ha en mångsidig representation bland chefer och anställda samt ha en organisationskultur som stödjer mångfald och dess strategier (Silfverberg et al, 2002).

Genom att utveckla mångfaldskompetensen hos de anställda kan organisationens kultur, struktur, roller, ansvar och arbetsrelationer påverkas. Med en mångfaldskompetens kan individen i organisationen lösa mer eller mindre komplicerade problem och frågeställningar tillsammans med individer från andra kulturer och med andra bakgrunder. Mångfald i organisationen lär de anställda att bli mer öppna för det som är nytt och okänt och se världen från andra perspektiv (Cox, 2001).

### **3.1.1 Intersektionalitet**

Moderna teorier om mångfald har mer fokus på flerdimensionella attribut än de tidigare teorierna. Ett relativt nytt begrepp är *intersektionalitet* som betyder att genus, etnicitet, nationalitet, sexualitet och klass med mera analyseras ur ett maktperspektiv. Makten konstitueras utifrån sociodemografiska skillnader som är inbäddade i varandra och som kontinuerligt förändras (de los Reyes, Molina och Mulinari, 2002). Att

enbart se till individen ur endimensionella perspektiv är därför inte tillräckligt för att förklara ojämlikheter och maktutövande utan organisationer måste se bortom de ytliga attributen för att få en starkare ställning på marknaden (Phoenix och Pattynama, 2006). Ytliga mångfaldsattribut hjälper inte individen att integrera med andra anställda som är olika dem själva. Ofta beror det på att det inte finns tillräckligt med tid och att organisationerna därför inte har några varaktiga mekanismer som är inbäddade i organisationskulturen och som kan se till att varje individs kompetens styrs i rätt riktning, det vill säga så att de möter organisationens strategiska mål. Det innebär att nuvarande mångfaldsstrategier inte har lyckats med att främja den positiva mångfalden i arbetslivet. (Friday och Friday, 2003).

Intersektionalitet upplöser gränserna mellan olikheter och fokuserar på hur de kan organiseras, medlas och transformeras för att alla olikheter skall få samma utrymme (de los Reyes och Mulinari, 2005). För att öka kunskapen om olikheter måste relationer mellan strukturella faktorer, institutionella mekanismer och individernas handlingar samt tidens och rummets roll vid etableringen av makt synliggöras. Historier om ursprung, tillhörighet, etnisk eller kulturell särart skapas nationella och internationella gemenskaper. Det intersektionella perspektivet gör det möjligt att överskrida dessa rumsliga gränsdragningar och skapar istället andra länkar som kan sammanbinda individer. Istället för att ta en sanning för given vill den intersektionella teorin lyfta fram människors handlingar och politikens spelrum och utgår därmed från en kunskapssyn där individer, ideologier, etablerad kunskap, resonemang, symboliska resurser och materiella villkor ständigt involveras i konstruktionen av makt och underordning (Phoenix och Pattynama, 2006).

Utförandet av arbetet i en organisation påverkar förståelsen för mångfald samt sättet att hantera mångfald. De sociodemografiska dimensionerna blir först relevanta när de kopplas samman med kontexten de verkar i – antingen genom att tillföra eller reducera möjligheterna att uppnå de organisatoriska målen. När mångfalden relateras till produktionen samt maktrelationerna

mellan ledning och anställda, bestäms betydelsen, värdet och styrningen av specifika olikheter som mångfalden inkluderar (Janssens och Zanoni, 2005).

Strategier för att främja mångfald måste ta hänsyn till alla olika karaktärer. Därför bör strategier inte bara grundas i likheter utan även i unika olikheter, detta för att få förståelse om hur den enskilda individens karaktär är politiskt innefattad och vilka konsekvenser det får för organisationen. För att gagna mångfalden måste det finnas en jämvikt mellan organisationens och individens normer och värderingar eftersom det ökar möjligheten för personalen att påverka och att påverkas (Ekelöf och Fägerlind, 2001; Mlekov och Widell, 2003). All forskning om intersektionalitet tar upp svårigheterna med att balansera likartad bakgrund och politik. Intersektionella teorier tar hänsyn till alla signifikanta olikheter, och det viktiga är att inte isolera dem ifrån varandra (Janssens och Zanoni, 2005). Det öppnar upp möjligheten till att både påverka och påverkas (Mlekov och Widell, 2003).

Likaså argumenterar Alvesson och Due Billing (2002) som har belyst fenomenet maskulint och feminint med begreppet 'beyond body counting'. De kritiserar dominanta teorier som ofta ser kvinnor och män som naturliga karaktärer och sanna preferenser då de länkar ihop sociala konstruktioner med biologiska. Ytliga karaktärer blir en källa varifrån kulturella och sociala processer strömmar och blir definierade, och detta ligger till grund för att olika människor behandlas olika. Resultatet kan bli en missledande homogenisering av kvinnor och män eftersom de specifika attributen hos en viss grupp av människor reflekteras i den typiska arbetssituationen och vald karriär. Istället för att fokusera på kvinnor och män på den ytliga nivån föreslår Alvesson och Due Billing att kulturella former av maskulint och feminint är ett bättre perspektiv.

En central fråga bör vara att studera hur uppförande, arbete, känslor, attityder, prioriteringar i en viss kultur, samhälle, klass, organisation eller profession ses som maskulint eller feminint. Även makt är relaterat till maskulint och feminint då det indikerar vad som är "normalt" för

organisationen. Det används bland annat för att beskriva en viss kultur och har en symbolisk mening bland människor i en viss kulturell grupp såsom klass, samhälle eller organisation. Sociala processer, förutfattade meningar och konstruktioner som skapar specifika karaktärer för män och kvinnor bör reduceras för att uppnå jämlikhet mellan kvinnor och män. Genom att vidga sina vyer bortom ytliga perspektiv skulle sociala olikheter inte längre påverkas av de synliga attributen (Alvesson och Due Billing, 2002).

### *3.2 Mångsidig representation*

Forskning i allmänhet påvisar att funktionella mångfaldsgrupper brukar vara bättre länkade till externa nätverk, eftersom det leder till en större tillgång av information. Ledningen måste dock ha ett gediget intresse för mångfald och stödja en ökad jämlikhet mellan olika människor (Stoner och Russell-Chapin, 1997). Det leder till positiva kognitiva resultat för ledning och projektgrupper eftersom organisationen tar tillvara på olika kunskaper och färdigheter tas tillvara bland personalen. Milliken och Martins (1996) är dock skeptiska då de drar slutsatsen att mångfald bland ledningen istället kan reducera den sociala integrationen mellan gruppmedlemmar och därmed ökar personalomsättningen. Detta grundar sig på den endimensionella synen på mångfald och i sådana sammanhang tenderar chefer med en viss karaktär att visa större intresse för likasinnade underordnade. Men då organisationer fördjupar sig i mångfaldskomplexiteten och även tittar på osynliga attribut kommer sannolikt de olika perspektiven på problem och andra frågeställningar att öka kreativiteten och innovationsförmågan i organisationen (Janssens och Zanoni, 2005).

Organisationen måste ha en kultur som stödjer olika minoritetsgrupper. I organisationer där mångfaldsprojekt enbart avser synliga attribut tenderar minoriteter att sluta mycket snabbare eftersom de inte känner sig lika länkade till organisationen som övriga anställda, och eftersom chefer

tenderar att vara mer nöjda med sina likasinnade blir de heller inte lika positivt utvärderade som sina medarbetare (Milliken och Martins, 1996).

Representanter med olika karaktärer på chefsposter kan därför leda till ökad och mer kvalitativ kommunikation mellan organisationen och dess omgivning (Ancona och Caldwell, 1992). Beslut som tas blir därmed också mer realistiska och komplexa eftersom mångfald sannolikt bidrar till olika grupper i organisationen som kan relatera till olika kontexter och sammanhang. Det är därför viktigt att organisationer kan matcha komplexiteten i den externa miljön och återspegla den ökade mångfalden ibland dess publik (Morrison, 1992; Janssens och Zannoni, 2005).

### *3.3 Organisationskultur*

#### **3.3.1 En kultur som stödjer mångfald**

En mångfaldskultur är ett socialt system med människor från olika distinkta grupper. Medlemmar av ett sådant system delar en subjektiv kultur med delade meningar och uppfattningar. En organisation med mångfald måste skapa en kultur som stödjer och uppmuntrar dessa grupper till att samarbeta och kommunicera med varandra, annars kan det leda till frustration och missförstånd. För att minska de negativa effekterna av mångfald och få positiva resultat och ökade konkurrensfördelar är det därför viktigt att mångfalden hanteras i rätt kontext. Annars finns det risk för att mångfaldsstrategierna inte följs och att organisationen lever kvar i samma spår. Istället för en ökad mångfald kan det leda till att likriktningen mellan olika grupper kan öka, det vill säga att isomorfismen ökar istället för mångfalden (Di Maggio och Powell, 1983). Medan anställda i en stark homogen kultur uppmanas till ett gemensamt beteende och tänkande

uppmuntras anställda i en individualistisk kultur istället att uppehålla självständigheten (McMillan-Capehart, 2003).

En mångfaldsorganisation måste skapa en kultur som värderar olika åsikter. Genom ett individuellt förhållningssätt uppmuntras de anställda till att inta en innovativ roll i organisationen. Informella, individuella och varierande tillvägagångssätt leder till en mer heterogen organisation (McMillan-Capehart, 2003). Kollektiva och formella strategier för att guida nyanställda till rätt uppförande stärker istället gemensamma värderingar och leder därför till en mer homogen organisation (McMillan-Capehart, 2003).

Många företag har insett att mångfald är viktigt och att de måste ta den tillvara, men de flesta organisationerna vet inte vilka tillvägagångssätt och vilka metoder som är effektivast för att skapa en multikulturell organisation. Det vill säga en organisation som respekterar alla olikheter oavsett bakgrund, där alla har rätt att utveckla sin fulla kompetens och där mångfalden tillfullo tas tillvara på (Cox, 2001). Den traditionella metoden för att öka mångfalden i en organisation är genom rekrytering. Ett flertal författare menar att rekrytering inte är det rätta sättet att skapa mångfald, istället måste organisationer skapa en öppen kultur (Cox, 2001; Falsafi 2004). Organisationerna koncentrerar sig på den kvantitativa och ytliga mångfalden vilket gör att de oftast misslyckas med den långsiktiga mångfaldsplaneringen. Om organisationerna ska lyckas med mångfaldsimplementeringen måste de skapa en stödjande kultur (Falsafi, 2004).

Det är viktigt att cheferna förstår att mångfaldsstrategier måste gå hand i hand med organisationens långsiktiga strategier och mål. Mångfald kan inte bara skapas genom rekrytering utan är en process som ständigt måste förnyas och stödjas (Falsafi, 2004). Cox och Blake (2002) anser att mångfald skapar en flexibel organisation som kan svara effektivare på förändringar på marknaden, med fler kunder som är nöjda och förstådda som resultat.



Enligt Koonce (2001) använder organisationer oftast mångfaldsprogram som enbart varar en dag eller bara under någon timme i form av ett seminarium. Om organisationen ska lyckas hantera mångfalden på ett effektivt sätt samt dra nytta av mångfalden måste de skapa en mångfaldskultur. Det görs inte under ett fåtal timmar eftersom det är en långsiktig process som kräver ett starkt stöd från ledning och chefer för att resultatet ska bli lyckat (Stoner och Russell-Chapin 1997).

### **3.3.2 Att skapa en mångfaldskultur**

För att skapa en stark organisationskultur är det först och främst viktigt att de organisatoriska målen, dess vision och affärsidé klart och tydligt är formulerat (Bruzelius och Skärvad, 2004). För att skapa en mångfaldskultur måste dessa mål även integreras med mångfaldsmålen och kommuniceras till de anställda i organisationen (Cox, 2001). Enligt Cox (2001) finns det tre skäl till varför organisationer misslyckas med att skapa positiva effekter genom mångfaldsprocesser; fel diagnos av problemet, fel metoder används och missbedömning av organisationens mångfaldskompetens. Eftersom risken är stor att mångfaldsarbetet stannar vid uppförandet av en mångfaldspolicy, är det viktigt att finna metoder som kan hjälpa organisationer att använda ett sätt att fortsätta arbetet på (Falsafi, 2004). Det är viktigt att se på mångfald som en process och inte som något som ska implementeras och som sedan är klart att bruka (Stoner och Russell-Chapin, 1997). För att leda mångfald på ett effektivt sätt måste cheferna först förstå effekterna av tillämpningen samt dess konsekvenser på arbetsförhållandena (Cox, 2001). Vi kommer senare i detta kapitel att presentera Cox's förändringsmodell, som används i vår undersökning för att påvisa hur en organisation kan skapa ett mångkulturellt företag och ta vara på dess konkurrensfördelar.

### *3.4 Teoretiska anledningar för mångfaldsstrategier*

#### **3.4.1 Hur organisationer leder mångfaldsstrategier**

Det finns olika sätt att leda mångfald, men enligt Bogaert och Vloeberghs (2005) finns det två olika angreppssätt: det första angreppssättet innebär att mångfald skapas på grund av att organisationen har brist på kunskap eller för att förebygga diskriminering, det är det så kallade 'inflödesbegreppen'. Det andra angreppssättet fokuserar på kulturalism och individualism. Det är två begrepp som syftar på den inre processen i företaget, vilket innebär att organisationen skapar interna processer för att skapa en mångkulturell miljö. Den senare metoden skapar de långsiktiga fördelarna med mångfald. Många organisationer koncentrerar sig på 'inflödet' av människor och glömmet de återstående individerna inom företaget. Det är viktigt att organisationerna ser över sin rekryteringsprocess, eftersom olika individer har olika tillvägagångssätt när de söker ett arbete (Cox, 2001). Positiv mångfald kan skapas genom att rekryteringsprocessen omarbetas för att identifiera dolda och omedvetna mönster i urvalsprocessen (Falsafi, 2004). En del artikelförfattare menar att positiv särbehandling kan vara ett bra alternativ för att skapa mångfald på arbetsplatsen, men Falsafi (2004) menar att särbehandling inte är den rätta utvägen för att skapa mångfald i en organisation. Företaget måste skapa en förståelse inom hela organisationen och på alla nivåer (Falsafi, 2004). Enligt Bogaert och Vloeberghs (2005) är det viktigt att nyanställda känner att de är anställda för sina individuella kunskaper istället för sin etniska bakgrund, det är även viktigt att individen känner att han/hon representerar sig själv och inte en minoritetsgrupp (Falsafi 2004).

Mångfald skapar förändringar och möjligheter som inte en homogen arbetsgrupp kan åstadkomma (Cox 2001; Mlekov och Widell, 2003; McMillan-Capehart, 2003). Således är målet med mångfaldsstrategier att utnyttja fördelarna till fullo samtidigt som negativa konsekvenser skall

undvikas såsom låg jobbtrivsel och ökade uppsägningar. För att undvika de negativa effekterna är det viktigt att chefer är medvetna om dem och inte bara fokuserar på de positiva (McMillan-Capehart, 2003).

### *3.5 Förändringsmodell*

Att mångfald är en viktig del i arbetslivet har åtskilliga företagen konstaterat, och därmed utarbetat en mångfaldspolicy, men många tror att det räcker där och missar att hanteringen av mångfald måste stödjas av en kultur som är öppen för förändringar och fortlöpande processer som ständigt måste uppdateras (Stoner och Russell-Chapin, 1997). Det är viktigt att organisationen har en effektiv och fortlöpande mångfaldsstrategi, annars kan mångfaldspolicys och andra mångfaldsdokument endast förbli plattityder (Cox, 2001). Cox har utvecklat en förändringsmodell som består av fem faktorer/steg (se figur 1):

- Ledarskap
- Undersökning/Efterforskning och mätinstrument
- Utbildning
- Förändringar i kultur och styrsystem
- Uppföljning

Modellen ska hjälpa organisationer att finna den rätta vägen till en lyckad implementering av en mångfaldsstrategi anpassad för dem genom att frambringa en kultur som är öppen för förändringar (Cox, 2001). Upplevelsen och hanteringen av mångfald påverkas av den enskilde individen men även i hög grad av organisationskulturen samt uttalade, dolda värderingar och avvikelser, vilket medför att organisationen måste förändra sin kultur. En organisation som värdesätter och uppmuntrar mångfald, minskar utrymmet för tendenser av individuell intolerans (Falsafi, 2004).

### 3.5.1 Ledarskap

Eftersom mångfald alltmer blir en nödvändighet är det viktigt att chefer lär sig hur de kan skapa fördelar genom individuella olikheter. De måste kunna leda en organisation där missförstånd mellan olika grupper undviks och där anställda känner lojalitet till organisationen. Följaktligen krävs det en stark vilja och en förmåga att ta tillvara på mångfaldskompetensen inom organisationen, vilket innebär att ledningen och chefer har makten i en mångfaldsprocess (McMillan-Capehart, 2003; Falsafi, 2004).

Ledningens tydlighet i den uttalande ambitionen samt enhetschefernas ambitioner har en avgörande betydelse för hur nya påbud och förändringsprocesser lyckas (Cox, 2001). Det är tydligt att förmågan till och viljan att leda mångfald måste vara en viktig del av chefernas kravprofiler i en organisation som vill ta vara på mångfalden (Falsafi, 2004). Enligt Cox (2001) ska ansvaret för mångfaldsprocessen inte ges enbart till personalen på personalavdelningen, ansvaret ska delegeras till VD:n eller till enhetschefen. Det finns sex steg som de mångfaldsansvariga måste rekonstruera:

1. Skapa en vision för mångfald
2. Vara personligt involverad i mångfaldsprocessen
3. Skapa en kultur som stödjer mångfaldsarbete
4. Skapa en styrmodell som integrerar mångfald
5. Integrera mångfaldsarbetet med organisationens strategi
6. Kommunicera mångfaldsstrategin i hela organisationen

Att mångfaldsarbetet är förankrat i toppen av organisationen är en mycket signifikant faktor. Fler chefer måste vara involverade i processen, eftersom en mycket viktig process i företaget är hur cheferna agerar på förändringar. ”De ska leva som de lär” (Falsafi, 2004). Det är toppcheferna som har ansvaret för att förändringar sker i företaget, mångfaldsansvariga och personalansvariga har en stor roll i mångfaldsarbetet men ska aldrig hållas ansvariga för att förändringar sker i företaget (Cox, 2001).

### **3.5.2 Undersökning/efterforskning och mätinstrument**

För att förändringar ska bli genomförbara måste organisationen veta om det sker någon förändring, detta kan göras genom att organisationen mäter resultatet. Det är därför viktigt att organisationer som eftersträvar en mångfaldskultur kan mäta sina förändringar. Detta kan genomföras genom att organisationen samlar in data. Data ska användas för att väcka uppmärksamhet kring de fördelar som mångfald kan åstadkomma. Data kan användas för att förhöja mångfaldsutbildningen, detta kan genomföras genom att organisationen samlar personalens åsikter om mångfaldsarbetet och företagsklimatet för att sedan skapa praktikfall som diskuteras i grupp. Organisationer kan diagnostisera mångfaldsklimatet, genom att jämföra resultatet under en tidigare period med resultatet efter att mångfaldsprocessen startat, de skulle även kunna mäta personalomsättningen, eller personalsammansättningen för att öka andelen medarbetare eller chefer med annan bakgrund (Cox, 2001). Det viktiga är att inte enbart använda sig av kvantitativa mål. De måste integrera med kvalitativa mål såsom utbildningar och andra personalsatsningar för att öka kunskapen och medvetenheten bland personalen (Ekelöf och Fägerlind, 2001). När en organisation använder sig av data måste de vara mycket försiktiga så att det är korrekt data som används och även vara medvetna om att den ibland kan vara missvisande.

### **3.5.3 Utbildning**

Enligt Cox (2001) så kan den heterogena arbetsgruppen prestera sex gånger bättre än den homogena gruppen, men endast om den heterogena gruppen har fått utbildning och övervunnit sina meningsskiljaktigheter. Det är först då som de anställda i organisationen förstår att mångfald kan skapa långsiktiga mål för alla i organisationen (Cox, 2001). För att öka förståelsen för olikheter måste organisationen öka kunskaperna om vad kultur är och hur de påverkar oss. Praktik är således en mycket viktig del i

mångfaldsarbetet, speciellt eftersom det ofta är svårt att tillämpa teoretiska tankar till praktik (Falsafi 2004). Utbildningen ska vara skraddarsydd till organisationen, då det är viktigt att inte köpa in redan färdiga program och tro att de kan skapa positiva effekter. Organisationens kan utgå från en struktur eller en checklista som kan hjälpa till med att utforma en passande mångfaldsutbildning. Dagens utbildningsprogram har fått mycket kritik eftersom de oftast misslyckas med sitt syfte. Det är därför viktigt att deltagare och kursledare är medvetna om vad syftet är med kursen.

För att organisationen skall kunna nå sin mångfaldskompetens måste de anställda genomgå en process där de går från ignorans till full förståelse för varför och hur mångfalden påverkar organisationen. Cox (2001) har identifierat tre olika nivåer på mångfaldsträning; *medvetenhet*, *djupare kunskap* och *förändring i beteende*. Vid det första steget blir de anställda medvetna om vilka effekter mångfald kan ha på organisationens beteende och arbetsförmåga. När detta medvetande saknas kan det vara svårt att motivera sig till att utöka sin kunskap inom mångfald eller förändra sitt beteende. Medvetandet måste finnas för att gå vidare till nästa steg som bidrar till en djupare kognitiv kunskap inom ämnet. De får en ökad förståelse för hur och varför olika individers resultat och prestationer kan kopplas till mångfaldskompetens, något som är nödvändigt för att sista steget skall gå i uppfyllelse. Det sista steget består av åtgärder för att de anställda ska förändra sina beteenden. När varje medarbetare har gått igenom alla steg har en mångfaldskompetens utvecklats som har gett personalen en ökad insikt och förståelse för mångfald som leder till ändrade handlingssätt och kunnigheter (Cox, 2001).

För att mångfaldsträningen ska lyckas måste tid avsättas, det finns ingen standard, men en tvådagarskurs för en grupp om 25 personer kan vara en bra start för att introducera första nivån, medvetenhet. Det är viktigt att alla individer i organisationen på alla nivåer deltar i utbildningen. Att endast satsa på utbildning kommer inte leda till långsiktiga förändringar, organisationen måste samordna alla stegen för ett lyckat resultat (Cox, 2001).

### **3.5.4 Förändringar i kultur och styrsystem**

Mångfaldsförändringar måste hanteras genom ett systematiskt angreppssätt, vilket menas att organisationen ska ses som ett socialt system med självständiga komponenter. Många har misslyckats med sitt mångfaldsarbete på grund av att de inte har använt sig av en systematisk metod. Det är viktigt att förstå att alla komponenter i en organisation måste ses över och ändras mot mångfaldsarbetet. Organisationen måste skapa en allians mellan strategin och mångfaldsarbetet. Metoden består av tre huvudkategorier; tid, plats och människoprocessen. Tidsfaktorn hänvisar till att organisationen måste avsätta tid till mångfaldsarbetet. Platsfaktorn åberopar den fysiska arbetsmiljön och människoprocessen refererar till de processer som kretsar kring rekrytering samt till att attrahera nya som gamla individer till organisationen. Det finns fem olika arbetsmoment hur en organisation kan gå tillväga för att skapa förändringar; tid för policys, närvaro av klassbetydelse, rekrytering praxis, utvärdering av prestationspraxis och karriärutvecklingspraxis. Det är viktigt att organisationens medlemmar får lämpliga verktyg så att de kan se organisationen utifrån ett mångfaldsperspektiv och därmed förstå och skapa möjligheter för alla olikheter (Cox, 2001).

### **3.5.5 Uppföljning**

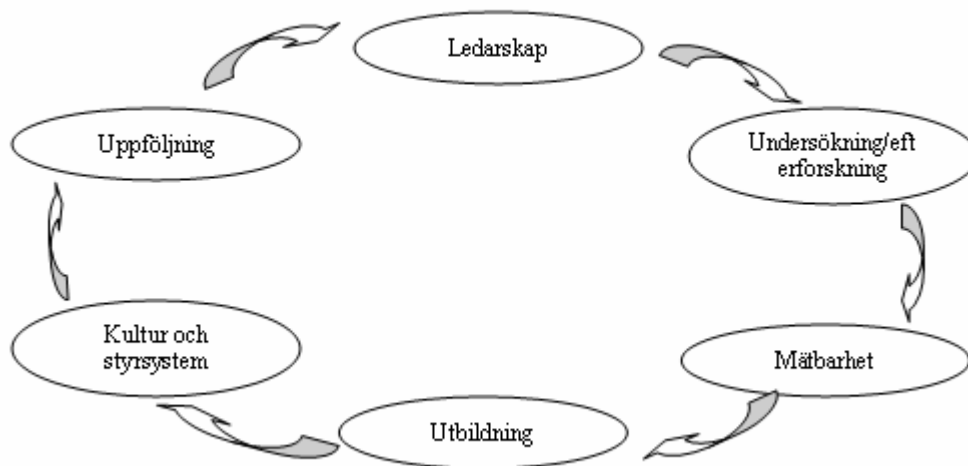
Det finns ett stort problem i dagens mångfaldsarbete, vilket har uppkommit för att ledningen oftast har misslyckats med uppföljning av tidigare förändringsarbeten. Det gör att många inom en organisation tror att mångfald är ännu en trend som ledningen endast har tänkt satsa på under en kort period och som därmed inte kommer att skapa något nytt inom organisationen (Cox, 2001). För att undgå sådana missförstånd finns det fyra faktorer som kan hjälpa organisationen att lyckas med sitt uppföljningsarbete kring mångfald;

*använda recensionsplaneringsprocesser, hålla räkningen, tillhandahålla initiativ till nya beteenden samt kvarhålla och leda transaktioner av kunskap.* Det är viktigt att alla i organisationen förstår att mångfaldsstrategierna är långsiktiga processer som ska skapa en förståelse för olikheter, vilket frambringas genom uppföljning och konstant vidareutveckling (Cox, 2001).

### 3.6 Kapitelsammanfattning

Mångfaldsbegreppet har under de senare åren fått en djupare betydelse än vad det har haft tidigare. Begreppet *intersektionalitet* har blivit alltmer vanligt i samband med mångfald. Det fokuserar på mångfald ur flera olika synvinklar istället för att bara se till ett visst endimensionellt attribut. För att mångfaldsarbetet på NoS skall lyckas är det viktigt att värderingar och idéer om arbetet är grundat i detta synsätt. När basen för mångfaldsarbetet är lagt är det viktigt att företaget arbetar praktiskt för att skapa en mångfaldskultur som stödjer dessa idéer. En sådan kultur skapas genom att organisationen ger de anställda utbildning inom ämnet för att öka mångfaldskompetensen och göra alla medvetna om de positiva sidor som mångfald kan medföra; genom att ledarskapet stödjer idéer och är öppna för olika åsikter och värderingar; och genom att arbetet följs upp ordentligt för att inte missa fallgropar. När organisationen har skapat en mångfaldskultur stödjer den sedan olikheter bland personalen – en cirkel som gynnar mångfald bildas. Bilden nedan illustrerar Cox's förändringsmodell som vi ska använda oss av för att utvärdera det empiriska materialet som framgår i nästa kapitel:





**Figur:** Bilden illustrerar Cox's förändringsmodell som innehåller elementen; ledarskap, undersökning/efterforskning, mätbarhet, utbildning, förändring av kultur och styrsystem samt uppföljning. Modellen användas enligt Cox för att skapa en kultur som är öppen för mångfald. Det är en kontinuerlig process som vi baserar vår empiriska undersökning av NoS på.

## 4. Sveriges Television

---

*I det här kapitlet kommer vi inledningsvis att ge en kortfattad beskrivning av SVT:s historiska bakgrund. Vi går vidare med att förklara vad ett public service företag är och varför mångfald är viktigt i sådana sammanhang. Vi presenterar enheten NoS på SVT samt de befintliga strategier och policys för en ökad mångfald.*

---

### 4.1 Den svenska televisionens historia

Den första seriösa sändningen ut i den svenska etern var den 29 oktober 1954 klockan 18.00. Detta datum ses som det inofficiella födelsedatum för svensk television, men enligt myndigheterna så är det officiella födelsedatumet 4 september, 1956. Under de första åren i svensk televisions historia fanns det bara en kanal, kanal ett, men 1969 introducerades även kanal två ([www.svt.se](http://www.svt.se)).

### 4.2 Sveriges Television (SVT)

SVT tillhör alla i Sverige, vilket innebär att riksdagen har slagit fast att SVT ska vara en oberoende organisation. SVT är fri från reklam vilket innebär att de inte är beroende av annonsörer eller andra sponsorer. Enligt den svenska lagen så ska den som innehar en TV-mottagare betala TV-avgift till radiotjänsten i Kiruna Aktiebolag (Sveriges rikets lag, 1989). SVT är ett icke vinstdrivande företag, vars enda inkomst består av TV-avgiften. SVT:s uppdrag är att sända program som lockar och inspirerar hela Sveriges befolkning samt att granska myndigheter och andra vid maktens kammare ([www.svt.se](http://www.svt.se)). SVT står för humanism, vilket innebär respekt för människans okränkbara värde och ett avståndstagande från krafter som

begränsar eller förnekar människans frihet (Policy för etnisk och kulturell mångfald i SVT 2005). SVT ägs sedan 1994 av Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB. Stiftelsens huvudsyfte är att främja det oberoende som är signifikant i alla dessa organisationer ([www.svt.se](http://www.svt.se)).

SVT är ett public service företag. Tankarna bakom public service är att alla medborgare i ett demokratiskt land ska få tillgång till opartisk och mångsidig information inom en mängd olika områden ([www.svt.se](http://www.svt.se)). Public service uppdraget innebär följande för SVT:

- SVT är ett oberoende medieföretag i allmänhetens tjänst
- SVT:s uppdrag är att garantera medborgarna ett brett utbud av program och tjänster via tv, Internet och andra publiceringsformer omfattande alla programområden.
- SVT:s utbud präglas av demokratiska och humanistiska värden, folkbildningsambitioner, mångfald och kvalitet och är tillgängligt för alla oavsett förutsättningar och bakgrund.
- SVT speglar och finns i hela landet.
- SVT:s verksamhet bedrivs självständigt i förhållande till politiska, kommersiella och andra intressen och maktsfärer i samhället.
- SVT:s verksamhet kännetecknas av hög integritet, opartiskhet och saklighet. Självständigheten säkerställs via en långsiktig finansiering i form av publikavgifter ([www.svt.se](http://www.svt.se)).

Eftersom SVT är ett public service företag måste deras verksamhet, som består av att sända program och nyheter ut i eteren, spegla vad den svenska befolkningen vill nyttja. Sveriges befolkning består av människor med olika etnisk tillhörighet, trosuppfattning och kulturella bakgrunder vilket medför att SVT måste både i sina program och i dess personal skapa en mångfald som kan spegla det samhälle som de verkar i. (Policy för etnisk och kulturell mångfald i SVT 2005)

### 4.3 SVT:s Mångfaldspolicy

SVT började år 2001 att utforma en generell mångfaldspolicy. Policyn ska hjälpa SVT att ta tillvara på den mångfaldskompetens som finns inom både programutbudet och inom personalstyrkan och även att öka den mångfaldskompetens som finns genom nya rekryteringar. SVT menar att mångkulturell kompetens, färdigheter och erfarenheter kan vid anställning beaktas som *meriter* och vid likvärdiga meriter fälla utslag för vem som utses. Det ska alltså poängteras att SVT inte använder sig av någon som helst uppdelning eller kvotering av sina anställda utan ser mångfalds som en kompetens som vilken andra meriter som helst, men det kan vara avgörande om en speciell kompetens fordras inom enheten för att skapa konkurrensfördelar. Som beskrivits tidigare ska SVT spegla samhället (deras public service uppdrag) vilket också innebär att programledare, reportrar och annan personal som framträder i TV och bakom kulisserna ska representera samhället. Lagar som styr är jämställdhetslagen och lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering. SVT regleras även av yttrandefrihetsgrundlagen, Radio- och TV lagen och även andra EG-direktiv, med det som är mest intressant i denna uppsats är de regler och lagar kring mångfald. I policyn framgår även att etnisk och kulturell mångfald ska beaktas i alla programkategorier genom; planering, kontrakt och utvärderingar. SVT ska även i sina program:

- Undvika generaliseringar om etniska, religiösa och kulturella grupper och låta människor framträda som individer och inte, i första hand, som representanter för den egna etniska gruppen.
- Synliggöra människor med olika bakgrund i vardagliga sammanhang
- Spegla och berätta om interkulturella möten
- Söka källor och experter med olika etniska och kulturella bakgrunder
- Ifrågasätta traditionella perspektiv genom att spegla och granska förståelsen mellan människor med olika etnisk och kulturell bakgrund
- Spegla och granska integrationsprocessen i Sverige och andra länder
- Använda programledare med olika etniska och kulturella bakgrund och erfarenhet

- Reflektera samhället genom att tillse att medarbetare och medverkande som talar svenska med dialekt eller brytning deltar och framträder i programverksamheten. (Policy för etnisk och kulturell mångfald i SVT 2005).

Den första september 2003 startade SVT ett tvåårigt projekt vars uppgift var att sprida kunskap och idéer om mångfald och utöka mångfaldskompetens i utbudet och i personalsammansättningen. Det upprättades en handlingsplan och två projektledare tillsattes till projektet som döptes till Mångkulturellt Center. Vid tidpunkten för uppsatsen är projektet under utvärdering då det nyligen avslutades.

#### *4.4 Nyheter och Samhälles handlingsplan*

Varje enhet på SVT har sin egen etniska och kulturella handlingsplan. I NoS genomarbetade handlingsplan beskriver dem olika bestämmelser och möjligheter angående olika mångfaldsområden. NoS arbetsplats ska ge de anställda möjligheter att få ett särskilt flexschema, till exempel i samband med olika religiösa högtider. Det ska finnas utrymmen för bön och meditering, något som inte har behövt införas en så länge. Inom rekrytering har de formulerat sin vision på följande sätt:

”Vår bemanning avspeglar Sverige och samhället, att ha en egen kunskap och erfarenhet av mångkulturella sammanhang betraktas som en kvalifikation som andra”

Under sommaren 2005 användes en ny rekryteringsprocess som är utformad efter att två studenter från Handelshögskolan i Stockholm skrivit en rapport för NoS och belyst problemen. Denna nya process användes på dem som sökte sommararbete under 2005 och 2006 på NoS. En arbetsgrupp tillsattes för att utforma mångkulturella kravprofiler samt en extern annons för att säkerställa att sökande som hade någon slags mångfaldig bakgrund fick särskild uppmärksamhet.

## 5. Åsikter hos verksamhetsanställda och redaktörer på NoS

---

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera vårt resultat uppdelat i de fem olika delarna som Cox's förändringsmodell består av och som introducerades i teorikapitlet. Den är baserad på 14 intervjuer på både chefs- och verksamhetsnivå och resultatet av intervjuerna framställs nedan utan några ändringar. Vi avslutar kapitlet med en summering av de viktigaste kommentarerna i en sammanfattande matris.*

---

---

### 5.1 Allmän uppfattning om mångfald på NoS

Vi kommer att presentera vårt resultat i samma schematiska ordning som Cox's förändringsmodell är beskriven i teoriavsnittet. Cox's förändringsmodell tar upp viktiga delar i processen om hur en organisation kan skapa en utvecklingsgång som stödjer mångfald. Genom att svara på våra forskningsfrågor – hur kulturen på NoS stödjer en mångfaldsfacetterad personal, samt hur redaktörer och de verksamhetsanställda på NoS tycker att mångfaldssatsningen har lyckats och integrerats på enheten – hoppas vi få fram ett brett underlag som kan leda till svaret på vårt syfte.

Under våra intervjuer har samtliga respondenter varit positiva till mångfald. Några har syftat på den ytliga mångfalden och menar att de har sett fler med utländsk bakgrund i korridorerna på NoS. Medan andra har syftat på olika kulturer och människor från olika samhällsskikt och med olika bakgrund. De flesta har relaterat till båda delarna när de har pratat om mångfald.

Både redaktörer och verksamhetsanställda förstår vad NoS har för syfte med sin mångfaldssatsning och tycker att det är viktigt att de kan spegla alla i Sveriges befolkning i deras program. Dem har hört att det har pratats om

mångfald men är ändå något skeptiska till satsningen. Eftersom de flesta är där under projektanställning, praktik eller vikariat, anser dem inte att satsningen ger något vidare resultat, men samtliga ser ändå bejakande på satsningen när vi presenterar den (8,9, 14).

”min chef sa till mig att man ska ju inte bara vara utåt public service man kanske ska vara det bakom kamerorna också. Så det måste synas på båda sidorna att de är till för alla” (8)

”Jag tycker det är viktigt för att de vill ju nå ut till alla, till exempel till dom som inte ä så mycket insatta, som till exempel utlänningar, då måste man få in mångfald, få in input hur ska vi nå dem här också om man ska satsa på alla, och det är ju det som är tanken med public service” (9)

Samtliga tycker dock att de har märkt en stor skillnad i personalsammansättningen jämfört med ett par år tillbaka då den i stort sett bara bestod av medelålders vita män som kom ifrån medelklassen. En utav de verksamhetsanställda tycker att det genast blev mycket roligare att jobba när fler personer i olika åldrar och med olika bakgrund kom in som sommarvikarier under 2005 och 2006 (7).

Både redaktörer och verksamhetsanställda höll med om att det fortfarande är väldigt likasinnade personer som jobbar på SVT, men enligt dem själva är de öppna för att få in fler människor med olik bakgrund, och de tycker att det behövs. Enligt en redaktör beror inte likheten hos de verksamhetsanställda bara på att dem har lika bakgrund, utan även på att journalister i sig tänker väldigt lika – det borde gå att hitta motbilder mot den allmänt rådande journalistiska trenden för att få in mer olik tänkande i organisationen (3).

## 5.2 Ledarskapet på NoS

### 5.2.1 Skapa en vision för mångfald

NoS har tagit fram en rekryteringsvision som lyder ”Vår bemanning avspeglar Sverige och samhället, att ha en egen kunskap och erfarenhet av mångkulturella sammanhang betraktas som en kvalifikation som andra” (NoS handlingsplan, 2005). Efter de intervjuer som vi har genomfört har vi upptäckt att denna vision inte är förankrad i hela organisationen. De redaktörer som vi har intervjuat har mer kunskap om mångfaldssatsningen på SVT än vad de verksamhetsanställda har, vilket skulle kunna visa på ett misslyckande från deras sida att förmedla budskapet. Majoriteten av dem som våra respondenter känner inte till att SVT har en mångfaldspolicy och att varje enhet – i detta fall NoS – har en handlingsplan som beskriver hur de skall gå tillväga för att skapa en mångfaldsenhet.

”Jag har inte hört talas om mångfaldspolicyn eller handlingsplanen att de finns så där uttalade. Jag har bara fått höra att när de sökte efter en sändningsproducent då så såg de mitt efternamn och då ringde min chef upp mig och frågade om jag kunde finska så det är väl så de enda jag fått höra om det” (10)

”Ja, jag tycker vi har förankrat policyn bra, Det ger sig också på två sätt det en är samhällsförändringar i sig, det är journalister som jobbar dagligen ute i verkligheten genom att skildra det här landet den här staden eller vad man pratar om på olika nivåer ser ju att samhället förändras och vår skyldighet är ju att spegla samhället så då går det rätt fort att se förändringen och att rapportera förändringen. Jag tycker att vi har, eller borde i alla fall ha det. (3)

### 5.2.2 Vara personligt involverad i mångfaldsprocessen

Samtliga redaktörer i undersökningen tycker att SVT:s ledning arbetar aktivt med mångfaldsfrågor, samtidigt som de påpekar att det är ett komplicerat arbete som kräver mycket tid. De anser även att de själva försöker att arbeta aktivt med mångfaldsfrågorna, vilket kan ifrågasättas efter att ha talat med andra personer ute i verksamheten som har visat på det motsatta.



Redaktörerna säger att dem stödjer mångfaldsarbetet, då samtliga har en positiv bild av mångfald och tycker att NoS borde bli ännu mer mångfaldigt, men de är dock inte involverade i några aktiviteter utanför deras arbetsuppgifter för att stödja mångfalden på NoS.

Ett par av de verksamhetsanställda tycker att redaktörerna och ledningen tänker ganska snävt på NoS (6 och 14). Enligt respondenterna är deras synsätt och objektivitet kopplat till deras egna skildringar och referensramar, som ofta är relaterat till medelklassen. De som kommer med andra, utomstående åsikter får enligt dessa inte en riktig chans eftersom nyhetsskildringen inte alltid anses som viktig i chefernas ögon (14). De flesta redaktörer kan dock ge exempel på när de har använt sig av personer från en annan bakgrund för att göra redan befintliga reportage, det vill säga för att underlätta språket eller förståelsen för den andra kulturen (1,2,3). En redaktör håller med om att flertalet på SVT tänker likadant men säger att alla blir väldigt glada ifall det kommer någon med en oväntad idé:

”vi är en ganska homogen grupp och det gör att alla tänker likadant, men om det kommer nåt totalt oväntat eller en ny idé så blir alla väldigt glada, vi är öppna för det, men ganska ofta ändå tänker man likadant” (3)

”Jag tror att i många stor media företag så tenderar det att bli en likhet mellan de som är där. Är dom inte likadana när de kommer in så blir det mer likformade efter ett tag, man får gemensamma värderingar och gemensamt socialt liv och så även om vi själva kommer från väldigt olika förutsättningar socialt, ekonomiskt även kulturellt inom vårt land så att säga men det finns en tendens att gadda ihop sig mot mitten om man bor på ungefär samma ställe i stan och sådana saker och det är det man måste försöka bryta upp eller skapa en mix” (13)

”Det betyder mycket om dem här kan ta för sig och föreslå ämnen som vi inte hade tänkt på bara för att vi inte känner till, eller har någon aning om. Dem har andra kontaktnät som är viktigt” (1)

För att få ett annat perspektiv på ett uppdrag försöker även redaktörerna att ge ut uppdragen till olika personer för att de ska kunna skildra det på sitt personliga sätt (1). Alla redaktörer tycker att det är viktigt att inte klassificera de verksamhetsanställda utan att de kan ge samma uppdrag till alla oberoende av vem det är eller vad de har för bakgrund.

### *5.2.2.1 Hållbar utveckling*

Istället för det mångkulturella projektet som avslutades 2005 har SVT precis startat ett nytt projekt som ligger under enheten hållbar utveckling. Det ska hantera både mångfaldsfrågor och jämställdhetsfrågor. I projektet ingår personer som är mycket engagerade och som brinner för dessa frågor (1). Flertalet respondenter på NoS tror att ledningen på SVT arbetar aktivt med mångfaldsfrågor, men de antar att problemet ligger i att budskapet inte har nått ut till hela organisationen.

”Jag vet inte riktigt om ledningen jobbar aktivt, det kanske de gör” (7)

”Jag upplever inte att ledningen arbetar aktivt med mångfald”(12)

”Nej jag upplever inte att ledningen arbetar aktivt, det gör jag inte, .....faktiskt!” (11)

En redaktör säger att alla chefer har mångfaldssatsningen på näthinnan konstant eftersom det både står i deras styrkort och talas om det i deras egna arbetskort. (Styrkort och arbetskort är redaktörernas arbetsdokument där det står beskrivet vilka arbetsuppgifter som ingår i deras tjänst). En av redaktören påstår också att problemställningarna i samhället bidrar till att de som jobbar med nyheter har en ganska hög medvetenhet om mångfaldsproblematiken – mångfaldsfrågor finns i alla integrationsfrågor som en nyhetsredaktion måste hantera, och därför är alla som arbetar på nyhetsredaktionen medvetna och påminda om mångfald i större utsträckning än vad kanske andra arbetsplatser är (3).

### *5.2.2.2 Aktiviteter från redaktörer/chefer*

Både på Aktuellt och på Rapport har det genomförts nya satsningar på mångfald. Aktuellt har satt ihop en tittarpanel som består av ett antal personer med mångkulturell bakgrund. När uppsatsen skrivs har de haft två möten, vilket går ut på att personer från Aktuellt sätter sig ned med

tittarpanelen och tar in synpunkter på sändningen om vad som är bra och vad som är dåligt. Genom panelen vill de få in fler åsikter om Aktuellt och om hur de har lyckats med uppdraget att nå ut till alla i Sveriges befolkning. Aktuellt har även några reportrar som intresserar sig extra för integration och segregationsfrågor, och därför undersöker de mångfaldsområdet extra mycket för att försöka hitta jobb och frågor som är angelägna och som de kan sända. Under våren avsatte Aktuellt särskilda pengar för en reporter med mångfaldsbakgrund för att skapa och finna nya synvinklar på redaktionen. Redaktören säger:

”Vi behövde en ny reporter eftersom de flesta av oss är vita medelålders och vi har vår begreppsvärld och vi plockar ju det, vi kan ju en himla massa saker men vi har inte kontaktnät över hela samhället så personen i fråga jobbade hos oss under våren och sommaren och det var ett lyckat projekt” (4).

De flesta har märkt en skillnad på redaktionen efter att mångfaldspolicyn och handlingsplanerna framarbetades år 2001, men att det fortfarande är en lång väg kvar innan enheten avspeglar det samhälle som finns idag (5 och 13). Även Rapport har gjort en specialsatsning som pågick under sommaren 2006, där de profilerade sig genom att söka medarbetare med mångfaldsbakgrund. En av respondenterna tyckte att det gav ett tydligt genomslag, vilket märktes på en gång i personalsammansättningen. Enligt en redaktör bidrog satsningen till att fler personer med mångkulturell bakgrund började arbeta på redaktionen, vilket gav redaktionen andra erfarenheter och synvinklar (2). Redaktören menar att satsningen gav resultat i både arbetet och TV rutan, men påpekar att det är mycket svårt att avgöra om det var mångfaldssatsningen som bidrog till reportagen eller om de hade blivit gjorda ändå:

”Att det gav resultat i arbetet, det gav resultat i rutan, det är svårt tycker jag och säga vilka jobb som blev gjorda som inte hade blivit gjorda men det tror jag nästan är omöjligt att säga, men däremot så tror jag att det blev andra röster andra ansikten som såg i nyhetsprogrammen” (4)

På grund av dessa satsningar anser en annan redaktör att idén om mångfaldsarbetet är förankrat ganska bra i organisationen, men anser vidare att det är viktigt att genomförandet inte sker på ett felaktigt sätt. En del

rekrytering kan vid sådana här specialsatsningar ha skett på felaktiga grunder då 'rätt kompetens' kan ha kommit i andra hand (4).

### 5.2.3 Skapa en stödjande Kultur

När vi frågade vad NoS har för kultur sa en av redaktörerna att kulturen inom NoS är ganska annorlunda i jämförelse med andra intellektuella arbetsplatser där det ofta finns en hierarkisk syn till kollegor, vilket redaktören menar att det inte finns på NoS (4). Samtliga redaktörer och majoriteten av de verksamhetsanställda i undersökningen höll med om att det är högt i tak på NoS. En utav redaktörerna sa att det tidigare har funnits väldigt starka normer om vad som är rätt och riktigt på SVT, men att organisationen har förändrats till det positiva under de senare åren. Kulturen är numera mycket bred och det finns många individualister som gör att personalen är van vid att folk är väldigt olika (3).

Bland de verksamhetsanställda är uppfattningen om NoS kultur och deras trivsel på jobbet lite olika beroende på vilken redaktion som de jobbar på. Majoriteten trivs väldigt bra och tycker att stämningen är avslappnad, medan några tycker att det är en stor skillnad mellan de fast anställda och vikarierna (8, 10, 12, 11).

”Det är väl som på alla arbetsplatser, de som är fast anställda dom pratar med varandra mest, men det är ju inte konstigt. Själv känner jag så här jag kommer hit och känner inte att jag orkar engagera mig eftersom jag vet att jag ändå ska härifrån om en vecka eller en månad eller när man nu försvinner och aldrig kommer tillbaks igen eller kanske om 3 år eller nått sånt. De man pratar mest med är dem i ens egen ålder” (8)

En utav de verksamhetsanställda håller med redaktörerna och säger att det är en tämligen bra kontakt mellan chefer, mellanchefer och andra verksamhetsanställda – alla känns likvärdiga och jobbar tillsammans (12).

Både redaktörer och verksamhetsanställda tycker att de flesta som jobbar på SVT är ganska lika; de är alla medelålders, bor i innestan och har samma

slags tänkande, men enligt majoriteten beror även likheten på att de flesta har gått en likartad journalistutbildning.

Precis som redaktörerna tycker de verksamhetsanställda att det är större skillnad i personalsammansättningen nu än för ett par år sedan, men att de fortfarande ser likadant ut bland dem som är fast anställda. Ett par utav de verksamhetsanställda anser att mångfaldsarbetet är lönlöst så länge det inte når de högre posterna, där sammansättningen av personalen fortfarande är väldigt likartad (8, 14). Även två av redaktörerna tycker att de verksamhetsanställda har varit hos dem en för kort tid för att de skall kunna ge dem en chans och för att se dem utvecklas och bidra med något bra (2 och 3).

Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta tycker att det är högt i tak på NoS och att de får ta mycket ansvar. Trots detta anser flertalet respondenter att det fortfarande kan vara svårt att föra fram nya idéer och nya skildringar som redaktörerna och andra chefer inte vet så mycket om. Därför tycker en del att kulturen, sett till den stora organisationen – det vill säga hela SVT – kan kännas svår att begripa och mycket trögstyrd. En av de verksamhetsanställda säger att det kan ta över ett år innan ett beslut genomförs på SVT (12).

”Jag tycker att det är ganska högt i tak, det är en stor organisation men den är ju nedbruten i mindre enheter så jag tycker nog att min avdelning har högt i tak, sen kan man känna att hela den stora organisationen är svår att begripa och att ha koll på vem som gör vad, men jag har hyfsad koll på min avdelning” (3)

#### **5.2.4 Skapa en styrmodell som integrerar mångfald**

Enligt de redaktörer som vi intervjuat finns det en vilja hos ledningen att skapa en styrmodell som integrerar mångfaldsfrågor. Ledningens initiativ till att starta projektet 'mångkulturellt center' (se kap 4.3.1) visar på en vilja att integrera mångfald i strategin och styrmodellen. En av redaktörerna

påpekar dock att det lätt kan hända att det endast pratas väldigt mycket om mångfald i organisationen och på redaktionerna, men att folk sedan fastnar i samma gamla hjulspår. Eftersom ledningen har väldigt mycket annat att hantera får inte mångfaldsfrågan den uppmärksamhet som den kanske behöver för att integreras väl i organisationen (4).

### **5.2.5 Integrera mångfaldsarbetet med organisationens strategi**

För att undersöka hur pass väl SVT har informerat om mångfald frågade vi alla respondenter om de har hört talas om SVT:s mångfaldspolicy. Något som de enligt den ansvariga för mångfaldsarbetet ska ha fått information om under några introduktionsdagar som SVT erbjuder de nyanställda. De flesta av de verksamhetsanställda vet dock inte om att SVT har en mångfaldspolicy och de som har hört talas om den vet inte riktigt vad den innehåller, vilket till viss del beror på att de flesta inte gick på introduktionsdagarna som erbjöds. Inte heller känner de till det mångfaldscenter som var aktivt under två år. Trots den dåliga responsen som vi fick ifrån de verksamhetsanställda tror redaktörerna att mångfaldsarbetet är mer integrerat än vad som märks bland de verksamhetsanställda.

### **5.2.6 Kommunicera mångfaldsstrategin i hela organisationen**

Som ovan nämnt är det många av de verksamhetsanställda som aldrig har hört talas om mångfaldspolicyn på SVT, vilket visar på att mångfaldsstrategin inte är kommunicerad i hela organisationen. Flera av våra respondenter tycker att fler olikheter skulle behövas inom NoS. En respondent tycker att nyheterna som SVT sänder kan vara likriktad och menar att de därför kan missa vissa viktiga vinklar och synpunkter. Enligt respondenten är detta ett resultat på att de som arbetar på NoS är en relativ

homogen grupp (6). Även kontakten mellan personalavdelningen och de som arbetar med mångfald är stundtals bristfällig. De har blivit en del missförstånd mellan dessa parter. De som jobbar med mångfaldsfrågorna vill inte lägga sig i för mycket i personalansvarigas verksamhet och personalansvariga verkar tycka att samarbetet med mångfaldspersonalen är i för ringa mängd.

### *5.3 Undersökning/Efterforskning och mätinstrument*

En av redaktörerna tycker att NoS är på rätt väg när det gäller mångfaldsfrågor, men anser att det är mycket viktigt att ha något att mäta emot hela tiden så att organisationens medlemmar ser skillnad och att satsningen leder någon vart. Det är något som personen i fråga saknar i dagsläget, och som han tror har bidragit till en viss frustration inom organisationen och bland redaktörerna (3). Redaktören anser att det finns mycket som kan göras och som görs, men det måste fästas på papper, det vill säga att det måste vara fler tydliga mål:

”Jag tycker ju faktiskt att vi är på rätt spår, jag tror också att det är viktigt att ha något att mäta emot hela tiden så att man ser att man kommer någonstans. Det finns så många saker som du gör bara , du måste fästa det på papper och du måste ha en mål beskrivning – var ska vi vara nästa sommar, när kan vi ta nästa steg? Och jag tror att det bästa sättet att göra det på är att ha konkreta siffermål, när det gäller antal medarbetare. När det gäller utbudet, där tror jag att det är lite svårare att mäta vad det är som säger att det är ett mångkulturellt inslag” (2)

Majoriteten av våra respondenter tycker att det måste finnas mål utformade i siffror, både vad det gäller verksamhetsanställda och vad det gäller programutbud, även om det kan vara svårt att avgöra om det är ett mångkulturellt inslag eller inte. Dessa mål saknas idag. Samtliga redaktörer i undersökningen tycker att mångfald inte bara skall fokusera på olika nationaliteter utan även på vilka olika bakgrunder de rekryterade har, som en av redaktörerna uttrycker:

”Om det visar sig att alla bor i bostadsrätt i innerstan så tror jag inte det blir någon skillnad ifall man är invandrare eller inte, det handlar minst lika mycket om vad man har för erfarenheter” (3).

Både redaktörerna och de verksamhetsanställda anser att det är viktigt att inte mångfald enbart handlar om nationaliteter, de flesta tycker att det skulle behövas fler kulturer i organisationen. En redaktör anser att NoS uppgift är att informera om samhället via Tv, och eftersom Sveriges befolkning består av flera olika nationaliteter måste de självklart representera och informera om hela samhället (4).

NoS saknar bra instrument för att mäta om deras satsningar inom mångfaldsarbetet ger resultat i rutan. De har heller inga mål angående antalet verksamhetsanställda med mångkulturell bakgrund eller med andra erfarenheter som kan hjälpa NoS att skapa effektivitet. SVT har dock ett övergripande mål som är att spegla samhället (1). SVT kommer centralt att försöka finna olika nyckelpersoner som ska arbeta med mångfaldsfrågor på alla olika nivåer i organisationen för att processen ska fortlöpa. De som arbetar aktivt med mångfald inom SVT är medvetna om att det kan vara svårt att ständigt väcka intresse för mångfald och är medvetna om att de ständigt måste sätta dessa frågor i fokus. SVT har beslutat att de som arbetar med mångfald och de som arbetar med jämställdhet ska arbeta tillsammans, ett förslag som mångfaldspersonalen först var kritiska till eftersom det kan vara svårt att väcka intresse och skapa fokus för två stora frågor. Efter att de själva har fått skapa en grund för mångfaldsfrågan har de nu bytt attityd och ser fram emot samarbetet (1). Nästa projekt för de mångfaldsansvariga på SVT är att sätta samman ett arbetande nätverk med personer ute i organisationen. Nätverket skall hjälpa till med att få ut mångfaldsfrågan i organisationen och ut på alla enheter. För att det skall lyckas krävs det dock att de verksamhetsanställda som arbetar i detta nätverk är engagerade i frågan och tycker att det är kul att driva den vidare (1).



## 5.4 Utbildning

### 5.4.1 Redaktörernas mångfaldsutbildning

De flesta av redaktörerna i undersökningen har inte fått någon mångfaldsutbildning av SVT. En redaktör påpekar att de inte ger några seminarier under sommaren eftersom det nästan bara är vikarier på SVT då, vilket kan vara en anledning till att vissa personer inte har fått någon utbildning (2). En annan redaktör berättar om sin mångfaldsutbildning som pågick under en dag, dock kunde respondenten endast närvara under halva dagen och kommer inte riktigt ihåg vad seminariet handlade om. SVT ger inte ut någon specifik utbildning inom mångfald men i chefsutbildningarna skall det ingå olika seminarier där mångfaldsfrågor tas upp. När vi intervjuade en person som är ansvarig för mångfaldsfrågor på SVT fick vi först en bild av att seminarier i mångfald är något som utförs med jämna mellanrum, men av våra respondenter är det endast ett fåtal som har fått en sådan utbildning och det var många som inte ens visste att det existerade. De få seminarier som erbjuds varierar i tid men är oftast mellan en timme lång till en heldag (1). En av cheferna anser att det inte finns någon direkt utbildning för mångfald men att NoS själva har gjort egna satsningar på att skapa en insikt för mångfald.

”Vi har genomgått för hur programmen ser ut och så att man vet vad det är för sammansättningar i programmen, så där tycker jag att jag känner mig ganska välorienterad, men inte någon systematisk utbildning. Vi på NoS har gjort egna initiativ tex. så gjorde vi en stor satsning i våras där vi hade ett heldagsseminarium där vi hyrde en hel studie i radiohuset för alla medarbetare. Där vi hade seminarium en heldag där vi hade en 5- 6 olika föreläsare och bland annat en turkisk ståuppare, en tjej och då var vi väl en 60-70 medarbetare som var där hela dagen och det belystes ur alla aspekter det här och det var öppet för alla”(13)

Att mångfaldsseminariet var öppet för alla medarbetare på NoS var inget som de verksamhetsanställda hade blivit informerade omkring.

## 5.4.2 Verksamhetsanställdas mångfaldsutbildning

Vi har fått uppfattningen att utbildning bland de verksamhetsanställda inte är så utbrett som vissa skulle önska. Flera av våra respondenter tror att det kan bero på att de flesta som är nya på NoS är vikarier och projektverksamhetsanställda och att det är anledningen till att NoS inte satsar några pengar på dem (6). Flertalet respondenter anser att det är ett stort problem för NoS att de personer som kommer in i organisationen, med nya erfarenheter och andra synvinklar, alltid lever i ovisshet eftersom de inte får en fast anställning (7 och 8).

Enligt mångfaldsansvariga på SVT skall nyanställda samt journalistpraktikanter genomgå en mångfaldsutbildning under de första introduktionsdagarna. Enligt en respondent handlade denna utbildning mestadels om vad mångfaldspolicyn innebär samt att definiera vad mångfald är (9). Utbildningen är obligatorisk men det blir inga påföljder för dem som inte närvarar och det finns inte heller någon möjlighet att medverka vid ett senare tillfälle (1). I nuläget finns det inget utbildningspaket som är utformat för mångfaldsfrågorna, men det är något som de mångfaldsansvariga funderar över att ta fram. I och med det nya projektet 'hållbar utveckling' har de diskuterats om att slå ihop en utbildning om både etnicitet och jämställdhet (1). Idag är seminarierna som ges inte specifika i hänseende till mångfald, utan är en del av ett utbildningspaket. Efter introduktionsdagarna finns det inga seminarier som är riktad till de verksamhetsanställda, utan endast till cheferna, enligt de mångfalds verksamhetsanställda vi intervjuat. Flertalet av dem som vi har intervjuat har dock inte genomgått den mångfaldsutbildning som gavs i början av deras anställning.

## 5.5 Förändringar i kultur och styrsystem

Företagskulturen har ändrats sen mångfaldsprojektet inleddes enligt de redaktörer som vi har intervjuat. Detta har märkts genom att fler personer med mångkulturell bakgrund söker sig till NoS. En av respondenterna tycker det är mycket bra att det finns en viss kolumn i ansökningsformuläret, där de som har erfarenheter från andra kulturer eller annan etnisk bakgrund kan fylla i. Respondenten anser att det bidrar till att alla känner sig välkomna till SVT och NoS (9).

Enligt flertalet av de verksamhetsanställda kan det ibland vara svårt att få fram sina nya idéer. En av våra respondenter berättar att deras chefer nästan alltid sitter i möten eller är upptagna på annat håll, vilket kan göra att det är svårt att föra fram egna idéer (12). En annan respondent berättar att eftersom det är så svårt att få fast anställning på NoS och på hela SVT, kan det kännas meningslöst att komma med nya idéer, som respondenten uttrycker sig:

”Jag vill inte ge bort något gratis” (12)

En av redaktörerna ser ett stort problem både med att det inte finns någon tid att bara ägna sig åt journalistik och att det inte finns några pengar att satsa på sina verksamhetsanställda och i detta fall mest på vikarierna. Respondenten tror att om det hade funnits mer pengar så skulle fler redaktioner satsa på mångfald, men eftersom ekonomin är dålig satsar de flesta på säkra kort gällande personalen, istället för att satsa på någon ny (4). Ett par av de verksamhetsanställda tror att NoS i jämförelse med de andra avdelningarna är sämst på mångfaldsarbetet, personerna vet inte varför men har fått den bilden då de även har jobbat på andra avdelningar (intervju nr 12, 14). En av anledningarna till att det tar längre tid att ändra personalsammansättningen på nyhetsavdelningen kan vara för att de är till hundra procent självförsörjande.

”Det är en mer tröggörlig materia på nyheterna på grund av deras struktur. Vi skulle inte klara av att driva nyheterna som projekt för den kapaciteten har vi inte och då skulle vi inte klara att sända nyheter varje timme 24 timmar om dygnet. Sen är det också svårt att hitta en vikarie med mångfaldsbakgrund snabbt nog när vi behöver det, det finns inte så många på marknaden” (13)

En redaktör tycker att NoS uppdrag är tvetydigt, eftersom de har en språkvårdande uppgift, vilket det står om i NoS sändningstillstånd samtidigt som de ska värna om demokratin, vilket innebär att alla röster ska höras (3). De flesta redaktörer påpekar att det är viktigt att de som har en annan bakgrund inte bara ska arbeta med frågor som rör deras kultur, utan ska arbeta som vilken journalist som helst, men belysa reportagen från deras synvinkel.

SVT vill profilera sig som ett mångkulturellt företag, men den mångfaldsansvariga förklarar att de i nuläget inte riktigt vet hur sammansättningen av de anställda ser ut och vilka bakgrunder de har. Det är inget som SVT har tagit reda på, men det finns en tanke om att göra en undersökning på frivillig basis för att kartlägga personalen. Den mångfaldsansvariga tycker att SVT saknar verktyg för att ändra sin kultur, men samarbetar med olika public service företag ute i Europa för att gemensamt lösa frågan och ta fram verktyg för att skapa förändringar i kulturen (1).

De flesta av våra respondenter tycker att stämningen är trivsamt på SVT. Ett fåtal av de verksamhetsanställda anser dock att det kan vara lite smått otrevlig stämning på SVT ibland. De menar att de yngre på SVT kan känna sig underlägsna mot de äldre för att de kan ha en överlägsen attityd. Enligt en respondent kan det bero på att de äldre känner sig hotade av de yngre medarbetarna eftersom de som oftast har mer kunskaper om den nya tekniken (8). Det ska tilläggas att ingen av de personer som vi har intervjuat tror att det finns något direkt motstånd mot mångfald på NoS eller på hela SVT och ingen har personligen mött på något av den karaktären, däremot kan det finnas vissa som tycker att rekryteringen har skett på fel grunder ibland.

”Det finns nog inte något motstånd mot själva idén mångfalden, däremot kan det finnas synpunkter på kvalitén och kompetensen. Att tex. språket, att en del som vi har tagit in som semestervikarier kanske har svårt att klara språket tillräckligt bra och då kan ju många av våra andra medarbetare i olika positioner tycka att de är för svaga rent språkligt och det är frågan var gränsen går. Jag tycker ju att man ska tolerera en viss, man behöver ju inte tala risksvenska absolut inte det kan vara allting va, men det ska vara begripligt och förståeligt för publiken, det är ju hela grejen och det är klart att det kan ha hänt en del saker på marginalen där och då kan ju någon ha sagt att vi tagit in för många just nu. Och det är ju så att det är inte jätte många som står och klappar på dörren och vill komma in för många vågar liksom inte söka sig in” (13)

De verksamhetsanställdas ansvarstagande är något olika beroende på vilken redaktion de jobbar på. En del blir tilldelade ett arbete och sedan får de fritt ansvar för att det ska bli klart i tid. De tycker därför att arbetet är ganska fritt, i motsats till en annan respondent som tycker att det är väldigt hierarkiskt på avdelningen då det är många led av chefer och mellanchefer. En nyanställd får inte mycket att säga till om utan blir tillsagd att göra på ett visst sätt, så som cheferna tycker är bra (14).

Kommunikationen på NoS är mycket bristfällig enligt en av redaktörerna. Den borde vara bättre med tanke på att SVT är ett kommunikationsföretag (4). Det mesta meddelas internt via e-mail eller officiellt på möten. Många av de vi intervjuade kan inte alltid gå på dessa möten och därför missar de viktig information. Flertalet tycker att förändringar kommuniceras väldigt lite, vilket kan kännas frustrerande för personalen. Detta har enligt en redaktör varit ett problem under en längre tid för NoS (3).

## *5.6 Uppföljning*

Det finns inget standardiserat uppföljningsarbete som ämnar mångfaldsarbetet på NoS. Respondenterna på verksamhetsnivå känner inte till något slags uppföljningsarbete på hela SVT. De flesta tycker även att uppföljningen av deras egen utveckling är av ringa betydelse för deras chefer. De är ingen som får regelbundna utvecklingssamtal med sina chefer och som nämnts tidigare i uppsatsen så är det många som tycker att cheferna

är närvarande alltför sällan. En av redaktörerna trodde att det kunde finnas något slags uppföljningsarbete i samband med rekryteringsprocessen, men var inte säker. Trots att flertalet verksamhetsanställda säger att de inte får några utvecklingssamtal, menar en redaktör att det ges en gång per år för alla verksamhetsanställda, men det är inget specifikt om mångfald som tas upp då (3).

Som nämnt brukar däremot de olika nyhetsprogrammen försöka att uppskatta antalet medverkande med utländsk bakgrund i programmen. Rapport har exempelvis gjort stickprov för att mäta hur deras sammansättning av gäster ser ut i programmen. Det är något som de har gjort regelbundet sedan första januari 2006, men det finns fortfarande en del problem om hur mätningarna skall tolkas (3). Deras mål är att öka antalet medverkande från olika bakgrunder. Redaktören anser att detta mått kanske inte är ett av det viktigaste, men det visar i alla fall att de försöker öka den synliga mångfalden. Respondenten menar att den synliga mångfalden inte ska underskattas, det kan vara viktigt med synlig mångfald i en övergångsperiod, även om den andra mångfalden är viktigare på sikt (3).

En annan redaktör förklarar att ekonomin på SVT är väldigt järv och anser att det borde finnas en större pott för mångfaldsprojekt. Personen menar att många i branschen tänker väldigt kommersiellt och använder sig hellre av en person som de känner till än att satsa på nya förmågor. Respondenten efterlyser därför en fond med extra pengar till olika mångfaldsprojekt (4). Förutom mätningen efter varje nyhetssändning består uppföljningen angående mångfald på NoS av att de, enligt lag, måste redovisa sitt mångfaldsarbete i public service redovisningen.

NoS mätningar för att öka antalet medverkande med utomnordisk bakgrund i rapport och aktuellsändningarna har det gått lite si och så där med. Även om det inte är det viktigaste måttet så är det i alla fall en början (3). Som tidigare sagts så har de verksamhetsanställda inte varit på NoS så länge. Enligt redaktörerna är det därför svårt att mäta hur bra de har lyckats med att få in fler kulturer, åsikter och värderingar på avdelningen (3, 1).

Enligt en av cheferna följer personalavdelningen på NoS upp intaget av vikarier och projektverksamhetsanställda så att de sedan kan följa en statistik av hur sammansättningen ser ut efter somrarna. Varje program som sänds av NoS har även ett särskilt kontrakt där det finns krav på vad de ska leva upp till. Mångfald är ett krav som i stort sätt finns med i vartenda kontrakt och det står att varje program ska, utifrån de förutsättningar som de har, beakta detta. Det kan vara mer eller mindre accentuerat i vissa typer av program, men det finns med som en av de grundläggande förutsättningarna. När programmen sedan utvärderas måste de som är ansvariga redovisa för vad som har gjorts för att främja mångfalden (13).

### **5.6.1 Uppföljningsarbete ur rekryteringssynpunkt**

NoS försöker mäta sitt programutbud när det gäller mångfald, men har inga direkta verktyg för hur mätningen ska gå till. De har även tagit fram en gemensam personalannonsering som ska skapa intresse hos människor ifrån olika kulturer. Den mångfaldsansvariga tycker att SVT måste rikta sig mer utåt och skapa fler projektanställningar och fler utomstående produktionsbolag för att få in fler olikheter i organisationen. I dagsläget finns det en person som är ansvarig för nyrekrytering. Uppgiften består i att försöka identifiera de områden som SVT framöver kan behöva kompetenta yrkesmänniskor i, där det gäller att ha en kompetensförstärkning (1).

### ***5.7 Skillnaderna mellan de verksamhetsanställdas åsikter och redaktörernas***

Nedan presenterar vi en matris som visar på att de verksamhetsanställda och redaktörerna har olika uppfattningar om hur mångfaldspolicyn har förankrats på enheten. Den visar också att de har olika åsikter i allmänhet kring mångfalden på enheten. Matrisen är uppdelad genom att vi först har

skrivit ett antal frågor och därefter skrivit vad redaktörerna respektive de verksamhetsanställda i undersökningen har svarat. Det ska påpekas att svaren inte alltid är enväldiga utan vi har utgått från vad majoriteten i undersökningen tyckte.

<b>Påståenden</b>	<b>Redaktörer</b>	<b>Verksamhetsanställda</b>
Kännedom om mångfalds policyn?	Stark kännedom om mångfaldspolicyn	Ingen kännedom om mångfaldspolicyn
Mångfaldspolicyn förankring i organisationen?	Tror att de flesta på NoS har kännedom om mångfalds policyn	Vet att inte policyn är förankrad på NoS
Kultur förändring?	Ser en stor förändring på NoS sen den nya rekryteringen	Ser den synliga förändringarna men anser att förändringar i beteendet inte har skett i lika stor utsträckning
Finns det något motstånd mot mångfald på NoS?	Inget direkt motstånd, men kan finnas vissa som tycker att rekrytering har skett på fel grunder	Har inte märkt något direkt motstånd, men ser vissa problem för att skapa mångfald på NoS
Konkreta förändringar eller åtgärder för att främja mångfald?	Både aktuellt och rapport har satsat på att främja mångfald, tex. enskilda reportrar med annan bakgrund	Har inte märkt några större förändringar, men anser att de har blivit fler icke svenska medarbetare
Har du arbetat aktivt med mångfaldsfrågor?	Inget annat än de som vi gör i vårt arbetet, det är ont om pengar och tid	Nej, eftersom de flesta jobbar som vikarier
Upplever du att ledningen arbetar aktivt med mångfalds frågor?	Ja det gör det, med det kan vara svårt för dem att framföra sina mål	Vet inte!



Är NoS duktiga på att ta in nya idéer?	Ja vi har blivit bättre	Nej, det är svårt att framföra nya idéer eftersom de inte är närvarande
Har ni fått någon utbildning inom mångfald?	Ingen direkt utbildning, men något seminarium har vi genomgått	Nej ingenting
Upplever du att det finns en viss typ av människor på NoS?	Ja det gör det, men det börjar bli bättre	Ja, det är mest medelålders vita män från medelklass
Hur upplever du att medarbetare blir bemötta på NoS?	Bra	Bra, men det är ett osäkert moment att bara vara vikarier
Finns det något uppföljningsarbete på NoS?	Ja vi har kontinuerliga utvecklingssamtal, följer även upp efter varje program och analyserar	Inga kontinuerliga utvecklingssamtal och vet inte något om något annat uppföljningsarbete på NoS relaterat till mångfald

### 5.8 Kapitelsammanfattning med kommentarer

I detta kapitel har vi presenterat vårt resultat med hjälp av Cox's förändringsmodell. Resultatet visar att redaktörerna och de verksamhetsanställda har olika åsikter om hur kultur och mångfaldsarbetet har förankrats på enheten. Subkulturer uppdelade mellan de fast anställda och de verksamhetsanställda framhåller att det inte finns ett enhetligt stöd för mångfald. Redaktörerna har den uppfattningen att policyn är väl förankrad bland de verksamhetsanställda, medan de verksamhetsanställda knappt vet att det finns en mångfaldspolicy. Det är alltså en skillnad mellan den bilden som redaktörerna har av mångfaldsarbetet och den som de verksamhetsanställda har. Alla är dock positiva till mångfald och tycker att

det krävs mer arbete för att uppnå policyn, men det är delade meningar om hur mycket det krävs av den anställde själv för att mångfaldsarbetet skall lyckas.

Redaktörerna anser att de ser en stor förändring i kulturen på NoS sen den nya rekryteringen och mångfaldsarbetet började, medan de verksamhetsanställda endast ser en synlig förändring. De anser att förändringar i beteendet inte har skett i lika stor utsträckning. Syntesen är att de verksamhetsanställda inte anser att kulturen har den utformning som krävs för att det skulle kunna leda till mer olikheter på NoS. Vidare i nästa kapitel kommer vi att diskutera och analysera vårt resultat från intervjuerna och sedan jämföra detta med teorin.

## 6. Utvärdering av undersökningen på NoS

---

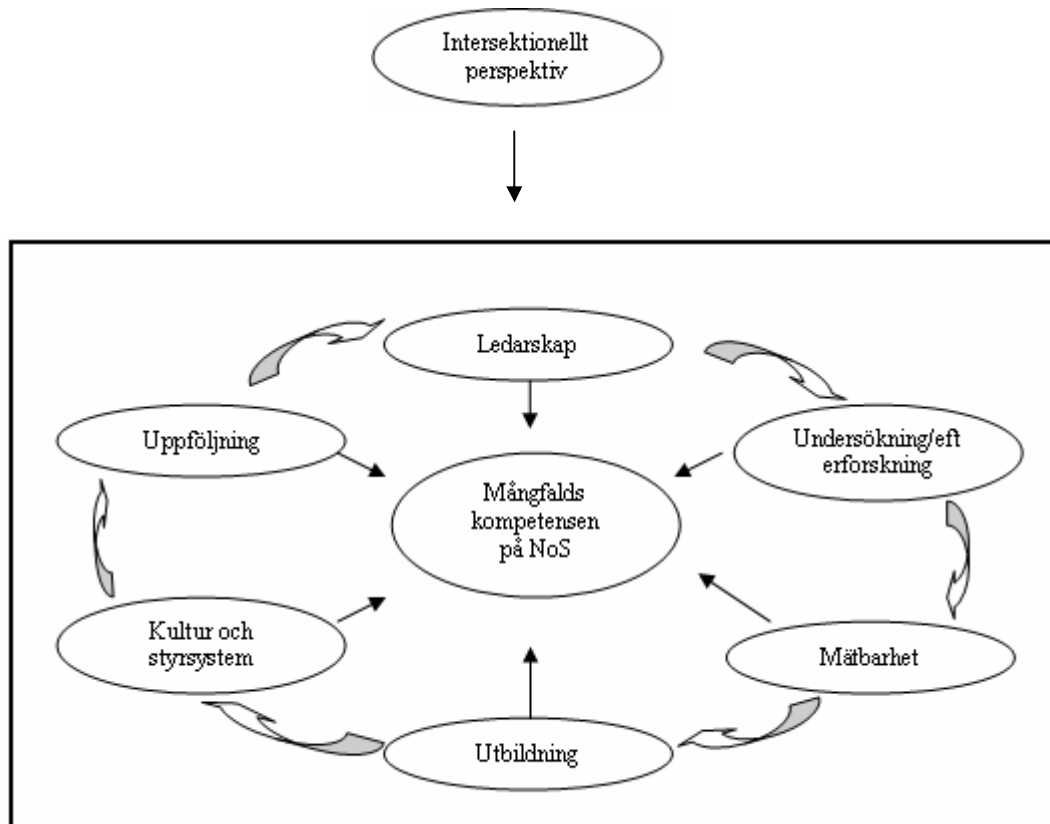
*I detta avsnitt presenterar vi vår analys. Med hjälp av teorin kommer vi att utvärdera hur NoS arbetar med sin mångfaldsprocess. Cox förbättringsmodell kompletteras och en ny modell presenteras. Den kommer vi sedan att använda oss av i analysen som därpå mynnar ut i en sammanfattning utvärdering.*

---

### 6.1 Den utökade förbättringsmodellen

Vår analys är baserad på den teoretiska referensramen som presenterades i teorikapitlet. I och med det försöker vi se mångfald ur ett intersektionellt perspektiv. Det synsättet argumenterar för att det är viktigt att vidga vyerna och se bortom de ytliga perspektiven för att skapa en mångfaldskompetens inom organisationen. Det är vitalt att inte isolera olika signifikanta karaktärer ifrån varandra, istället skall organisationen ta hänsyn till samtliga individer inom enheten, utan att sätta dem i olika fack eller dela in dem i grupper (Alvesson och Due Billing, 2002). Mångfaldskompetensen blir ett resultat av att NoS förbättrar sina strategier för en ökad mångfald, därmed kommer alla de anställda inom enheten att bli mer öppna för det som är nytt och okänt, och få lättare att se världen från andras perspektiv. Analysen baseras alltså på den djupare mångfalden, som till stor del beror på hur organisationskulturen stödjer en mångfaldsfacetterad personal, samt vilka medvetna åtgärder som tillämpas för att mångfalden skall behållas inom företaget. För att vår analys skall koncentrera sig på den djupa mångfalden är det viktigt att vi adderar intersektionalitet till Cox's förändringsmodell som först presenterades i teorikapitlet. Det är viktigt eftersom det annars kan vara lätt att glida in på ytliga perspektiv på mångfald. Vi anser att Cox modellen för sig själv skulle lika gärna kunna mäta endast de synliga attributen. Det kan vara bra med mått som till exempel mäter

sammansättningen av personalen, men vi vill även att NoS skall få en djupare förståelse för mångfaldsproblematiken och se vilka fördelar de kan få genom att satsa på mångfaldsstrategier på ett djupare plan. Den kunskapen får dem endast om de ger utbildning och information, samt uppmanar till ett aktivt deltagande av samtliga på enheten (Cox, 2001). I nuläget vet många om vad mångfald kan vara bra för, men de kan själva inte praktisera det. Var och en på NoS lever i den värld som de är vana vid och har samma referensramar som de alltid har haft. Det är detta som vi vill utvidga genom att lägga till intersektionalitet i modellen. Genomgående för analysen kommer vi därför att ha det intersektionella perspektivet och Cox's förändringsmodell har därför fått ytterligare ett övergripande element. Vi har därtill lagt till mångfaldskompetensen som den faktor som alla de olika stegen leder till. Det är viktigt att påpeka att ett företag måste hantera alla stegen/faktorerna för att lyckas förändra den kultur och attityd som finns på enheten om de ska lyckas implementera sin mångfaldspolicy på ett effektivt sätt och generera en kultur som välkomnar olikheter.



Figur 1: Bilden illustrerar viktiga beståndsdelar i Cox förändringsmodell som medverkar till att mångfaldsarbetet på NoS skall lyckas. Tillagt är det intersektionella perspektivet som behövs för att inte bara se mångfald utifrån det

ytliga perspektivet. Intersektionalitet är basen till den mångfald som vi eftersträvar och elementen i Cox's modell kan hjälpa ett företag att uppnå den mångfaldskompetens som vi tidigare har talat om. Om elementen uppdateras stärker de varandra, därav cirkelformen.

Ordet mångfaldskompetens är taget ur Cox's förändringsmodell. Det är något som personalen inom ett mångkulturellt företaget vinner genom att förändra sitt beteende för att bli mer öppna för andra åsikter och perspektiv (Cox, 2001). Det är något som är av signifikant betydelse för NoS eftersom det är en del av ett public service företag. En nyhetsredaktion skall ge en så objektiv bild som möjligt och visa reportage som är av stor vikt för Sveriges befolkning. Eftersom befolkningen har förändrats under de senare åren finns det fler olikheter och kulturer inom Sverige. NoS måste därför spegla nyheter på ett sätt som tillgodoser en bredare publik. För att det skall ske räcker det inte bara att anställa människor på grund av att de kommer från ett annat land. De måste få ett djupare syfte med rekryteringsprocessen och därför kommer det intersektionella perspektivet in i bilden. Det står för ett flerdimensionellt perspektiv av mångfald och är av stor vikt för att mångfaldskompetensen skall komma till uttryck inom enheten (de los Reyes, Paulina och Mulinari, Diana, 2005). Det är viktigt att den kultur som finns på enheten öppnar upp för olikheter. Nedan följer vår analys som baseras på den framtagna modellen ovan.

## *6.2 Ledarskap på NoS*

### **6.2.1 Har NoS skapat en vision för mångfald?**

NoS har en vision och en policy för att bli mer mångfaldiga. Den implementerade rekryteringsprocessen som de använder sig av, visar att de har uppnått ett utav målen i mångfaldsarbets första steg enligt Cox's modell (2001). NoS problem är att visionen inte har blivit förankrad på ett bra sätt inom hela enheten, vilket har lett till att den inte har fått ett starkt genomslag. Innebörden i mångfaldspolicyn är generellt sätt inte känd bland

de verksamhetsanställda, vilket tyder på att SVT och NoS har misslyckats med att förankra visionen i organisationen. För att inte NoS skall stanna upp vid att enbart ha en vision och en policy nedskrivet på papper är det viktigt att de finner metoder för att fortsätta med mångfaldsarbetet (Falsafi, 2004). Vi anser att ett problem som ligger bakom att visionen inte har blivit förankrad är för att kulturen inte välkomnar olikheter på ett bra sätt. Vi anser att NoS kultur fortfarande har samma normer inom enheten såsom innan mångfaldsarbetet började, vilket bidrar till att allt rullar på i samma banor som tidigare.

### **6.2.2 Finns det ett personligt engagemang i mångfaldsprocessen på NoS?**

Enligt redaktörerna i undersökningen arbetar ledningen aktivt med mångfald, men majoriteten av de verksamhetsanställda vet inte om att NoS har en pågående mångfaldssatsning. Det visar att ledningen och andra chefer inte har lyckats förmedla budskapet om mångfald ut till hela organisationen. Det måste finnas ett personligt engagemang bland chefer och andra nyckelpersoner i verksamheten för att mångfaldssatsningen skall förankras hos alla medarbetare i organisationen (Cox, 2001). Vi anser att det finns ett engagemang till en viss del på NoS och från ledningen, men det verkar inte finnas tillräckligt med tid för att skapa ett intresse och få in den kunskap som behövs för att lyckas. Enligt McMillan-Capehart (2004) är det viktigt att de anställda känner lojalitet till organisationen, något som ledningen och chefer skall se till att de gör, detta kan vara ett problem för NoS då så många i personalen jobbar som timvikarier eller projektanställda och därför inte får den efterlysta lojaliteten till organisationen.

Ledningen arbetar aktivt med frågan genom att starta projekt med mångfaldsinriktning. Det första projektet 'mångkulturellt center' arbetade aktivt med mångfaldsfrågor inom hela SVT under två år. De har hjälpt SVT att öppna upp ögonen för mångfaldsfrågor och varit en bidragande faktor till

en ökad synlig mångfald i TV-rutan, men vi anser att även detta projektet har haft svårigheter att förankra sitt budskap på NoS. De flesta som vi intervjuade kände varken till det första projektet eller det nystartade projektet inom mångfaldsarbetet, 'hållbar utveckling'. Det kan bero på att SVT har sett individen ur ett endimensionellt perspektiv, vilket inte är tillräckligt för att en mångfaldssatsning skall slå igenom och ge positiva resultat och en starkare ställning för organisationen. För att det skall ske måste NoS se bortom de ytliga attributen (Phoenix och Pattynama, 2006).

Redaktörerna anser att även dem arbetar aktivt med mångfald, men att de saknar rätt verktyg för att göra bra mätningar av resultatet. Kortfattat kan det sägas att analysen av vår undersökning visar att det finns ett intresse för mångfald hos personalen på NoS, men att cheferna tycker att varken tiden eller ekonomin räcker till för att de skall kunna satsa helhjärtat. Att ambitionen finns där är av avgörande betydelse för att mångfaldsarbetet skall lyckas (Cox, 2001). Det är således en prioriteringsfråga för cheferna, och därför anser vi att det krävs fler nyckelpersoner som börjar engagera sig i frågan och arbetar aktivt för att skapa en mångfaldskultur som stödjer arbetet. En sådan kultur måste försöka eliminera olika förutfattade meningar som varje människa har och som enligt Alvesson och Due Billing (2001) bidrar till att människor behandlas olika. Detta behöver NoS ändra på och genom att få in fler olikheter på högre poster kan gränserna mellan den yngre och den äldre generationen minskas och därav en mångfaldskultur skapas. Intersektionella teorier menar alltså att kulturen på NoS måste ändras och övergå till att vara en enhet som välkomnar olikheter och där det är naturligt att stödja individernas olika kompetenser och referensramar.

#### *6.2.2.1 Aktiviteter från redaktörer/chefer*

Att både Aktuellt och Rapport har genomfört nya satsningar på mångfald är ett mycket bra initiativ för NoS. Det är viktigt att de stora nyhetsprogrammen visar vägen för hur enheten kan utvecklas, men det är en

lång väg kvar att gå. Arbetet kring mångfald har blivit inriktat på den synliga mångfalden vilket kan leda till att de fördelar som mångfald medför inte kommer till sin fulla rätt. Enligt oss är det lätt att en organisation som arbetar med att främja mångfald just belyser den synliga mångfalden. Det finns en stor risk att den synliga mångfalden blir en bas för de attribut som en organisation söker efter, detta eftersom många definierar mångfald efter nationaliteter (Fägerlind, 2001). Redaktörerna är medvetna om att satsningen har varit på den synliga nivån, så att resultatet kan ses i TV-rutan. Vi anser med hjälp av teorin att det finns en fara med att endast satsa på den synliga mångfalden. Anledningen till att en organisation ska satsa på mångfald är för att skapa konkurrensfördelar och nå ut till en bredare kundkrets (Milliken och Martins, 2004; Cox och Blake, 2000). Det skapas inte av att ett företag enbart försöker lyda diskrimineringslagarna och därav anställer personer med olika utseenden så att det ser bra ut utåt sätt.

Vi tycker att det är viktigt att skilja mellan NoS satsning för att öka den interna mångfalden och satsningen som sker över hela SVT för att öka antalet medverkande i program med utomnordisk bakgrund. Vi anser att det inte finns någon gränsdragning mellan dessa två områdena och att det därför är svårt för de verksamhetsanställda att veta vad NoS har för syfte med mångfaldsarbetet. Eftersom det är ett public service företag är det viktigt att människorna i Tv-rutan speglar den svenska befolkningen, men det är av signifikant betydelse att inte den synliga mångfaldsrekryteringen får övertaget, det vill säga att någon kan bli anställd enbart på grund av en annan hudfärg. NoS måste specificera målen mer noggrant och tydligt för att de anställda skall förstå innebörden av mångfald, vilket var väldigt tvetydigt i dagsläget. Rekryteringsprocessen har bidragit till fler olikheter inom NoS. Nästa steg är att cheferna lär sig hur de kan ta tillvara på den mångfaldskompetens som finns inom företaget och skapa fördelar genom dessa individuella olikheter (McMillan-Capehart, 2003). Det är viktigt att påvisa att endast satsningar på rekryteringen inte är ett bra sätt att skapa mångfald, Cox (2001) poängterar att risken blir då stor att företaget endast skapar den synliga mångfalden.



Aktuellts satsning på en verksamhetsanställd med andra erfarenheter tycker vi har varit ett bra initiativ. Eftersom personen fick chansen att göra specifika reportage ledde det till att Aktuellt fick fram reportage som antagligen inte hade skildrats annars. De fick därmed in nya synvinklar och andra erfarenheter på redaktionen. Just det här tror vi kan leda till att NoS skapar konkurrensfördelar gentemot andra nyheter. Det lockar nya tittare samtidigt som de inte bara skildrar den synliga mångfalden i Tv-rutan utan även den djupa, genom att visa reportage som intresserar andra grupper i samhället. Nyheterna kan ses från ett annat håll och locka nya tittare. Precis som ovan är dock tiden och den dåliga ekonomin kritiska faktorer för att NoS skall kunna fortsätta göra satsningar av det här slaget. Enligt oss är detta inte är en ursäkt utan mer ett sakförhållande för hur det ser ut i dagsläget. Vi anser att NoS precis som vilket annan enhet har möjligheter att skapa en kultur som stödjer olikheter och att det handlar mycket om viljan (McMillan-Capehart, 2003).

### **6.2.3 Skapas en stödjande Kultur?**

NoS som organisation beskrivs som väldigt platt och med högt i tak, vilket är en mycket bra grund för att skapa en kultur som stödjer mångfaldsarbetet. Enligt teorin ska en kultur som stödjer mångfald vara öppen för nya idéer, värdera allas åsikter och visa att alla är lika mycket värda (McMillan-Capehart, 2003). Det finns olika personer i en organisation som har delade meningar och uppfattningar, vilket leder till att kulturen måste se till att alla blir hörda. Kulturen på NoS uppfattas på olika sätt av de verksamhetsanställda, de yngre som arbetar på NoS anser att det är svårt att genomföra nya idéer, vilket visar att kulturen inte är särskilt öppen för nya uppslag och tankar.

Cheferna sitter oftast upptagna i möten vilket skapar ett problem för att nya idéer ska kunna presenteras. Detta är ett problem för NoS eftersom det leder till att innovationsförmågan stannar upp på enheten. De yngre medarbetarna

ansåg även att deras ålder kan vara en av orsakerna till att de inte blev hörda, men även på grund att de inte är fast anställda. Även om flertalet säger att kulturen är öppen på NoS anser vi att den inte är stödjande för mångfaldsarbetet. Enligt oss verkar den ha olika former på olika nivåer på enheten, de fast anställda och äldre medarbetarna lever kvar i gamla spår och verkar, omedvetet, ha svårt att stödja nya idéer och synvinklar på tillvaron och därför är det viktigt att de får in personer med mångkulturell bakgrund på alla nivåer i organisationen (Ancona och Caldwell, 1992).

En av orsakerna till att det är så svårt att skapa en stödjande kultur för mångfald kan vara att NoS är en väldigt pressad enhet. De måste hela tiden producera nya nyheter under snabba förutsättningar och har därför inte riktigt tid att avsätta för att tänka efter, utreda och följa upp olika händelser på redaktionerna. Tidsfaktorn är viktig för mångfaldsarbetet eftersom det måste finnas varaktiga mekanismer inbäddade i organisationskulturen som stödjer de verksamhetsanställdas utveckling och innovationsförmåga (Friday och Friday, 2003). Detta kan utvecklas genom att redaktörerna kan ta sig tid för varje individ på enheten och ta hänsyn till deras olika karaktärer och kompetens (Janssens och Zanoni, 2005). Enligt oss är detta något som saknas i Cox modell då den främst fokuserar på hela organisationen. Det är viktigt att använda modellen med ett intersektionellt övergripande perspektiv som gör det möjligt att skapa en kultur som leder till öppenhet och därmed som tar tillvara på individen i organisationen (Phoenix och Pattynama, 2006).

Vi tror även att det finns en viss generaliseringsbarhet bland personalen på NoS. Det är lätt att tro att alla invandrare är på ett visst sätt och alla från landsbygden på ett annat sätt. Istället för att homogenisera dessa grupper måste NoS försöka reducera dessa förutfattade meningar (Alvesson och Due Billing, 2002). Redaktörerna berättade att de tycker att det är viktigt att de kan ge ut reportage till vem som helst, för att få olika vinklar på de befintliga uppdragen. Det visar att de är öppna för att arbeta med människor ifrån olika kulturer, men det är fortfarande en lång väg kvar för att de ska

vara lyhörda på vad verksamhetsanställda från andra kulturer anser vara viktiga reportage och inslag.

Det har även kommit fram att en del verksamhetsanställda tycker att det verkar som att andra enheter på SVT har lyckats bättre med att integrera mångfalden på deras redaktioner. Eftersom de flesta andra redaktörer arbetar med färre antal program i veckan tror vi tidsfaktorn återigen är en utav orsakerna, det ska produceras nyheter dygnet runt och det finns ingen tid till att reflektera över inslagen. Vi ser också ett stort problem med att inga av de nyanställda har fått en fast anställning utan att det endast är vikariat, projekt- eller praktikanställningar som erbjuds. Det skapar en stor osäkerhet bland dem på NoS och de får heller inte chansen att visa vad de kan på ett bra sätt. En annan anledning till att NoS inte har ändrats lika mycket som andra avdelningar på NoS är för att de är till hundra procent självförsörjande, det innebär att de inte kan ta in lika många utomstående projekt som andra avdelningar, vilket skulle ha kunnat skapa mer synlig mångfald och visat snabba resultat, men NoS har samma möjligheter som de andra avdelningarna på sikt. Enheten kan generera en kultur som är öppen för olikheter genom att ta tillvara på sin redan anställda personal och ge varje individ möjlighet till att utvecklas, det kan leda till att attityder och normer på NoS kan förändras och därmed skapas en kultur som kan ta till vara på varje individs kompetens och skapa konkurrensfördelar (Falsafi, 2004; Phoenix och Pattynama, 2006)

#### **6.2.4 Skapas en styrmodell som integrerar mångfald?**

Det finns en vilja på NoS att skapa en enhet som är öppen för olikheter och som tar vara på den kompetens som redan finns, problemet är att de inte har lyckats integrera dessa idéer inom hela enheten. För att lyckas borde de satsa mer på att öka chefernas förståelse för hur mångfalden kan utnyttjas på företaget och vad som är meningen med arbetet. Eftersom ledningen på SVT hanterar många frågor är risken att mångfaldsfrågan inte får det fokus

som vi tycker att den behöver. Vi saknar nyckelpersoner på olika nivåer i enheten, som brinner för frågan och som kan arbeta vidare med processen. Det kan hända att NoS annars stannar där de befinner sig i dagsläget, med en pågående mångfaldsvision och en rekryteringsprocess som endast kommer att bli plattityder (Falsafi, 2004). Det är dags för NoS att gå vidare till nästa steg; att skapa och integrera en stödjande kultur och styrmodell. Enligt oss har de i dagsläget kommit till medvetenhetsstadiet, nu måste de vidare i processen för att mångfaldsarbetet skall bli till praktik (Cox, 2001).

### **6.2.5 Integreras mångfaldsarbetet med NoS strategi?**

NoS mångfaldsstrategi finns för närvarande med i den övergripande strategin. Även en handlingsplan har tagits fram, men varken mångfaldspolicyn eller handlingsplanen är kända hos de verksamhetsanställda. Det leder till att dessa handlingar inte får någon större verkan i enheten. En del av de verksamhetsanställda är kritiska till satsningen och tycker inte att det är någon idé att satsa på mångfald bland de nyanställda. De menar att de som har jobbat ett längre tag och är fast anställda ändå kommer att fastna i samma vanor, vilket leder till att mångfaldssatsningen är förgäves och att alla, även i fortsättningen kommer att arbeta i samma riktning och producera liknande resultat. Det är därför viktigt att mångfaldskompetensen utvecklas för att få de verksamhetsanställda att börja tänka i nya banor (Cox, 2001). Att integrera ett mångfaldsarbete med strategin tar dock tid. Projektet på NoS är fortfarande relativt nytt och har därför inte blivit förankrat helt och hållet. Mångfaldsarbetet är fortfarande ostrukturerat och ses ofta som en bisak som inte prioriteras av många. Inom vissa områden tillämpas det dock mer än inom andra – till exempel används de verksamhetsanställdas olika språkkunskaper mer flitigt för att göra program som når ut till alla och för att förenkla intervjuer.

## 6.2.6 Kommuneras mångfaldsstrategin på hela NoS?

Det finns en klyfta på enheten mellan dem som är medvetna om mångfaldsarbetet och dem som inte är det. Detta tyder på att NoS har svårigheter med kommunikationen. Redaktörerna, de så kallade mellancheferna är medvetna om processen, men av de verksamhetsanställda var det endast ett fåtal som kände till mångfaldspolicyn.

SVT har arbetat aktivt med mångfald genom deras mångfaldsprojekt, som har haft i uppgift att skapa mer mångfald i SVT:s programutbud. Deras fokus har varit att öka mångfalden i TV-rutan. Sedan de började sin satsning har mångfaldsfrågan vunnit mark, men i en stor organisation som SVT är det trögt att få igenom förändringar och därför tar det tid innan det blir ett framstående resultat kan läsas ut. Satsningen på ”mångkulturellt center” har till viss del ökat medvetandet inom hela SVT, men det går trögt och vi tror att det skulle ha kunnat bli ett bättre resultat om de inte bara skulle ha fokuserat på den synliga mångfalden. Det intersektionella perspektivet vill helst bortse från synliga attribut eftersom det till och med kan ge negativa resultat i en organisation, såsom exempelvis en dålig kommunikation. Således måste NoS försöka se bortom det ytliga och istället se människan ur ett flerdimensionellt perspektiv. Det är först då som deras programutbud kan breddas med sändningar som de annars inte skulle ha gjort. Det räcker alltså inte att en människa kommer från ett annat land för att det skall ske, personen måste ha andra referensramar. Hela personalen måste sedan kunna kommunicera och förstå varandra för att alla vinklingar skall komma fram och vinna mark på avdelningen (de los Reyes, Molina och Mulinari, 2002). Med det menar vi att fokus måste vara på att få in personer på SVT med olika erfarenheter och bakgrund och som kan bidra med olika synvinklar på olika frågeställningar och problem. Det tror vi sedan leder till ett bredare programutbud som både är mer nyanserat och nytänkande.

I nuläget har NoS en egen rekryteringssatsning som avser att öka skillnader i personalsammansättningen. Vi söker ett bättre samarbete mellan personalansvariga på NoS och de personer som arbetar med mångfald på

hela SVT. Vi har upptäckt att informationen mellan dessa parter kan vara bristfällig i vissa aspekter. Enligt teorin är det även viktigt att det inte bara är personalansvariga som är ansvarig för mångfaldsfrågor på en avdelning eller enhet, vilket är fallet på NoS i dagsläget (Cox, 2001). För att lyckas med satsningen bör det istället finnas andra nyckelpersoner som är engagerade i just mångfaldsfrågor på NoS. Det krävs ett stort engagemang från de verksamhetsanställda, och speciellt redaktörerna och andra chefer, det är dem som först måste vidga sina vyer för att bli mer öppna för andras åsikter, tankar och värderingar för att få in fler vinklar och program som passar alla i Sveriges befolkning (Morrison, 1992; Janssens och Zanoni, 2005). Enligt teorin har chefer lättare att förstå dem som är likasinnade, det är därför viktigt att personer från olika bakgrund kommer in på högre poster i organisationen (Janssens och Zanoni, 2005). Det skulle underlätta i det här fallet eftersom cheferna omöjligen kan veta vilka händelser som intresserar alla olika människor i Sverige. För att stödja minoritetsgrupper och för att få ett brett programutbud är det viktigt att även cheferna speglar den befolkning som vi har idag. Det skulle antagligen underlätta för en verksamhetsanställd som anser att ett reportage är viktigt om även chefen känner till problematiken i reportaget. Representanter med olika kompetenser på högre poster tror vi därför kommer att leda till en bättre kommunikation mellan organisationen och de verksamhetsanställda (Ancona och Caldwell, 1992).

### *6.3 Finns undersökning/efterforskning och mätinstrument på NoS?*

SVT och NoS saknar verktyg för att kunna göra undersökningar och efterforskningar på enheten. Det är mycket viktigt att personer som arbetar med mångfaldsfrågor kan göra undersökningar och att de har verktyg så att de kan mäta resultatet (Cox, 2001). Det är grundläggande i processen att de som arbetar med dessa frågor känner att de gör skillnad och att det i sin tur skapar goda resultat.

På NoS finns det i dagsläget inga verktyg för att mäta utbudet, vilket menas att NoS inte kan mäta om deras program har mångkulturella inslag eller inte, det innebär att dessa frågor kommer i skymundan. Att det inte finns några mätinstrument gör att NoS inte har någon möjlighet att sätta upp mål om hur enheten ska utvecklas eller vilka mål som ska uppnås vid olika tidpunkter, detta kan göra att mångfaldsprocessen stagnerar och att arbetet avslutats på grund av att det inte finns några synliga resultat (Cox, 2001). Vi vill lägga stor vikt vid att NoS inte enbart ska använda sig av verktyg som mäter den synliga mångfalden. Vi tycker att det är viktigt att NoS även mäter hur olika synvinklar skildras i tv-rutan och om de produceras ett bredare sortiment av inslag beroende på vilka som är involverade. Det är signifikant att mångfaldsarbetet inte enbart förknippas med att en person har en utländsk bakgrund eller namn. Det kan vara förvirrande om mångfald sammankopplas med enbart personer från olika nationaliteter, vilket gör att det riktiga budskapet inte kommer fram (Falsafi 2004).

Det finns vissa mått som NoS kan använda sig av som mäter synliga attribut. Det kan vara en bra början för att få mer struktur på mångfaldsarbetet och för att de verksamhetsanställda lättare skall kunna se vad som har hänt i organisationen på ett tydligt sätt. De kan till exempel använda sig av kvantitativa mått för att mäta andelen medarbetare med utomnordisk bakgrund eller sammansättningen av personalen på de högre posterna, för att på sikt även få in mer mångfaldskompetens där (Ekelöf och Fägerlind, 2001). Genom att sätta upp mål i procentsats kan de öka medvetandet för mångfald inom enheten. Risken med dessa mål, uttryckta i kvoter, är att de verksamhetsanställda tror att mångfaldsarbetet endast går ut på att fylla upp dessa så fort som möjligt och som då skapar just förvirring. Det är därför viktigt att förmedla att de kvantitativa måtten bara är en del i mångfaldsarbetet och att de integreras med chefsutbildning och annan träning för att även den strategiska innebörden av mångfaldsarbetet skall belysas (Ekelöf och Fägerlind, 2001).

## 6.4 Utbildning

### 6.4.1 Har redaktörerna fått mångfaldsutbildning?

Enligt Cox (2001) ges utbildning för att minska motståndet mot mångfald och minska den okunskap som finns. Samtliga redaktörer tyckte att det var bra med mångfald och hade inte heller stött på något vidare motstånd. Trots det tycker vi att utbildningen är en kritisk faktor för NoS. Då begreppet mångfald var väldigt tvetydigt är det viktigt att utbildningen kan öka förståelsen och kunskapen om fördelarna med mångfald (Falsafi, 2001). Den existerande mångfaldsutbildningen är under stor kritik i jämförelse med vad teorin säger. Alltför ofta är den sammanpackad med flera olika seminarier och kurser i andra ämnen, något som Cox (2001) anser vara olämpligt. En bra utbildning skall endast bestå av mångfaldsfrågor, den skall inte ingå i ett större seminarium där andra skolningar behandlas samtidigt. Detta beror på att fokus bland de medverkande minskar om de under en och samma dag måste genomgå flera ämnen (Cox, 2001). Det finns inte heller någon standardiserad utbildning på NoS som specificerar hur redaktörer och andra chefer ska genomgå en utbildning eller hur ofta den ska genomföras.

Eftersom syftet med utbildningen är väldigt vagt verkar den inte heller göra något större intryck på de verksamhetsanställda. En av redaktörerna i undersökningen kommer inte ihåg vad som togs upp på seminariet, och flertalet av redaktörerna hade inte ens genomgått någon mångfaldsutbildning. Enligt de mångfaldsansvariga är det något som alla chefer på SVT skall genomgå. Anledningen till att många inte har gått kan, som i tidigare fall, bero på tiden, men det är dock en prioriteringsfråga för redaktörerna och vi anser att många inte har gått för det är något som de inte anser vara tillräckligt viktigt eller som de redan tror att de har tillräckligt med information om. Det kan alltså bero på nonchalans och därför är det viktigt att ledningen visar att mångfaldsarbetet inte bara är en trend utan att



de är en strategi som enheten kommer arbeta efter (Cox, 2001, Ekelöf och Fägerlind, 2001). För att de skall förstå vikten i utbildningen måste NoS trycka på hur viktigt det är att bredda sin kunskap i detta ämne och de måste ta den på allvar. Det är viktigt att förstå att det är ledningen som bestämmer värdet av mångfaldspolicyn genom att visa vilken grad de engagerar sig i arbetet och i processen kring mångfald (Janssens och Zanoni 2005).

Det är grundläggande att utbildningen genomgås steg för steg och att alla nivåer i utbildningen granskas. Tid måste avsättas för utbildningen och därför har ledningens stöd en stor betydelse för dessa utbildningar. Det är även viktigt att de olika nivåerna *medvetenhet*, *djupare kunskap* och *förändring i beteende* inte behandlas samma dag utan att de medverkande får tid på sig att smälta intrycken. Den mångfaldskompetens som vi är ute efter att skapa är något som växer fram på sikt (Cox, 2001). Förslag på hur NoS ska gå tillväga kommer i kapitel åtta.

#### **6.4.2 Har de verksamhetsanställda fått mångfaldsutbildning?**

Även de verksamhetsanställda var positiva till mångfald och hade inte heller stött på något motstånd – i alla fall inte någon synlig sådan. Vi anser att de finns ett omedvetet motstånd hos de verksamhetsanställda eftersom de lätt fortsätter i de spår som de är vana vid. Det hämmar mångfalden eftersom den måste sättas in i det organisatoriska sammanhanget. För att mångfalden skall få ta plats måste den därmed kunna relateras till den rådande normen vilket inte är i balans hos NoS (Ekelöf och Fägerlind, 2001; Mlekov och Widell, 2003). Utbildningen till de verksamhetsanställda verkar vara varierande, och dem som är vikarier känner sig ofta utanför systemet. Som tidigare har upplysts så är det ett stort problem för NoS att de nyanställda oftast inte får en fast anställning, vilket skapar en osäkerhet bland personalen. Redaktörerna upplever att NoS är ohierarkiskt och att organisationen är öppen för nya idéer, vilket inte de verksamhetsanställda som vi intervjuat instämmer i.

SVT har inga mångfaldsseminarier eller workshops som är riktade till de verksamhetsanställda. Istället hänvisar de till introduktionsdagarna som de verksamhetsanställda genomgår i början av sin anställning eller sitt vikariat. Där ingår en utbildning i mångfald, enligt en som medverkat, men som mestadels fokuserar på att förklara mångfaldspolicyn samt hur mångfald kan definieras. Enligt Cox (2001) är detta endast på medvetenhetsstadiet. Några fler utbildningar finns inte för de verksamhetsanställda, vilket genererar en brist i NoS och SVT:s mångfaldsarbete. Egentligen ska alla som har börjat på SVT ha genomgått en utbildning under en introduktionsdag, men flertalet respondenter hade inte varit på denna utbildning eller medverkat under denna dag. Det visar återigen på att det finns ett kommunikationsproblem på NoS och att vikten av utbildningen inte tas på allvar. Hade däremot NoS haft kontinuerliga utvecklingssamtal hade varje individ fått en inblick i hur NoS arbetar med att förändra attityder och normer på enheten, vilket hade gjort att förändringarna hade kunnat accelereras (Cox, 2001; Ekelöf och Fägerlind, 2001).

### *6.5 Har NoS förändrat sin kultur och sitt styrsystem?*

Att SVT går ut med att de söker personer med mångkulturell bakgrund är ett mycket bra initiativ, vilket har resulterat i att fler personer med andra förutsättningar och bakgrunder har sökt sig till SVT och NoS. Däremot finns det en skillnad mellan vad redaktörer har för åsikt om företagskulturen och vad de verksamhetsanställda ger intryck av. Vi märker en stor skillnad mellan de som är fast anställda, vilket enbart var redaktörerna i vår undersökning, och de verksamhetsanställda som oftast jobbade i form av vikariat eller timanställning. Som tidigare nämnt tyckte redaktörerna att NoS är en ohierarkisk enhet med högt i tak. De verksamhetsanställda ansåg däremot att kulturen är likformad och att det är svårt att presentera och genomföra nya idéer. Vi har fått en uppfattning av att de som är fast anställda arbetar på i samma takt som tidigare år och trivs bra med varandra. De är en homogen grupp i samma ålder och från samma klasskikt. De är

medlemmar av en subjektiv kultur där de delar meningar och uppfattningar. Risken med detta är att nyheterna endast tar hänsyn till deras referensramar. Därför måste NoS fokusera på hur de på ett bättre sätt kan medla och transformera olikheter så att allas referensramar får samma utrymme (de los Reyes och Mulinari, 2005). Det som dem tycker är objektivt är kanske det i deras subjektiva kultur, men därmed är det inte objektivt för alla grupper och kulturer. Det är viktigt att tänka på detta för att NoS skall göra nyhetsinslag som berör alla i Sveriges befolkning.

De verksamhetsanställda som varken är fast anställda eller jobbat på NoS under en längre tid känner sig däremot bortglömda och förbisedda. I vissa fall leder det till att de inte kan eller vill prestera sitt bästa. För att det inte skall bildas subkulturer mellan redaktionerna och mellan de äldre och yngre medarbetarna är det viktigt att de kan kommunicera med varandra. NoS måste skapa en kultur som stödjer mångfaldsarbetet och uppmuntrar samtliga i personalen att samarbeta och lyssna på varandra (McMillan-Capehart, 2003). Utbildningen som vi pratade om i det tidigare avsnittet är ett utmärkt hjälpmedel för att lyckas med detta. När mångfalden har integrerats tillräckligt väl på NoS kommer mångfalden så småningom bli en del av deras kultur. Det är viktigt för NoS att se till att de verksamhetsanställda kan arbeta efter informella, individuella och varierande tillvägagångssätt, vilket kommer leda till en mer heterogen organisation (McMillan-Capehart, 2003).

Problematiken på NoS grundas i detsamma – det satsas för lite pengar och för lite tid på mångfald. Kulturen på enheten stödjer inte mångfald på den nivå som är nödvändig för att lyckas med strategin. Det är mycket prat om mångfald och de säger att de ska arbeta aktivt med frågan, men som vi tidigare har nämnt måste det finns verktyg för verksamhetsanställda och andra nyckelpersoner som är villiga att satsa lite extra i frågan. Risken är annars stor att mångfaldsarbetet på NoS stannar vid nivån *medvetenhet* och aldrig kommer vidare till nästa steg *djupare kunskap* (Cox, 2001).

Enligt flertalet respondenter är det en stor skillnad på kulturen mellan olika enheter på SVT. De menar att NoS har en väldigt strikt kultur och att andra enheter har kommit längre i mångfaldsfrågan. Några av de intervjuade har arbetat på andra delar av SVT och anser att NoS företagskultur är mest hierarkisk och minst öppen för nya idéer. Vi tror att det beror på att just nyheter alltid har presenterats på ett visst sätt och är mer allvarsamt än andra program. NoS kan även ha i åtanke att det kan vara svårt för majoriteten i SVT:s publik att se nyheterna ändra sitt utbud. Det kan kännas mer otryggt att ändra på något som är väldigt bekant hos tittarna. Vi anser dock att det behövs för att bredda skildringen i samhället.

## *6.6 Uppföljning*

NoS saknar bra uppföljningssystem när det gäller att följa upp mångfaldsprocessen. Avsaknaden av uppföljningssystem gör att mångfaldsarbetet blir något diffust för personalen, de får inga konkreta svar på vad som har hänt och vad som har förbättrats i och med den nya rekryteringsprocessen. Ingen av de verksamhetsanställda visste om någon form av uppföljningsarbeten på NoS och därför finns det i dagsläget inte heller något för mångfaldsarbetet.

Enligt Cox (2001) misslyckas NoS med att följa upp det pågående mångfaldsarbetet. Det är viktigt för de verksamhetsanställda att arbetet följs upp och att cheferna visar att frågan fortsättningsvis kommer att vara i fokus. Annars kan det leda till att verksamhetsanställda enbart tror att det är en trend som snart kommer att läggas åt sidan, och därför inte ger frågan den uppmärksamhet som den behöver.

Vi har även märkt att uppföljningen gällande de anställdas personliga utveckling är bristfällig. Inga utav de som anställdes under sommaren 2005 och 2006 har haft regelbundna utvecklingssamtal med sina chefer. När denna problematik togs upp med en av redaktörerna, så minimerade denne

allvaret i frågan, och menade att om någon behöver prata så kommer de till redaktörerna direkt. Vi anser att denna nonchalans visar på att attityderna och normerna (kulturen) på NoS inte har lyckats förändrats mot att stödja olikheter. Detta är ett problem för NoS när de ska börja arbeta aktivt med uppföljningen av mångfaldsarbetet. Kulturen ger inte stöd på den nivå som vi anser behövs och detta kommer att leda till svårigheter för ledningen att få redaktörer och andra cheferna att regelbundet följa upp olika projekt.

NoS har gjort olika försök för att mäta resultatet i programutbudet. Till exempel har de börjat mäta antal medverkande med utländsk bakgrund, men dessa mätningar och uppföljningar har svårt att få fäste bland de standardprocesser som genomförs på NoS, eftersom det inte finns bra verktyg och mätinstrument för att genomföra uppföljningen.

Som vi påpekat tidigare är risken stor att uppföljningen som Cox förespråkar i sin modell gör att det blir den synliga mångfalden som hamnar i fokus, därför anser vi att det intersektionella perspektivet är ett måste för att organisationen ska inse att den djupa mångfalden är den som kan skapa de långsiktiga fördelarna för organisationen. Syntesen blir densamma som vid föregående avsnitt att NoS saknar tid, pengar, engagemang och att de inte har de rätta verktygen för att följa upp det arbete som fortskrider ute i enheten. Det pratas mycket om att NoS arbetar aktivt med mångfaldsarbetet, men de som har blivit verksamhetsanställda under den nya rekryteringsprocessen har gett oss intrycket att det som nyanställd är svårt att föra fram åsikter och få gehör för dem. Om NoS hade haft ett bättre uppföljningsarbete så hade denna problematik upptäckts snabbare och åtgärder hade kunnat sättas in.

## *6.7 Kapitelsammanfattning med kommentarer*

Att NoS tagit fram en ny rekryteringsprocess som ska verka för att skapa mer olikheter på enheten är ett stort steg i rätt riktning, men det är viktigt att

påpeka att endast rekrytering inte kan leda till de konkurrensfördelar som mångfald kan medföra. Nästa steg blir att förankra dessa nya visioner och strategier på hela enheten. Nyhetsredaktionen är ett forum där allt rör sig snabbt och det finns inte mycket tid för att reflektera över vad som händer och vad som hända skall. Detta gör att mångfaldssatsningen har svårt att få fäste på NoS. Det är viktigt att NoS finner nyckelpersoner på olika nivåer, vilket är under bearbetning, men det är lätt att prata om att saker ska göras och en annan sak att faktiskt genomföra det.

Vi har märkt att alla i undersökningen försöker se på mångfald från ett djupt perspektiv (t.ex. erfarenheter och utbildningar) men när de sen ska utveckla hur arbetet skall gå tillväga, är det lätt att istället glida in på den synliga mångfalden, såsom antal nationaliteter. Vi har även upptäckt att vi själva lätt har skridit in på samma bana. Det är svårt att skapa en positiv mångfald på enheten NoS, om de inte strävar efter att se till varje individ och försöker förbättra kommunikationen genom att diskutera vilka egenskaper och erfarenheter som behövs för att enheten skall förbättras och hur det kan stärka sin ställning bland nyhetsredaktioner runt om i landet. Vi har under undersökningens gång observerat att Cox förändringsmodell inte kan hjälpa NoS hela vägen, det är en bred modell som beskriver viktiga delar som måste beaktas för att ett mångfaldsprojekt skall lyckas, den kan dock bidra till att företag som applicerar modellen satsar på den synliga mångfalden då det finns vissa brister som möjliggör detta. Vi anser att den djupa mångfalden uppnås ifall modellen kompletteras med det intersektionella perspektivet, vilket eliminerar problematiken med att enbart se till den synliga mångfalden. Därmed kan effektiviteten i organisationen öka eftersom personalen kommer att bestå av människor med olika värderingar och tankesätt samt konkurrensfördelar skapas då en bredare kundkrets blir resultatet. Varje individ kan utvecklas och en mångkulturell kultur kan skapas som främjar mångfald. Verksamhetsanställda på NoS måste få regelbundna utvecklingssamtal vilket vi tror kan leda till att varje individs kompetens kan tas tillvara på. Vi anser att kulturen på NoS har börjat ändrats men har en lång bit kvar innan de har blivit en organisation som är helt öppen för mångfald.

## 7. Slutsats

---

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser. Det inleds med att vi kopplat tillbaka till syftet med uppsatsen och en utvärdering av NoS rekryteringsprocess. Vidare följer våra slutsatser som tagits efter resultatet från vår studie.

---

### 7.1 Syftet med uppsatsen

Syftet är att undersöka mångfaldsproblematiken i ett public service företag genom att undersöka och utvärdera hur enheten NoS tar tillvara på sin mångfaldskompetens, det vill säga den djupa mångfalden.

### 7.2 Utvärderingen av NoS rekryteringsprocess

Utvärderingen av NoS bygger på de frågeställningar som först presenterades i inledningskapitlet. Genom vår empiriska undersökning har vi sökt svar på hur kulturen på NoS stödjer en mångfaldsfacetterad personal samt hur redaktörer/verksamhetsanställda tycker att mångfaldssatsningen har varit välfunnen.

NoS har använt sig av sin nya rekryteringsprocess under två års tid. Den har använts för att få in mer olikheter bland personalen. Eftersom SVT har stött på en tid med svår ekonomi har de inte haft möjlighet att fastanställa de personer som kommer in på företaget idag. Det har bidragit till en stor oro bland nyanställda eftersom de inte vet hur länge de kommer att vara kvar eller om de kommer att vara kvar. Det betyder även att dem som har anställts under de två senaste åren inte har fått jobba inom NoS under en längre tid, utan mestadels som vikarier eller i projektform under ett par

månaders tid. Som ung och ny är det svårt att göra sin röst hörd och när jobbet hänger på en tunn lina är det enklast att göra som det sägs. Det är därmed inte många som kommer med egna idéer eller får chansen till att göra det. Några kände att det inte skulle vara till någon nytta, medan andra inte visste ifall de skulle våga.

Däremot betyder även insparningarna att många, redan från början får ta ett stort ansvar, vilket är uppskattat bland de verksamhetsanställda som vi har intervjuat. Även redaktörerna tycker att det är positivt att de nyanställda tar för sig och säger att det är det som krävs för att visa sig.

Ett stort problem för NoS är just detta som beskrivits ovan. Det är inga fast anställda på enheten som har en annorlunda bakgrund eller erfarenheter. Det är fortfarande en homogen grupp med medelålders kvinnor och män som ursprungligen kommer från medelklassen. Även om samtliga på företaget är positiva och öppna för den ytliga mångfalden är det svårt att, utan hjälp, ändra beteenden som lyfter fram mångfaldskompetensen inom NoS. I och med satsningen har personalen blivit mer öppna för mångfaldsfrågor. Alla var medvetna om varför NoS måste få in mer olikheter på avdelningen, det vill säga för att spegla Sveriges befolkning och kunna nå ut till en bredare publik, vilket skapar konkurrensfördelar. Respondenterna ställde sig också positiva till att få in ännu mer olikheter eftersom de ansåg att det behövdes för att uppfylla syftet. Dock har vi funnit svårigheter för de fast anställda att se bortom sina egna referensramar, mångfaldssatsningen har förändrat enheten men det är fortfarande en bit att gå för att den skall nå ut i reportagen och öppna upp för nya nyhetsskildringar, som inte har varit på tanken tidigare.

Problemet på NoS är att det har varit svårt att förmedla vad de anställda, såsom redaktörerna, kan göra för att lyfta fram de olika individerna på företaget så att de inte bara får in människor från olika kulturer och bakgrunder, men som sedan inte utnyttjas för att få en bredare programtablå. Eftersom de som är fast anställda och de som sitter på högre poster fortfarande har en likriktad bakgrund tänker de också inom samma banor,



något som redaktörerna i undersökningen var väl medvetna om. Utan hjälp är det därför svårt att veta vad som är viktigt eller relevant utanför de egna referensramarna. Så länge de nyanställda inte har så mycket att säga till om angående programutbudet kommer mångfaldskompetensen inte till rätta. Detta gäller troligtvis generellt för nyanställda, då det är normalt att företag inte låter de nya säga till om så mycket. De måste först få en chans att skaffa erfarenhet, därför är det viktigt att de får stanna en längre tid inom NoS eller komma högre upp i posterna. För att eliminera problemen med att vara en homogen grupp på de högre posterna bör NoS även tänka på mångfalden inom denna grupp, det kan speglas genom att låta de anställda använda sig av andra tillvägagångssätt än vad de är vana vid. Kort sammanfattat är NoS en bit på väg, den ytliga mångfalden har gett resultat genom att det syns fler människor med olika bakgrunder i TV-rutan. Det är en bra början som skapar medvetenhet, men den djupa mångfalden saknas fortfarande eftersom det inte görs något praktiskt för att luckra upp de anställdas tidigare referensramar och perspektiv. För att få en lyckad mångfaldssatsning är nästa steg att eliminera förutfattade meningar och gamla vanor för att därmed öppna upp för alternativa reportage och program. Vi anser därmed att kulturen på NoS inte stödjer mångfald och att kulturen inte är öppen för olikheter. Vi anser att subkulturerna som bildats på NoS försvårar det fortsatta arbetet eftersom det har gjort att redaktörerna och de verksamhetsanställda har olika uppfattningar om hur mångfaldsarbetet har fortskridit på enheten.

### *7.3 Våra slutsatser baserade på studiens resultat*

Enligt våra resultat anser vi att det finns ett gap mellan befintliga mångfaldsteorier och det praktiska mångfaldsarbetet inom public service företag och enheter där programmen skall produceras snabbt och effektivt. Vi vill med denna uppsats belysa de svårigheter som finns för organisationer att genomföra förändringar för att uppnå en djupare mångfald. Det är inte lätt att skapa förändringar i människors beteende, vilket gör att

förutsättningarna för att förändra en hel kultur och dess medlemmars uppfattningar och beteende ibland kan kännas omöjligt. För att det skall lyckas inom public service företag vill vi länka Cox's förändringsmodell till intersektionella perspektiv. Vi menar att denna koppling är signifikant för att uppnå en djupare mångfald där förutfattade meningar om olika kulturer och bakgrunder elimineras. Det är viktigt att public service företag är öppna för olika perspektiv och kan spegla landets befolkning med en bredare programtablå. Genom att använda Cox's modell med ett intersektionellt perspektiv för att utveckla en mångfaldskompetens bland de anställda kan organisationen uppnå ökade konkurrensfördelar, eftersom den homogena gruppen som redan jobbar där blir mer öppna för andras perspektiv och arbetssätt än det som de normalt är vana vid inom enheten. Vi anser att slutsatserna som kan dras av denna uppsats är att många av de teorier som finns tillhands för företagen idag leder till att företagen skapar mångfald, men det är den synliga mångfalden som uppnås. Vi anser att Cox modell utan de intersektionella perspektivet skulle skapa den synliga mångfalden men de positiva effekterna som medföljer lyckade mångfaldsstrategier skulle inte kunna uppnås. Därför menar vi att det finns en mångfaldsproblematik med att använda mångfaldsteori i praktiken, eftersom det inte ger det resultat som önskas eftersom teorierna inriktar sig på fel attribut.

## 8. Slutord

---

I det sista och avslutande kapitlet ger vi praktiska förslag till NoS om vad de kan göra för att stärka mångfalden på enheten. Det fortsätter med reflektioner kring vår studie och tankar om hur den hade kunnat ha varit annorlunda om vi hade haft ett annat synsätt på mångfald. Vi avslutar med förslag på vidare forskning som har kommit upp under denna uppsatsens gång.

---

---

### *8.1 Mångfaldsstrategier att tillämpa i praktiken*

Genom den empiriska undersökningen förstod vi att Cox's förändringsmodell även skulle kunna tolkas ur ett ytligt perspektiv, således den synliga mångfalden. Detta eftersom många av våra respondenter svarade på frågor som ställdes utifrån förändringsmodellen med en ytlig anspelning. Därför tycker vi att det är viktigt att det intersektionella perspektivet läggs till som en övergripande faktor för att få fram en analys som bygger på den djupare mångfalden och för att skilja en ytlig mångfaldsanalys som är baserad på Cox's förändringsmodell ifrån en djup. Av denna analys kunde vi sedan fastställa förbättringar som NoS kan göra för att öka mångfaldskompetensen hos personalen på enheten.

Nedan följer råden om vad NoS kan göra för att fullgöra sin vision om att vara ett mångkulturellt företag. Det är viktigt att påpeka att de inte bör generaliseras, men om så görs med stor försiktighet, då de härrör det här specifika fallet.

### 8.1.1 Ledarskapet på NoS

#### *En vision för mångfald*

SVT har utformat en mångfaldsvision som de flesta på enheten NoS vet om. Problemet är att de flesta inte riktigt vet vad som menas med mångfald, de tycker att begreppet är oklart eftersom de inte har fått klar och tydlig information om hur SVT och NoS skall gå tillväga för att uppfylla visionen. De kan till exempel ha information på hemsidan där mångfaldspolicyn och visionen står beskrivet. Det kan leda till att fler blir medvetna om mångfaldspolicyn, vilket i sin tur gör att fler vågar söka sig till SVT och NoS. De borde även ge ut information om varför det är viktigt för SVT som företag att satsa på mångfald, samt vad företaget gör för att öka mångfalden och vilka positiva sidor som framkommer utav arbetet. Det bör även stå vad mångfald betyder för SVT, det vill säga vilka grupper de menar kommer att bidra till en ökad mångfald, samt hur dessa grupper är definierade så att det inte blir några missförstånd om vilka personer och erfarenheter som kan öka mångfalden.

#### *Ett personligt engagemang*

Samtliga i undersökningen var positiva till mångfald och tyckte att NoS ska arbeta mer för att få in mer olikheter bland personalen. Redaktörerna anser att det är viktigt, men eftersom tiden är knapp på nyhetsavdelningen hinner de inte reflektera mycket över mångfaldskomplexiteten, utan det händer att de lätt fastnar i samma banor. Vad NoS kan göra för att öka det personliga engagemanget är att ge fler konkreta råd till redaktörer och andra chefer för att göra dem mer medvetna om hur de kan förändra sitt beteende. NoS har kommit en bit på vägen då de ofta utnyttjar personalens olika språkkunskaper vid olika reportage, men för att uppnå sin mångfaldskompetens måste redaktörer och andra anställda bli mer öppna för att skildra något som kanske inte alltid rör de egna referensramarna.

### *En stödande kultur*

De flesta i undersökningen tyckte att stämningen var avslappnad och att det var högt i tak på NoS. Potentialen finns där, men trots högt i tak är det fortfarande en hierarkisk enhet med flera mellanchefer och chefer som bestämmer. De måste vara villiga att förändra beteende och släppa in andras åsikter och vinklar på reportagen för att mångfalden skall speglas i tv-rutan. Genom att ha en mer individuell syn på medarbetarna kan NoS få ut mer av individen i företaget, då det i nuläget är ganska uppdelat i två kollektiva grupper, de yngre och de äldre medarbetarna. NoS måste försöka integrera dessa två grupper så att de börjar samarbeta på ett djupare plan.

### *En styrmodell som integrerar mångfald*

Enligt chefer och redaktörer på NoS arbetar ledningen aktivt med mångfald och mångfaldspolicyn finns med som en av de viktiga punkterna i styrmodellen på SVT. Efter att vi genomfört intervjuerna på NoS har vi tyvärr märkt att mångfaldsfrågan inte är så integrerad som ledningen beskriver. Mångfaldsarbetarna anser inte att mångfaldsfrågan har fått den uppmärksamhet som krävs och har inte märkt av satsningen i någon större utsträckning. Vi ser ett problem med att mångfalden inte har integrerats och blivit en del av verksamheten, NoS har en möjlighet att förbättra sin position genom att vara mer öppna med hur arbetet ska gå till och även visa att personalsammansättningen kan ändras på högre poster.

### *Integrering av mångfaldsarbetet med NoS strategi*

Ledningen har kommit långt med integreringen av mångfaldspolicyn i strategin och arbetar med att skapa ett mångkulturellt företag. Dock tar en sådan process lång tid och det finns inga genvägar. Vi ser inga större problem med hur ledningen har arbetat med mångfaldsstrategin på NoS men beroende på anställningsstopp blir det svårare för NoS att genomföra den nya rekryteringspolicyn vilket gör att mångfaldssatsningen inte får den genomslagskraft som kan urskiljas på andra enheter. Däremot har ledningen misslyckats med att visa att de ser på mångfald som den huvudsakliga

strategin för att skapa konkurrensfördelar och det är mycket viktigt att detta kommuniceras ut i företaget så att de anställda inte tror att satsningen bara går ut på att fylla kvoterna som krävs för att bli legitima.

#### *Kommunikationen på NoS*

Kommunikationen på NoS är en kritisk faktor eftersom mycket handlar om att kommunicera och göra sig förstådd. Det har inte fungerat särskilt bra eftersom det mesta kommuniceras via mail eller på möten där alla inte är med. För att underlätta för ledningen och annan personal som arbetar med mångfald borde NoS ha speciella möten där ledningen berättar vad som kommer att hända och varför det gör på det här sättet. Det kan även gå ut via mail, men det skall inte vara den främsta kanalen när det gäller sådana här viktiga frågor. Förändringar som sker snabbt utan att personalen har fått tillräckligt med information leder bara till onödiga konflikter som hade kunnat undgås. Vi förstår att tiden är knapp men tror att enheten kommer att tjäna på att ge ut grundlig information för att slippa senare missförstånd eller missa att utveckla en mångfaldskompetens inom företaget.

### **8.1.2 Undersökning/efterforskning och mätinstrument på NoS**

Flertalet redaktörer efterlyste bättre mätinstrument. Det är något som NoS bör försöka hitta. Vi tror att det är viktigt att NoS har två olika mål, ett som fokuserar på personalen och ett som fokuserar på programutbudet. Personalmålet kommer att på sikt bidra till ett ökat programutbud. Det är viktigt att det finns klar och tydlig information om målen och om hur de skall mätas. Till exempel kan det jämföra andelen personer med en utländsk bakgrund för att sedan sätta upp mål om att NoS kommer att avspegla samma procentsats om ett visst antal år. Det är viktigt att ledningen ger information om varför det är viktigt och hur många personer det krävs att NoS anställer med utländsk bakgrund för att uppnå målet. Som nämnt tidigare menar vi att det är viktigt att NoS definierar vad de menar med

utländsk bakgrund för att det inte skall bli några missförstånd och för att fokus ska ligga på ett djupare plan än att enbart anställa någon på grund av ett utländskt namn eller utseende. Återigen vill vi påpeka att det är viktigt att det inte bara är den synliga mångfalden som mäts utan även olika utbildningar och olika sätt att vinkla en nyhet som ska mätas.

### **8.1.3 Utbildning**

#### *Redaktörernas mångfaldsutbildning*

Det är viktigt att NoS går vidare i sin mångfaldsprocess. För att uppnå sin mångfaldskompetens måste de kunna erbjuda redaktörer och andra chefer mer utbildning som enbart handlar om mångfald och om hur de kan gå tillväga för att få en bättre återspeglning av det samhälle som vi befinner oss i idag. Med hjälp av Cox modell kan NoS ledning tillsammans med de verksamhetsanställda ta fram och utveckla en mångfaldsutbildning som passar NoS och den tidspress som finns på enheten, men detta är något som måste diskuteras med alla på enheten, till exempel i samband med utvecklingssamtal.

#### *De verksamhetsanställdas mångfaldsutbildning*

Alla inom NoS måste få utbildning om varför det är viktigt att NoS tänker på mångfalden inom företaget. Det är viktigt att alla är öppna för andra kulturer och annat tänkande så att inte hela personalstyrkan fastnar i samma tankebanor.

### **8.1.4 NoS kultur och styrsystem**

För att mångfalden bland de nyanställda skall få stöd är det viktigt att det finns representanter från olika kulturer på högre poster inom NoS. Det är

även viktigt att det kommer in fler med mångfaldsbakgrund bland de fast anställda så att det inte bildas två subkulturer bland personalen. Det är viktigt att dessa grupper integreras med varandra. När detta sker tror vi att kommunikationen kommer att bli enklare då missförstånd kan elimineras av att hela personalstyrkan kommer att förstå sig på varandra bättre och därmed bli mer lyhörda. I nuläget är samtliga verksamhetsanställda i undersökningen en del utav den yngre generationen på NoS. De fast anställda och de som är redaktörer och på andra chefsposter har fortfarande samma kultur och består av samma homogena grupp som tidigare. Det är viktigt att ändra på.

### **8.1.5 Uppföljning**

För att hitta fallgropar är det viktigt att NoS har en strategi för hur de skall följa upp mångfaldsarbetet. Det visar också att ledningen är seriösa med satsningen och att det är värt att satsa på mångfaldsfrågorna. Vi har fått uppfattningen om att de verksamhetsanställda inte känner att de har fått nyttja sina kompetenser på rätt sätt och blivit institutionaliserade in på NoS, hade NoS haft ett bra uppföljningssystem hade denna problematik kunnat ha upptäckts i tid. Uppföljning är mycket viktigt både för det långsiktiga resultatet och för vidare den fortlöpande processen.

## ***8.2 Reflektioner***

### **8.2.1 Reflektioner kring resultatet**

Vi är medvetna om att ämnet mångfald har ett känsloladdat accentuering i dagens samhälle och därför har vi försökt att tolka våra resultat och slutsatser så objektivt som möjligt. Vi är medvetna om att det kan vara svårt



att belysa ett problem från olika synvinklar därför har vi i denna uppsats försökt att belysa problematiken kring den djupa mångfalden, alltså den mångfald som inte alltid syns. Svårigheten med detta har varit att det är mycket lätt, både för oss som författare och för respondenterna, att börja tala om den synliga mångfalden. Därav har vi försökt att belysa den problematik som finns för att skapa den djupa mångfalden på enheten, alltså att använda teorin i praktiken.

### **8.2.2 Reflektioner kring metoden**

Med den metod som vi har valt hoppas vi ha kunnat ge en så rättvisande bild av mångfaldsproblematiken på NoS som möjligt och att resultatet har blivit trovärdigt. Dock finns det vissa svagheter med att vi har använt en kvalitativ ansats och enbart studerat ett fall – generaliseringsbarheten blir inte densamma som vid en kvantitativ undersökning. Således kan det hända att vårt resultat hade sett annorlunda ut om vi hade gjort samma studie på ett annat fall. Dock anser vi att personliga intervjuer var nödvändiga för att få fram det resultat som vi har fått.

Det skall dock påpekas att det är alltid svårt att säkert veta om folk talar sanning när det handlar om känsliga saker, mångfald är något som alla säger sig vara positiva till men när det väl kommer till handling så är det inte så enkelt. Vi anser att vi har haft en kritisk ställning under undersökningens gång för att eliminera sådana inslag i intervjun som kanske mest beror på att respondenterna vill verka korrekta och därför anser vi att uppsatsen kan tillräknas god validitet.

Vårt metodologiska val har präglats av ett positivt mångfaldsperspektiv. Vid en objektiv syn på mångfald hade vår undersökning med viss sannolikhet sett annorlunda ut. Det hade då blivit mer fokus på om det är ett positivt eller negativt drag av NoS att satsa på mångfald, hur det har påverkat kulturen och arbetsklimatet. Nu har fokus varit på att utvärdera den process

som NoS har startat och undersöka vad som skulle kunna göras bättre för att gynna mångfalden ytterligare.

### **8.2.3 Reflektioner kring teorianvändningen**

Den teori som vi har valt har mestadels bestått av Cox. Vi gjorde det valet efter att ha läst igenom olika teoretikers modeller och analyser för att öka mångfalden. Därför anser vi oss veta att den är lämplig för det här fallet då vi valt den framför andra. Vi har även försökt förstå oss på den djupa mångfalden då det var det som NoS ville komma åt, dock kan vi så här i efterhand påpeka att det har varit svårt att skilja den djupa och den ytliga mångfalden åt. För att få fokus kring den djupa mångfalden läste vi litteratur kring det intersektionella perspektivet som har gett oss ökad förståelse kring problematiken med mångfald i arbetslivet. Den intersektionella litteraturen har gett oss en djupare förståelse medan Cox förändringsmodell som tar upp olika steg för att öka mångfaldskompetensen har gett oss en bredd och säkerställt att vi inte har försummat en viktig del utav mångfaldsarbetet. Därför anser vi att våra teorier har kompletterat varandra på ett bra och positivt sätt för undersökningens resultat.

### **8.3 Vidare forskning**

Vårt arbete har till stor del handlat om vad NoS kan göra för att gå vidare med sin mångfaldsprocess och att belysa den teoretiska problematiken kring mångfaldsarbetet. NoS har kommit en bra bit, men behöver mer struktur och mer riktlinjer för att det skall lyckas. Vidare forskning skulle kunna vara en uppföljning av detta. Det skulle vara intressant och se ifall det har blivit någon förändring om ett år från nu. Det skulle också vara intressant att veta hur de andra avdelningarna går tillväga, ifall de kan samarbeta mellan enheterna på ett bättre sätt. Vi har enbart undersökt enheten NoS i

Stockholm. Det skulle även vara intressant att jämföra vår undersökning med de övriga kontoren som finns i landet för att se ifall mångfaldskomplexiteten och företagsstrukturen ser likadan ut där.

Vi tror att mångfaldsstrategier kommer att bli ett måste för företagen i framtiden, vilket gör att det kommer att finnas många intressanta vinklar som andra forskare och uppsatsskrivare kan belysa, men vi hoppas att vår undersökning kommer att bistå NoS i sin mångfaldsprocess och även att vi har belyst den problematik som finns mellan teorierna kring mångfald och de praktiska resultaten. Vi vill även klarlägga att mångfald i grund och botten inte handlar om vilken bakgrund en person har eller vilket land denne kommer ifrån, utan vilken kompetens som behövs för att skapa konkurrensfördelar på marknaden.

# Källförteckning

## Lag

Sveriges rikets lag (1989) Stockholm, Norstedts juridik

## Publicerade källor

Alm, Daina och Future, Kairos (2001) ”Mångfald i praktiken, kritisk kompetens – bekännelse och handling” i Fägerlind, Gabriella (eds) *Kompetens för mångfaldens arbetsliv*, Halmstad: Bulls tryckeri

Alvesson, Mats och Due Billing, Yvonne (2002) Beyond body-counting i Aaltio, Iris och Mills, Albert J (eds) *Gender, identity and the culture of organizations*, London: Routledge

Ancona, Deborah G och Caldwell, David F (1992) Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37(4):634-665

Bogaert, Sandy och Vloeberghs, Daniel (2005) *Differentiated and individualized personnel management: diversity management in Belgium* Pergamon European management journal vol 23 (4):483-493

Brommé, Per. Bäcklund, Ann-Katrin (1998) *S-märket, företagets etniska vägval* SNS förlag, Stockholm

Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan och Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi

Cox, TH och Blake, S (2002) *Managing Cultural Diversity: Implications for organizational competitiveness in understanding and managing diversity, readings, cases and exercises* Prentice Hall New Jersey pp 45-59

Cummings, Thomas G och Worley, Christopher G (2005) *Organization development and change*, 8e upplagan, Mason, Ohio: Thomson/South-Western, cop.

Davidsson, Bo och Patel, Runar (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

de los Reyes, Paulina och Mulinari, Diana (2005) *Intersektionalitet: Kritiska reflektioner över o(jäm)likhetens landskap*, Malmö: Liber

de los Reyes, Paulina och Martinsson, Lena (2005) *Olikhetens Paradigm: Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetsskapande*, Lund: Studentlitteratur

de los Reyes, Paulina (2005) ”Intersektionalitet, makt och strukturell diskriminering” i de los Reyes, Paulina och Kamali, Masoud (eds) *Bortom vi och dom: Teoretiska reflektioner om*

*makt, integration och strukturell diskriminering*, Statens Offentliga Utredningar 2005:41  
Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

de los Reyes, Paulina, Molina, Irene och Mulinari, Diana (2002) *Maktens olika förklädnader. Kön, klass och etnicitet i det postkoloniala Sverige*, Stockholm: ATLAS

Di Maggio, Paul och Powell, Walter (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" i Di Maggio, Paul och Powell, Walter (red.) *New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press

Eisenhardt, Kathleen M (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14(4):532-550

Ekelöf, Eva och Fägerlind, Gabriella (2001) *Mångfald i arbetslivet – idéer, aktiviteter och aktörer*, Stockholm : Svenska ESF-rådet

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Karlshamn: Liber AB

Falsafi, Leili,(2004) *På tal om mångfald* Natur oh kultur, Stockholm.

Friday, Ernest och Friday Shawnta (2003) *Managing diversity using a strategic planned change approach* *Journal of Management Development*, Vol 22 (10):863-880

George, Alexander L och Bennett Andrew (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge, Mass.; London: MIT, cop.

Göransson, Gabinus, Håkan och Nordlöf, Claes (2006) *Arbetslagstiftning: lagar och andra författningar som de lyder 1 juli 2006*, Stockholm: Norstedts juridik

Holme, Idar Magne och Krohn Solvang, Bernt (2001) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Jackson, Susan E (1992) "Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce" i Worchel, Stephen, Wood, Wendy och Simpson, Jerry A (eds.) *Group process and productivity*, Vol 45 (4):138-173

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Janssens, Maddy och Zanoni, Patrizia (2005) "Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies", *Human relations*, Vol. 58(3):311-340

Koonce, R (2001) *Redefining diversity: It's not just the right thing to do, it's also makes good business sense* *Training and Development* Vol 12 (12): 22-32

McMillan-Capehart, Amy (2003) "A configurational framework for diversity: socialization and culture" *Personnel review*, Vol. 34(4):488-503

- Milliken, Frances J och Martins, Luis L (1996) "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups" *Academy of Management Review*, Vol. 21(2):402-433
- Mlekov, Katarina och Widell, Gill (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur
- Morrison, Ann M (2002) *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, Jossey Bass Business and Management Series
- Nygaard, Claus och Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur
- Patton, Michael Quinn (2002) *Qualitative research & evaluation methods*, 3e upplagan, London: Sage Publications
- Phoenix och Pattynama, Ann och Pattynama Pamela (2006) *Intersectionality*, *European Journal of Women's Studies*, Vol. 13(3): 187-192
- Pitts, W David (2006) "Modeling the impact of diversity management" *Review Public perssonnel administration* Vol. 26(3): 245-268
- Regeringskansliet näringsdepartementet (200) "Alla lika olika, Mångfald i arbetslivet" XBS Grafisk Service
- Richard, Orlando C (2000) "Racial diversity, business strategy, and the performance: A resource-based view" *Academy of Management Journal*, Vol 43(2):164-177
- Riencker, Lotte och Stray Jørgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Malmö: Liber
- Roth, Ann-Katrine (2004) *Mångfald boken, från teori till praktik* Norstedts Juridik, Stockholm.
- Silfverberg, Bo, Holmgren, Anna, Larsson, Ragnhild och Uhlin, Torbjörn (2002) *Mångfald i arbetslivet – om ett öppet arbetsliv utan diskriminering*, Kristianstads boktryckeri AB
- Stoner, Charles, R och Russell-Chapin, Lori, A (1997) *Creating a Culture of Diversity Management: Moving from awareness to Action* Business Forum
- Townley, Barbara, Cooper, David J och Oakes, Leslie (2003) "Performance Measures and the Rationalization of Organizations", *Organization Studies*, Vol. 24(7):1045-1071
- Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur
- Yin, Robert K (2003) *Case Study Research, design and methods*, 3:e upplagan, California: Sage Publications, Inc.

## Elektroniska källor

(Elektronisk bok) Cox, Taylor (1949) *Creating the multicultural organization a strategy for capturing the power of diversity/ Taylor Cox, Jr*, San Francisco: Jossey-Bass, c2001.

[http://www.lub.lu.se/cgi-](http://www.lub.lu.se/cgi-bin/ipchk/http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=61331)

[bin/ipchk/http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=61331](http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=61331) An electronic book accessible through the World Wide Web; click for information 2006-11-12 – 2006-12-20

[www.di.se/nyheter](http://www.di.se/nyheter) "Den sociala kompetensen är avgörande"2006-03-21: Michael Metzler 2006-12-19

[www.mangfald.com](http://www.mangfald.com) 2006-11-05

[www.implementdiversity.se](http://www.implementdiversity.se) 2006-11-05

[www.svt.se](http://www.svt.se) 2006-11-11

[www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu) 2006-12-20

## Material från SVT

Handlingsplan för NoS 2005

Policy för etnisk och kulturell mångfald i SVT 2005.

Schematisk översikt av organisationen

SVT:s Mångfaldspolicy 2005

## Muntliga källor

Personalchef Maud Gran Markkanen

Personalavdelningen Susanne Starkebo

HR-specialist Jenny Hedberg

Intervju nr 1	Mångfaldsansvarig
Intervju nr 2	Redaktör för nyheter
Intervju nr 3	Redaktör/chefsbefattning
Intervju nr 4	Redaktör för nyheter
Intervju nr 5	Redaktör för nyheter
Intervju nr 6	Verksamhetsanställd
Intervju nr 7	Verksamhetsanställd
Intervju nr 8	Verksamhetsanställd
Intervju nr 9	Verksamhetsanställd

Intervju nr 10	Verksamhetsanställd
Intervju nr 11	Verksamhetsanställd
Intervju nr 12	Verksamhetsanställd
Intervju nr 13	Chefsbefattning
Intervju nr 14	Verksamhetsanställd



## BILAGA 1

### Intervjufrågor till anställda

#### **Allmän upplysning:**

- Vad arbetar du med?
- Hur är arbetet organiserat?
- Vad har du för erfarenheter av att arbeta här?

#### **Syfte/Mål:**

- Har du märkt av SVT:s mångfaldssatsning under den senaste tiden?
- Vet du hur SVT:s mångfaldspolicy ser ut?
- Varför tror du det är viktigt att SVT arbetar med mångfaldsfrågor?

#### **Process:**

- Tycker du att det är bra att SVT arbetar med mångfald?
- Tror du att det finns någon på din arbetsplats som inte tycker att SVT ska arbeta med mångfald?

#### **Resultat:**

##### *Ledning:*

- Hur är relationen mellan anställda och chefer?
- Har du utvecklingssamtal med din chef?
- Får du ofta stöd av din chef för de idéer du har?
- Upplever du att ledningen arbetar aktivt med mångfald?

##### *Utbildning:*

- När fick du senast någon utbildning genom SVT?
- Har du fått någon utbildning i mångfaldsarbete?
  - Om ja, hur mycket?
- Har ni några andra aktiviteter för att stödja mångfalden inom organisationen?

*Kulturen:*

- Hur skulle du beskriva kulturen på SVT?
- Hur är relationen mellan dig och dina kollegor?
- Hur sprids information om förändringar inom organisationen?
- Upplever du att det finns en viss sorts människor som arbetar på SVT?
- Tycker du att fler olika nationaliteter bör arbeta på SVT?
  - Varför/ Varför inte?
- Upplever du generellt en positiv attityd och öppenhet till oliktankande på SVT?
- Hur upplever du att du blir bemött på SVT?
  - Får du ta mycket eget ansvar?
- Arbetar ni i team?

*Mätinstrument/Uppföljning:*

- Har du märkt någon konkret förändring på din arbetsplats sedan mångfaldsarbetet började på SVT?
- Vet du om SVT har haft något uppföljningsarbete kring mångfaldsprocessen?

## BILAGA 2

### Intervjufrågor till redaktörer

#### **Generellt:**

- Vad arbetar du med och hur länge har du arbetat på SVT?
- Hur är/fungerar arbetet organiserat?
- Vad har du för erfarenheter av att arbeta här?

#### **Syfte/Mål:**

- Har du märkt av SVT:s mångfaldssatsning under den senaste tiden?
- Vet du hur SVT:s mångfaldspolicy ser ut?
- Är du på något sätt involverad i mångfaldsarbetet?
- Varför tror du det är viktigt att SVT arbetar med mångfaldsfrågor?

#### **Process:**

- Upplever du att SVT har lyckats med att förankra mångfaldsarbetet på din avdelning?
- Har du märkt någon skillnad på din avdelning sedan SVT implementerade den rekryteringsprocess som de införde 2005 för att få in mer mångfald i organisationen?
- Har du märkt av eller arbetat för några konkreta förändringar eller åtgärder för att främja mångfalden?
- Tror du att det finns någon på din arbetsplats som inte tycker att SVT ska arbeta med mångfald?

#### **Resultat:**

##### *Ledning:*

- Upplever du att ledningen på NoS arbetar aktivt med mångfald?
- Hur är relationen mellan dig och ditt team?
  - Mycket kontakt?
- Har du likvärdig relation till samtliga i ditt team?
- Får du mycket förslag på nya idéer ifrån personalen?

- Anser du själv att du är öppen för nya idéer?

*Utbildning:*

- När fick du senast någon utbildning genom SVT?
- Har du fått någon utbildning i mångfaldsarbete?
  - Om ja, hur mycket?
- Har ni några andra aktiviteter för att stödja mångfalden inom organisationen?

*Kulturen:*

- Hur skulle du beskriva kulturen på SVT?
- Hur är relationen mellan dig och dina kollegor?
- Hur sprids information om förändringar inom organisationen?
- Upplever du att det finns en viss sorts människor som arbetar på SVT?
- Tycker du att fler olika nationaliteter bör arbeta på SVT?
  - Varför/varför inte?
- Upplever du generellt en positiv attityd och öppenhet till oliktankande på SVT?
- Hur upplever du att du blir bemött på SVT?
- Uppmanas du att jobba självständigt eller arbetar du tillsammans med andra redaktörer?

*Mätinstrument/Uppföljning:*

- Har du märkt någon konkret förändring på din arbetsplats sedan mångfaldsarbetet började på SVT?
- Mäter SVT sina förändringar på något sätt?
- Har du märkt av något uppföljningsarbete kring mångfaldsprocessen?

## BILAGA 3

### Intervjufrågor till projektledare för mångfald

#### **Allmän upplysning:**

- Vem/ vilka är ansvariga för mångfaldsarbetet?
- Hur länge har ni arbetat med mångfald?
- Stöder och jobbar ledningen aktivt med mångfaldsarbetet?

#### **Syfte/Mål:**

- Vad är syftet med mångfaldsarbetet och varför är det viktigt för just er?
- Hur ser visionen och mångfaldspolicyn ut?
- Vilka är era övergripande mål?
- Har ni integrerat mångfaldsarbetets mål och strategi med SVT övergripande strategi och i sådana fall hur?

#### **Process:**

- Vilka är mångfaldsombud, nyckelpersoner på olika nivåer på SVT?
- Är projektet förankrat i hela organisationen?
- Hur går det fortlöpande arbetet till för att sprida och förankra budskapet inom SVT?
- Konkreta åtgärder/förändringar som har genomförts och som planerats inom den närmaste framtiden?
- Har ni stött på något motstånd till mångfaldsarbetet?
- Hur hanteras eventuella motstånd?

#### **Resultat:**

- Anser du att SVT är en mångkulturell organisation eller hur ser företagskulturen och imagen ut på företaget?
- Tycker du att företagskulturen har ändrats sedan mångfaldsprojektet satte igång?
  - Om inte, vilka förändringar behövs?
- Hur sker uppföljning och mätning av mångfaldsarbetet?